

# ANÁLISIS DEL CASO MCDONALDS

## INFORMACIÓN DE LA EMPRESA Y SU FUNDADOR

McDonald's es mundialmente reconocido, tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores oportunidades de oferta de Franquicias. La clave del éxito de McDonald's es tener una base muy firme de personas: **Sus Franquiciados**.

**(Ver franquicias)**

McDonald's y sus Franquiciados *constituyen la organización más importante en Locales de Comida de Servicio Rápido*. La creación de McDonald's data de 1955 cuando Ray Kroc inauguró su primer local en Des Plaines, Illinois. Actualmente existen más de 26.000 locales distribuidos en 126 países constituyendo una marca consagrada con una clientela fiel de más de 40 millones de personas por día. Es importante remarcar que hace sólo 44 años, desde que Ray Kroc abrió el primer local, se siguen sosteniendo los mismos principios de **CALIDAD, SERVICIO, LIMPIEZA Y VALOR** sobre los que él siempre insistió.

En Argentina, el primer local de McDonald's llegó a través de Arcos Dorados S.A. y fue inaugurado en 1986 en el barrio de Belgrano, en la Ciudad de Buenos Aires. A lo largo de todos estos años, atravesando numerosos planes económicos y cambios de moneda, llegaron a 1999 con más de 164 puntos de venta en todo el país. Su experiencia en el reclutamiento, la selección y la formación de Franquiciados calificados, así como la relación de mutua confianza que tienen con cada uno de ellos, *han sido factores determinantes de su sostenido crecimiento*.

### **Introducción**

El primer local en la historia del servicio rápido de comidas fue inaugurado por los hermanos McDonald en 1948, en San Bernardino, California, (E.E.U.U).. Ellos le dieron

una nueva dirección al negocio, ofreciendo comida preparada y servida a alta velocidad, y modernizando el sistema: reemplazaron su lavavajillas por servilletas y bolsas de papel. Un menú limitado y un alto volumen de ventas caracterizaron el éxito del nuevo restaurant. Ray Kroc, por entonces proveedor de la máquina mezcladora de shake, sorprendido por la cantidad de "Multi-mixers" solicitadas, visitó a los hermanos McDonald en 1954. Les propuso abrir más lugares como ese. Por lo tanto, en 1955 se inauguró el primer local de la Corporación a cargo de Ray Kroc. Entre la década de los '50 y los '60, el visionario Ray Kroc y su equipo gerencial establecieron la exitosa filosofía operativa del Sistema McDonald's: *Calidad, Servicio, Limpieza y Valor*.

En la actualidad son más de 26.000 establecimientos, 126 los países en el mundo y cinco los continentes en donde se alzan los Arcos Dorados, y además venden unas 145 hamburguesas por segundo.

Su éxito es muy grande, de hecho es la empresa comercial para clientes al menudeo más rentable de Estados Unidos desde hace 10 años. Y esta creciendo rápidamente, abriendo un promedio de 3 a 8 locales por día en el mercado mundial.

En todo el mundo todos sus locales ofrecen un menú estándar, si bien se desarrollan en cada cultura productos especiales que se ajustan al gusto de cada comunidad. Por ejemplo en algunos restaurantes de Alemania se ofrece cerveza, vino en los franceses. En algunos de los restaurantes en Extremo Oriente se sirven fideos orientales. En Canadá, el menú incluye queso, verduras, salchichas y pizzas.

Los alimentos se preparan de acuerdo a las leyes locales, como por ejemplo, en los menús de los países árabes se cumplen las leyes islámicas de preparación de alimentos al igual que en Israel con la cultura Kosher judía, en el cual no se sirven productos lácteos.

### ***McDonald's: "es líder del mercado"***

- Las últimas encuestas sobre imagen y percepción de marca publicadas por medios independientes colocan a McDonald's entre las 10 primeras empresas del mercado local y líder absoluto en su categoría.
- En el ranking de "Las 200 marcas más admiradas" realizado por el CEOP y publicado por el diario Clarín el 12/12/99, McDonald's aparece en el 7° puesto y en primer lugar entre las marcas de la categoría de servicio rápido de comidas.
- La revista Negocios publicó en su edición de diciembre un ranking de imagen realizado por la consultora Grupo Estratégico de Negocios Alberto Wilensky titulado "Las 100 mejores empresas", en donde McDonald's ocupa el 8° lugar y el primero en su categoría.

### **Como lo muestran las distintas categorías de las encuestas publicadas:**

-

#1 en servicio de comidas rápidas y única entre las Top 10

#1 en Ranking General entre los Estudiantes

#1 en Ranking general en las Categorías "Atención al Cliente" y "Ética Comercial"

#1 en servicio de comidas rápidas y única entre las Top 10

#1 Fast food en todas las Categorías: Calidad de productos y/o servicios, Atención al Cliente, Política de precios, Honestidad y Transparencia, Trayectoria,

***"Mi cuestionamiento surge a partir de como es posible que una combinación de cuatro elementos logre que unas cantinas dispersas por California del Sur se transformen en menos de 30 años en una gran empresa".***

### **EL RESPONSABLE DE ESTE LOGRO**

**Ray Kroc**, un desconocido vendedor de batidoras para hacer helados, después de haber pasado por infinidad de oficios, recibe un día un pedido importante de parte de una cadena de restaurantes de California del Sur, de la que jamás había oído hablar.

A raíz de la importancia de este pedido, decide ir personalmente a operar con su cliente. Allí fue donde observó la multitud que entraba y salía de aquel pequeño negocio de los hermanos McDonald, que vendían hamburguesas a U\$S 0,15. Lo que allí se servía era sencillo y barato: hamburguesas, papas fritas y batidos de leche. Después de varias conversaciones con los exitosos hermanos, acordó, la "franquicia" para habilitar nuevas bocas de expendio. Conforme con el acuerdo, Kroc debía cobrar el 1,9% de los ingresos netos de cada concesión y la cuarta parte de sus ingresos pasaría a los hermanos McDonald.

Este ambicioso hombre de negocios, en 1954, construyó su primer servicio McDonald's cerca de la carretera de Des Plaines, en un suburbio de Chicago. El lugar estuvo lleno desde el primer momento en que abrió. Los habitantes del Medio Oeste apreciaban la Posibilidad de ir a un Mc Donald's y poder alimentarse rápidamente sin bajarse del auto.

Alentado por este éxito, se extendió por las carreteras más importantes del centro de Norteamérica. Al cabo de cinco años, los restaurantes tenían un nivel de ventas cercano a los cincuenta millones de dólares. Pese al auge de su negocio, Kroc se sentía insatisfecho. Él quería ser el único propietario de una cadena de restaurantes rápidos. Y es así como en 1960 consigue su objetivo por U\$S 2.700.000. Una de las metas que deseaba alcanzar Kroc en las décadas del '60 y del '70, fue tratar de incrementar las operaciones de sus locales de ventas. Y para poder aumentar el número de personas que podrían ser alimentadas al mismo tiempo, agregó al servicio exterior de los estacionamientos, servicio de mesas y barras. Esto estimuló las ventas en los establecimientos situados en ciudades donde el número de Propietarios de automóviles era relativamente bajo.

Ray Kroc vio necesario crear un programa de entrenamiento para sus empleados. Los encargados de cada uno de sus negocios tenían que seguir cursos muy exigentes en la McDonald's Hamburger University.

Una de las claves de Kroc era la *limpieza* en cada establecimiento: el piso debía estar siempre mas limpio y para ello debía ser lavado cada hora. Kroc realizaba frecuentes inspecciones para asegurar él mismo que sus reglas eran cumplidas fielmente. Un día, en un

local de Montana descubrió un trozo de goma de mascar pegada en la parte interior de un mesa: se arrodilló y personalmente lo arrancó. A Este negocio en menos de 20 años se convertiría en el "grande de la hamburguesa con un nivel de facturación de 12 Mil Millones de dólares en todo el mundo y utilidades de más de cuatrocientos millones de dólares.

-

### MCDONALDS EN ARGENTINA

En 1984, la gerencia de McDonald's comienza a concebir la idea de incorporar la empresa en la Argentina. En consecuencia, se contacta con la consultora Henry Martin para que se pusiera en campaña para realizar estudios de mercado y así analizar la viabilidad de instalar sus operaciones en la Argentina. Al mismo tiempo pidió que se buscara un individuo que fuera capaz de llevar adelante este objetivo.

Fue designado un consultor de Henry Martin, Stewart Pryor, que junto con Woods Staton, quien había encabezado el Proyecto de la apertura de la cadena en Colombia, pero como el gobierno no les Permitió instalarse, se unió a Pryor para dirigir el Proyecto argentino.

Se instalaron en 1986 después de haber ingresado con éxito a los mercados centroamericanos, y en Brasil.

Lo hacen Primero con un local en Cabildo y Mendoza, pleno barrio de Belgrano y otro más tarde en San Isidro. Ambos locales con la capacidad de atender a 4.000 Y 5.000 personas por día respectivamente, y de dar empleo a más de, 500 personas en conjunto. Los dos hombres han abierto cadenas independientes a través de dos **joint venture** con la empresa madre, donde ellos controlan el 51% de las acciones: éste es el esquema clásico mediante el cual McDonald's se instala en el exterior.(*ver régimen de franquicias*)

Antes de abrir los locales, fue enviado al país un equipo de expertos para que tomaran muestras de todo tipo de **proveedores**: desde los frigoríficos hasta los lácteos y los envasadores plásticos. En Chicago se realizaron tests para analizar la calidad y capacidad de producción de estos proveedores argentinos para poder mantener el estándar universal

que exige la empresa. Pero a veces surgen problemas. Tal es el caso de un Proveedor argentino que les vendía materias primas para uno de sus productos Principales: las papas fritas; entonces McDonald's les envió un cargamento de semillas de "Russet Idaho Potatoes" desde los EE.UU. para que el hombre las cultivara en sus campos de Balcarce. El Frigorífico Río de la Plata les dedica, hoy, el 10% de su producción de hamburguesas Y los directores de la empresa aseguran que va a haber un día en que sólo van a vender hamburguesas a McDonald's. Para Otros proveedores las ventajas son evidentes. (ver Proveedores)

La apertura en noviembre de 1987 del restaurante sobre la calle Florida, que con mas de 570 asientos y una inversión de tres millones y medio de dólares podría ser el lugar de comida rápida más grande del mundo. Actualmente, con 172 locales, McDonald's ya se instaló en las provincias de Buenos Aires (incluyendo lugares estratégicos como La Plata y Mar del Plata), Mendoza, Córdoba, Santa Fé, Tucumán, Neuquén y Entre Rios (Paraná). La decisión de McDonald's de desembarcar en nuestro país, fue una muestra de confianza. Y esta apuesta es cada día más fuerte.

Buscando estar siempre en donde están sus clientes, McDonald's inauguró su local, en abril de 1999, en un edificio histórico ubicado frente al Obelisco, símbolo de la ciudad de Buenos Aires.

Con este local se rinde tributo a la cultura argentina, recuperando una de las más míticas esquinas porteñas. Esto demuestra que McDonalds ha llegado para quedarse.

No es requisito fundamental para trabajar en McDonald's tener excelentes antecedentes académicos. Mucho menos de la mitad de los ejecutivos en EE.UU., cuentan con una educación universitaria. La empresa da prioridad a otros valores, comenzando por la lealtad, la dedicación y el servicio, lo que significa que, lejos de tener una estructura convencional, los empleados se comportan como partes de una misma familia.

Cuando los directores de la empresa dicen que mantienen "puertas abiertas" no es falso. Según Pryor, "en las oficinas centrales no existen las puertas. Uno puede llegar hasta el umbral de la oficina del presidente y fijarse si está trabajando. Si no está Ocupado, seguramente lo va a invitar a Pasar". También agrega: " ... El trío que conforma la cabeza de McDonald's, el presidente, el gerente general y el gerente de operaciones, llaman a sus oficinas "la peluquería", porque siempre están dispuestos a charlar..."

**Junto con la ayuda de sus gerentes, Pryor y Staton, se han esforzado por reproducir esta cultura en la Argentina y si bien han sufrido abandonos por parte de mujeres y hombres de más experiencia, en general la moral de los empleados es muy buena. Muchos de los empleados de los locales son estudiantes universitarios. Para la mayoría, éste es su primer trabajo y sólo pueden mantenerlo gracias a la política de empleo, que les permite trabajar solamente las horas que necesitan.**

Otra de las claves de Pryor y Staton es *fomentar la buena comunicación*: en McDonald's existe un buzón de buenas ideas, la posibilidad de escribirle una carta confidencial a los presidentes de la empresa, existen encuestas anónimas y cada tres meses hacen reuniones con los grupos para plantear y buscar soluciones a los problemas.

Al principio se temió que los jóvenes argentinos se sintieran menospreciados al estar trabajando con sus manos, cocinando hamburguesas y cargando tachos de basura. Martín Reynal, 26 años, gerente del local de Belgrano, afirma: " ... cuando los chicos nos vieron a nosotros arreglar mesas y limpiar baños, no sintieron ningún prejuicio por seguir adelante y hacer lo mismo por su cliente. La principal tarea de un gerente es saber motivar a su equipo de trabajo, y la mejor manera es conociendo cuáles son las frustraciones de sus empleados. Si nuestro empleado está contento, sabrá transmitir su satisfacción al consumidor. El consumidor argentino está ávido de un buen servicio. Nuestra actitud hacia ellos es la de decirles 'gracias por haber venido' .....

A pesar de este contexto informal, McDonald's emplea un sistema de operaciones sumamente rígido. Existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia

entre la pared y el refrigerador y la temperatura exacta en que se deben freír las papas. Todos estos métodos se encuentran detallados en manuales especiales. Mientras que el sistema es estricto, los empleados trabajan dentro de un ambiente cómodo, donde se premia la innovación y la creatividad. Por ejemplo: además de servir los típicos pasteles norteamericanos de manzanas, en la Argentina también vienen con dulce de membrillo. En Tailandia, además de los milk shakes de chocolate y vainilla, los McDonald's también vienen preparados , con frutas. Pero no siempre es tan fácil innovar de esta forma. Staton afirma: "...Se ha estudiado la posibilidad de introducir filetes de pescado usando merluza. Pero no existe un proveedor que logre producirlos de acuerdo con las estrictas especificaciones de la empresa". (ver EndoMarketing)

Uno de los *principales desafíos* de McDonald's ha sido reproducir fielmente la calidad y la variedad de todos sus productos.

## **CLAVES COMPETITIVAS DEL ÉXITO**

### **Visión empresarial:**

-

- Dominar la industria global de servicios alimenticios, a través de la satisfacción del cliente.
- Ser reconocidos por los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general.
- Promover la innovación y creatividad.
- Anticiparse a los cambios del mercado, y a los posibles problemas que pueden generarse.

### **Definición de su negocio:**

Son un menú limitado de alimentos de preparación rápida, buen sabor y calidad uniforme, servicio rápido y preciso, buen precio, atención excepcional del cliente, ubicaciones convenientes y una cobertura del mercado global



**Misión:**

Servir con rapidez un menú limitado de comida caliente apetitosa en un restaurante limpio y agradable por un buen precio.

**Objetivos corporativos:**

Lograr el 100% de la satisfacción total del cliente todos los días en cada restaurante.

**Target de la empresa:**

Uno de los principales grupos de clientes de McDonald's lo constituyen los matrimonios jóvenes con varios hijos., dado el envejecimiento promedio de la población, Mc Donald's sostiene particular interés en el mercado adulto.

**Mapa de posicionamiento de Mc Donald's:**

-	<b>Calidad alta</b>
<b>Precio Bajo</b>	<b>Precio Alto</b>
	- <b>Calidad baja</b>

**ESTRATEGIAS APLICADAS EN LA EMPRESA**

*Mc Donald's aplica la misma estrategia competitiva en todos los países: ser la primera en el mercado y establecer su marca lo mas pronto posible por medio de una intensa publicidad.*

**Liderazgo total en Diferenciación:** “mas por el mismo pecio”. La empresa trata de diferenciar sus productos y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores.

Su participación en el mercado y sus beneficios crecieron debido a las estrategias de conveniencia, valor y ejecución.

McDonald’s igualmente realiza actividades de valor de la manera más eficiente posible de manera de reducir costos operativos, incrementándose así sus beneficios.

### **Estrategias alternativas:**

-

- **Estrategias de integración:**

1.  1. Integración hacia adelante: ya que ejercen control sobre sus franquicias en todo el mundo.

2.  2. Integración hacia atrás: integra las cadenas de valor con la de sus proveedores, coordinando así sus actividades y logrando ambos beneficiarse con ello.

- **Estrategias intensivas:**

1.  1. Penetración de mercado: ya que se desarrollan estrategias para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales, etc.

2.  2. Desarrollo de nuevos productos:

-

-

### **ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

McDonald's solo será efectivo en la medida que logre establecer una sociedad con sus empleados (EndoMarketing), franquiciatarios, proveedores, para proporcionar un *valor* excepcionalmente alto para el cliente.

### **Proveedores:**

La política de McDonald's con respecto a sus proveedores es el desarrollo de relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas, que permitan mantener los estándares de calidad de la compañía. En 1998, McDonald's compró bienes y servicios por más de 100 millones de dólares, provistos en su mayoría por empresas nacionales.

McDonald's hace su aporte para el crecimiento del campo, consumiendo anualmente una gran cantidad de productos alimenticios argentinos, que incluyen 8.000 toneladas de carne vacuna, 100 millones de panes, 900 toneladas de tomate, 1.000 toneladas de lechuga, 4,5 millones de litros de helado y 8.200 toneladas de papas.

El 87% de los productos básicos del menú McDonald's -carne, papas, pan, lechuga y helado - son comprados a empresas argentinas. Este dato no sólo confirma la confianza de la empresa en la industria nacional, sino que reafirma su vocación por propiciar su crecimiento y expansión.

Desde las materias primas, y durante todo el proceso de producción (cadena de valor), McDonald's se compromete a brindar siempre la máxima calidad, seguridad, frescura y sabor, en todos sus productos.

### **Franquiciatarios.**

McDonald's tiene éxito porque cuenta con un sistema de normas corporativas y oportunidades individuales y el Franquiciado se integra al mismo con valores y expectativas claras y compartidas.

McDonald's concibe el sistema de Franquicias como una auténtica asociación entre un empresario independiente y la Compañía, cuyo prestigio y experiencia están reconocidos en todo el mundo. El 66% de sus restaurantes son franquicias.

*Así es como McDonald's ha forjado su éxito mundial.*

-

**Competencia:**

McDonald's también encara la ardua competencia de muchas cadenas de restaurantes de comida rápida. Tal es el caso de Taco Bell, Wendy's, Burguer King, Lomiton, Kentucky Freíd Chicken, Pizza Hut, entre otros, las cuales bajaron sus precios a la vez que tratan de aventajar el atractivo menú y el rápido servicio de McDonald's.

Además, ahora se vende comida rápida en envases recalentables en los supermercados, almacenes, e incluso en estaciones de servicio.

Aun así Mc Donald's lidera el rubro de la comida rápida

-

**Competidores potenciales:**

-

*McDonald's Al ser líder del mercado, y al poseer la mayor parte del mismo, es muy poco probable que ingrese un competidor con recursos humanos, tecnológicos, ni financieros suficientes como para hacerle frente a este monstruo del negocio como lo es McDonald's.*

**Clientes:**

-

**Durante muchos años, uno de los principales grupos de clientes de McDonald's lo constituían los matrimonios jóvenes con varios hijos. Actualmente, la gente se casa a una edad mayor y las familias tienen menos hijos, de modo que la base tradicional de clientes de esta cadena se ha erosionado.**

Otro condicionante es, que a medida que él publico se preocupa mas por la salud, el consumo de carne vacuna se ha reducido.

Michael Quinlan, la cabeza de McDonald's, sostiene que los clientes “ están mas interesados en el sabor, la comodidad y el valor... Le estamos dando a los clientes lo que ellos quieren”.

Cada miembro de la organización pone toda su pasión para servir a los clientes de manera que ellos se sientan siempre lo más cómodos posible.

Para ello se utilizan ingredientes de alta calidad, locales con estándares de higiene estrictos, servicio superior al cliente y un ambiente familiar donde niños, jóvenes y adultos tienen su propio espacio

McDonald's posee una clientela fiel de más de 40 millones de personas por día alrededor del mundo.

-

#### **Administración en la calidad total:**

-

*La máxima prioridad de McDonald's es la seguridad de sus clientes, sólo usan productos y materias primas que cumplen con los más estrictos estándares de calidad y seguridad que están testeados y aprobados por las autoridades competentes del gobierno, como el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria).*

-

#### **CADENA DE VALOR EN LA EMPRESA**

-

McDonald's vigila la calidad del producto y del servicio por medio de constantes encuestas a los clientes y dedica mucho esfuerzo a mejorar los métodos de producción de hamburguesas a efecto de simplificar las operaciones, bajar los costos, acelerar el servicio y entregar mayor valor a los clientes.

McDonald's emplea un sistema de operaciones sumamente rígido. Existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia entre la pared y el refrigerador y la

temperatura exacta en que se deben freír las papas. Todos estos métodos se encuentran detallados en manuales especiales.

La empresa trajo a este nuevo mercado un concepto de servicio rápido original, donde los detalles son cuidados minuciosamente para brindar al consumidor un producto excelente.

McDonald's logro diferenciarse de sus competidores a través de la integración de su cadena de valor con la de sus proveedores y de sus compradores, formando así todo un sistema interrelacionada que le permita lograr máximos beneficios.

-

**Análisis FODA de Mc Donald's:**

-

<p><b>Factores internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>FUERZAS</b> (mensaje corporativa, rentabilidad, calidad, infraestructura, managment, personal capacitado)</p>	<p><b>DEBILIDADES</b> (tardanzas en la atención en horarios pico, etc.)</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b> (Adquirir nuevas tecnologías, recursos humanos calificados, apertura de nuevas sucursales, introducir nuevos productos, etc.)</p>	<p><b>ESTRATEGIA FO:</b> Utilizan sus fortalezas para aprovechar posibles oportunidades.</p>	
<p><b>AMENAZAS</b> (Ingreso de nuevos competidores, productos sustitutos, quejas, etc.)</p>	<p><b>ESTRATEGIA FA:</b> a través de sus fortalezas se reducen al mínimo las posibilidades de ser impactado por</p>	

	alguna amenaza.	
--	-----------------	--

-

-

POLÍTICA DE PRECIOS EN MC DONALD'S

-

Métodos de fijación de precios utilizados:

- **Fijación de precios económicos: a través de las promociones se ofrece un producto de alta calidad a un precio bajo.**
- **Fijación de precios según el valor percibido por los clientes.**

-

Técnica de fijación de precios promocionales empleada:

- **Descuentos psicológicos: se fija un precio artificial, relativamente alto. Con su correspondiente descuento, con lo que representa un ahorro psicológico significativo para el cliente. *Ejemplo: Big Mc Antes: 7\$, Ahora: 5\$, Ahorro: 2\$***

POLÍTICAS INTERNAS EMPLEADAS

-

**Responsabilidad social**

***Comunidad***

*"Tenemos la obligación de devolver algo a la comunidad que nos da tanto" (Ray Kroc -Fundador de McDonald's)*

El compromiso de McDonald's con la comunidad es mucho más que un simple auspicio. McDonald's se involucra con cada comunidad de diferentes maneras: una de ellas es a través de la *ayuda social*. Con este objetivo, se inauguró en la Ciudad de Buenos Aires La Casa de [Ronald McDonald®](#), destinada a albergar a familias de cualquier lugar de la

Argentina que deben permanecer lejos de sus casas debido a que sus hijos necesitan ser sometidos a tratamientos médicos prolongados.

Concebida como un "Hogar lejos del Hogar", en nuestro país La Casa de Ronald McDonald® abrió sus puertas el 15 de diciembre de 1998 en la calle Tte. Gral. Juan Domingo Perón 3960, Capital Federal, muy cerca del Hospital Italiano, institución con la cual trabaja en forma conjunta para manejar el contacto con las familias que necesitan esta ayuda.

En la provincia de Mendoza, la Fundación Ronald McDonald junto a la Fundación Fundavita ha recibido la donación de un terreno junto al Hospital Pediátrico Notti, para la construcción de la Segunda Casa de Ronald McDonald en la Argentina que permitirá dar a las familias y a los chicos mendocinos y de las provincias vecinas el amparo, la contención y el apoyo que necesitan.

### **Se creó el "Big Map":**

Junto con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se presentó el "Big Map", un mapa de distribución gratuita con información detallada sobre los lugares turísticos más destacados de la Ciudad, disponible en el local ubicado en Av. Corrientes y Carlos Pellegrini, frente al Obelisco.

Para McDonald's ser líder no es sólo una cuestión de tamaño sino también de actitud. McDonald's tiene plena conciencia de su responsabilidad con las comunidades en donde está situado. Por eso, cada miembro de la organización pone toda su pasión para servir a los clientes de manera que ellos se sientan siempre lo más cómodos posible. Ser una buena compañía es una vocación de McDonald's desde sus orígenes.

### **Mc Feliz y el Día del Fundador: una jornada solidaria**



Cientos de empleados de McDonald's Argentina y sus proveedores donaron el 9 de diciembre más de 1500 horas de trabajo voluntario en una jornada solidaria de alcance nacional destinada a recaudar fondos para La Casa de Ronald McDonald. En esta fecha, conocida como el Día McFeliz, la recaudación total superó los 50.000 pesos. Al mismo tiempo, los empleados de McDonald's honraron la memoria de su fundador Ray Kroc, siguiendo su enseñanza de *devolver algo a la comunidad de la que McDonald's es parte*.

-

-

### **Premio Palais de Glace a Nuevos Pintores 1999**

-

McDonald's junto con la Secretaría de Cultura de la Nación y la Asociación de Amigos del Palais de Glace lanzaron por tercer año consecutivo este premio dedicado a artistas de 16 hasta 35 años, con el propósito de apoyar la labor creadora de los mismos. Este año se realizó un Premio Especial para menores de 15 años. Fueron presentadas más de 640 obras y parte de ellas se expusieron en el Palais de Glace.

### **Responsabilidad por la salud de sus clientes:**

**EL MENÚ DE McDONALD' S** está compuesto de carne, pan, papas, lácteos y vegetales, que pertenecen a los principales grupos de alimentos que necesita nuestro cuerpo:

- Carnes, pescados, aves y huevos (ricos en proteínas, grasas, vitaminas A, B y D y buena fuente de minerales con hierro, potasio y fósforo). Ejemplo: hamburguesas, McPollo y McNuggets®.
- Grasas y aceites (aportan grasas y vitaminas A, D y E. Ejemplo: salsas y aderezos.
- Cereales, leguminosas y tubérculos (contienen proteínas y fibra con vitaminas A, D y E. Ejemplo: panes y papas.
- Hortalizas y verduras (de vital importancia en la dieta, aportan vitaminas C y A, carbohidratos, fibra y sales minerales) Ejemplo: ensaladas.
- Leche y derivados (ricos en vitaminas A, B y D, calcio y proteínas. Ejemplo: sundaes y helados.

- Frutas (proporcionan vitamina C, carbohidratos, fibra y sales minerales. Ejemplo: jugo de naranja.

*“Hay que reconocerlo: las hamburguesas, las papas fritas, los huevos y las salchichas no están precisamente al inicio de las recomendaciones para un menú dietético de la actualidad.”*

-

### **Programa de Inserción Laboral de Jóvenes Capacidades Especiales:**

Hace más de siete años, en McDonald's Argentina se lleva adelante el Programa de Inserción Laboral de Jóvenes con Discapacidad. El proyecto surgió de la mano de la Fundación Discar quienes hoy coordinan este programa, y conjuntamente con instituciones como la Fundación Surco en Buenos Aires y otras en el interior del país, hacen posible que hoy se encuentren trabajando más de 100 jóvenes con capacidades especiales en sus locales.

El objetivo del Programa es darle la oportunidad al joven discapacitado de insertarse en el mundo laboral, favorecer el desarrollo de sus capacidades, y concientizarse de que la persona con discapacidad puede insertarse en el mundo laboral, desarrollando tareas con eficacia y buen rendimiento gozando de las mismas oportunidades y beneficios y respetando las obligaciones que correspondan al igual que el resto de los empleados. Participan de este Programa Jóvenes con diferentes tipos de discapacidad mental. Quienes se postulan son entrevistados por profesionales de las Fundaciones, que evalúan mediante entrevistas si el perfil del joven se adecua al trabajo en el local. Esta modalidad asegura tanto al joven, a su familia y a la Compañía que la inserción sea un éxito. Las Fundaciones tienen un papel relevante en este programa ya que sirven de apoyo y soporte profesional en el seguimiento de los jóvenes.

A lo largo de este período los resultados han superado las expectativas generales y las experiencias son altamente gratificantes tanto para los jóvenes, su familia como para la Compañía. Cada día se aprende de ellos, de su alto nivel de responsabilidad, de sus ganas

de aprender y crecer, de su capacidad para integrarse a grupos y trabajar en equipo. Muchos de ellos han obtenido la distinción del Empleado del Mes, y otros han sido promovidos a Entrenadores demostrando sus altos estándares, su compromiso y pasión. En McDonald's están convencidos que este Programa es un éxito, y por ello se comprometen a seguir integrando jóvenes con capacidades especiales a su familia para darles una oportunidad real de inserción laboral.

### **Convenio con la Universidad de Morón:**

-

La Universidad de Morón y McDonald's sellaron un convenio para el desarrollo de proyectos educativos conjuntos y anunciaron que el primer paso de este acuerdo será la implementación de una nueva carrera denominada "Tecnatura Universitaria en Comercialización Minorista". Esta carrera de dos años de duración apunta a formar profesionales en el ámbito del comercio minorista. Particularmente, los alumnos que compongan el equipo gerencial de McDonald's podrán aspirar a becas para el cursado de la carrera y todo el personal que se inscriba gozará de una bonificación especial en la cuota.

### **Los Profesionales del Futuro:**

-

McDonald's ofrece posibilidades para todos. Los principios de Calidad, Servicio y Limpieza empiezan con su gente. Para lograrlo, cuentan con distintos Programas de reclutamiento, selección y desarrollo:

#### **a) Programa de formación de futuros gerentes de local:**

Para poder estar a cargo de un local de McDonald's es imprescindible que te entrenes para ello. Este programa de entrenamiento es el mejor de la industria, es progresivo y está estructurado de manera tal que se combinan la teoría con la práctica, acompañando el aprendizaje en el local con cursos y seminarios en su Centro de Entrenamiento. Te entrenarán para convertirte en un gerente efectivo, un Líder con destreza para reclutar y seleccionar gente, transmitir conocimientos, motivar y delegar, construir ventas y ganancias. Los primeros tres meses servirán para incorporarte al negocio, capacitándote

para que aprendas las tareas correspondientes a todos los puestos de los empleados. Luego de esta etapa, de acuerdo a las destrezas aprendidas y desempeño podrá ser promovido a posiciones con más responsabilidad con incrementos salariales dentro del programa. Paso a paso llegará a la meta: Gerenciar un Local de McDonald's. Este programa tiene una duración aproximada de dos años.

**Los requisitos para postularse son:**

- Tener entre 23 y 30 años de edad.
- Título secundario como formación mínima
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos
- Preferentemente poseer experiencia previa en áreas de servicio, retail, atención al Cliente.
- Poseer capacidad de trabajo en equipo, actitud de servicio, orientación a resultados, excelente comunicación, liderazgo, compromiso e integridad.

**b) Programa "Fast Track" para profesionales:**

Otro programa que te posibilita alcanzar la posición de Gerente de Local es el Programa "Fast Track" para Profesionales.

La diferencia básica con el anterior es que es más veloz: tiene una duración de 9 meses, además de ser otros los requisitos para postularse:

- Tener entre 26 y 33 años de edad
- Título terciario como formación mínima
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos
- Preferentemente poseer experiencia previa en áreas de servicio, retail, atención al Cliente.
- Poseer capacidad de trabajo en equipo, actitud de servicio, orientación a resultados, excelente comunicación, liderazgo, compromiso e integridad.
- Habilidades de management

## *Su Compromiso con el Medio Ambiente*

-  
McDonald's siente que tiene una responsabilidad especial para proteger el medio ambiente para las futuras generaciones. Ellos se dan cuenta que en el mundo de hoy, un líder de los negocios debe ser un líder ambiental.

Su compromiso y comportamiento ambiental se guía por los siguientes *principios*:

**REDUCIR:** Toman acciones sobre el peso y/o volumen del packaging que utilizan. Esto puede significar eliminar packaging y hacerlo más delgado y liviano, cambiar los sistemas de fabricación y distribución, adoptar nuevas tecnologías y usar materiales alternativos. Están en la continua búsqueda de materiales que sean ambientalmente preferibles.

**REUTILIZAR:** Implementan materiales reusables, cuando es posible, dentro de sus instalaciones y sistemas de distribución, siempre y cuando no comprometan los estándares de seguridad e higiene, servicio al cliente y expectativas, y no sean contrarrestadas por otros intereses ambientales y de seguridad.

**RECICLAR:** están comprometidos al uso máximo de materiales reciclados en la construcción, equipamiento y operaciones de sus restaurantes.

**McDonald's compra materiales reciclados para construir y remodelar sus restaurantes y le pide a sus proveedores que le suministren y usen productos reciclados.**

McDonald's USA y el Fondo de Defensa Ambiental (the Environmental Defense Fund) celebraron el décimo aniversario de su alianza con el anuncio de importantes logros en la resolución de problemas ambientales.

*Estos logros son:*

- la reducción de 150.000 toneladas de packaging por el rediseño y la reducción del material utilizado en las servilletas, vasos, contenedores de papas fritas, envoltorios de sandwiches, etc.
- la compra de productos hechos de materiales reciclados por más de 3.000 millones de dólares, tanto para la operación como la construcción de los locales de McDonald's.
- El reciclado de más de 2 millones de toneladas de cartón corrugado, el material más usado para el transporte de los productos de McDonald's a los 12.500 locales de la cadena en EE.UU., reduciendo así los desechos de los locales en un 30%.

## **CONCLUSIONES**

En McDonald's, la Calidad, el Servicio, la Limpieza y el Valor son los pilares del trabajo diario, fundamentos que le han permitido ofrecer una experiencia única.

La empresa trajo a este nuevo mercado un concepto de servicio rápido original, donde los detalles son cuidados minuciosamente para brindar al consumidor un producto excelente. Para ello se utilizan ingredientes de alta calidad, locales con estándares de higiene estrictos, servicio superior al cliente y un ambiente familiar donde niños, jóvenes y adultos tienen su propio espacio.

McDonald's genera una revolución silenciosa al entrar a un nuevo mercado. De inmediato establece un nuevo estándar en servicio rápido de comidas, brinda oportunidades a la gente joven y se destaca por ofrecer un nuevo patrón en el sistema de entrenamiento del personal.

La impresión que tuve al ingresar a diversos locales de McDonald's, fue una buena atención, ya que las personas que atienden están entrenadas para sonreír. Un aspecto negativo a destacar es la afluencia de gente en horas pico, aspecto que es realmente incómodo para personas como yo.

Finalmente creo que las políticas mercadotecnicas llevadas a cabo por esta empresa son acordes a las necesidades del mercado, por tal motivo Mc Donald's es una empresa líder en su rubro, logrando éxitos constantes y persistentes.

**Bibliografía consultada:**

- Administración y estrategia (Hermida / Kastika) Ediciones Macchi.
- Mercadotecnia (Kotler) Editorial Prentice may.
- Fundamentos de Marketing (Stanton / Etzel / Walker) Editorial Mc Graw Hill.
- Estrategias de negocios para un futuro inesperado. (Rodolfo Wenceslao Salas). Editorial WinRed.Com
- Administración, una perspectiva global (Koontz / Weihrich) Editorial Mc Graw Hill.
- Administración estratégica. Conceptos y casos (Thompson / Strickland) Mc Graw Hill.

**Paginas web consultadas:**

- [www.mcdonalds.com.ar](http://www.mcdonalds.com.ar)
- [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)
- [rws.tripod.com.ar](http://rws.tripod.com.ar)

**Por Juan Manuel de la Colina**

**Alumno de 2º año de ña carrera de comercialización / Universidad Católica de Salta  
Subsede Buenos Aires, Argentina**

**Título: “ANÁLISIS DEL CASO MCDONALDS”**

**Aportado por: Juan Manuel De la Colina**