

Título: "Análisis empresarial: MC DONALDS"

Aportado por: JUAN MANUEL DE LA COLINA - juanmanueldelacolina@hotmail.com

Índice:

I RESUMEN EJECUTIVO:

	3
1.1 La empresa	4
1.2 Historia de la compañía	5
1.3 Mc Donalds "Líder de mercado"	6
1.4 El responsable de este logro	6

II CUERPO PRINCIPAL:

2.1 MCDONALDS ARGENTINA

- Claves competitivas del éxito 11
- Estrategias empleadas 12
- Administración de la calidad total 13
- Crecimiento e Inversión en Argentina 13
- Localización de la empresa 14

2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS:

- Proveedores 15
- FRANCHISING 16
- Competencia 17
- Competidores potenciales 18
- Clientes 18

2.3 CADENA DE VALOR

2.4 ANÁLISIS FODA

2.5 DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTO

2.6 POLÍTICA DE PRECIOS EN MC DONALD'S:

2.7 POLÍTICA DE PROMOCIÓN EN MC DONALD'S:

21

• <i>Publicidad</i>	22
<i>III RESPONSABILIDAD SOCIAL (MARKETING SOCIAL DE LA EMPRESA):</i>	22
• <i>Compromiso social</i>	23
<i>IV RESPONSABILIDAD POR LA SALUD DE SUS CLIENTES:</i>	23
• <i>Menú</i>	23
<i>V ENDOMARKETING (MARKETING INTERNO DE LA EMPRESA)</i>	25
<i>VI MCDONALD'S: SU COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE:</i>	28
• <i>Marketing verde</i>	28
• <i>Logros Ecológicos</i>	28
<u><i>VII FINANZAS DE LA EMPRESA:</i></u>	30
• <i>Resultados Globales de McDonald</i>	30
• <i>Ventas</i>	30
• <i>Locales en el mundo</i>	32
• <i><u>Grafico n° 1:</u> ventas y locales</i>	33
• <i><u>Cuadro n° 2:</u> retorno de la inversión</i>	33
• <i><u>Cuadro n° 3:</u> Ingresos netos</i>	34
• <i>CUADRO DE DATOS</i>	34
<u><i>VIII PLAN DE MARKETING Y VENTAS</i></u>	35
<u><i>IX METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPLEADA</i></u>	36
<u><i>X FUENTES DE DATOS CONSULTADAS</i></u>	37
<u><i>XI CONCLUSIÓN</i></u>	38
<u><i>XI ANEXOS</i></u>	39

<u>2.7 POLÍTICA DE PROMOCIÓN EN MC DONALD ´S:</u>	22
• <i>Publicidad</i>	22
<u>III RESPONSABILIDAD SOCIAL (MARKETING SOCIAL DE LA EMPRESA):</u>	23
• <i>Compromiso social</i>	23
<u>IV RESPONSABILIDAD POR LA SALUD DE SUS CLIENTES:</u>	23
• <i>Menú</i>	23
<u>V ENDOMARKETING (MARKETING INTERNO DE LA EMPRESA)</u>	25
<u>VI MCDONALD´S: SU COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE:</u>	28
• <i>Marketing verde</i>	28
• <i>Logros Ecológicos</i>	28
<u>VII FINANZAS DE LA EMPRESA:</u>	30
• <i>Resultados Globales de McDonald</i>	30
• <i>Ventas</i>	30
• <i>Locales en el mundo</i>	32
• <i>Grafico n° 1: ventas y locales</i>	33
• <i>Cuadro n° 2: retorno de la inversión</i>	33
• <i>Cuadro n° 3: Ingresos netos</i>	34
• <i>CUADRO DE DATOS</i>	34
<u>VIII PLAN DE MARKETING Y VENTAS</u>	35
<u>IX METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPLEADA</u>	36
<u>X FUENTES DE DATOS CONSULTADAS</u>	37
<u>XI CONCLUSIÓN</u>	38
<u>XI ANEXOS</u>	39

I. Resumen ejecutivo:

Introducción:

Queda claro que **el sector de la comida rápida avanza sin freno en todo el mundo**, donde cada empresa **busca un hueco en el mercado** y Mc Donalds tiene el suyo en todas partes del mundo.

Curiosamente, el producto que vende Mc Donalds es básicamente el mismo en todo el planeta, sin adaptar la oferta a los gustos de cada país, por lo que parece que no somos tan distintos en cultura ni en gustos. Hoy en día el "Big Mac", hamburguesa más famosa de la empresa, triunfa en los cinco continentes y se convierte en un punto en común los habitantes del planeta.

Hoy nos toca aprender de Mc Donalds, de una empresa americana que ha dado el salto y ha salido de su mercado original (USA) para conquistar el mundo con su calidad. Evidentemente, el secreto del triunfo consiste en ofrecer una inmejorable relación entre calidad y precio. Veamos ahora algunos datos importantes que convierten a esta cadena de hamburgueserías en líder en el mundo.

Algunos datos interesantes:

- 26000 establecimientos en todo el mundo.
- 14 000 millones de comidas vendidas al año
- Cinco establecimientos nuevos se abren cada día
- Venta de 145 hamburguesas por segundo
- Millón y medio de empleados
- La elaboración del producto esta sometida a rigurosos controles
- Primer cliente de Coca-Cola
- Empleados que siempre sonrían al cliente
- El cliente es atendido en un máximo de 90 segundos
- Vigilancia de la calidad por parte de la casa madre, inspeccionando locales
- Un centro de estudios de la hamburguesa propio.

Todo el mundo conoce ya el Happy Meal, esa "comida feliz" que Mc Donalds ha hecho famosa entre los niños de todo el mundo. Pues bien, detrás de cada cajita hay muchas horas de investigación para llegar al producto ideal.

Evidentemente, **Mc Donalds tiende a la perfección en su segmento.**

1.1 La Empresa:

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*

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.*

1.2. Historia de la compañía:

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, ofrecieron comida preparada y servida a alta velocidad, y a demás modernizaron el sistema de la época: reemplazaron el 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.

1.3. McDonald's: "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 ". Ray Kroc.

1.4 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 McDonald'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 una 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.

II. *Cuerpo Principal:*

2.1 *MCDONALDS 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.

Acá en Argentina cuando quisieron avanzar al interior tras los clásicos estudios de mercado, tuvieron serios traspieces. El éxito les era esquivo. Chocaron con la siesta, con las exigencias de un mercado cautivo, exigente. Pero carnívoro, con la empanada regional. Tan contundente fue el resultado, que demoraron en venir.

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, Neuquen y Entre Ríos (Paraná).

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.

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.

Mac Donalds tuvo un rápido crecimiento. Una empresa con todo su personal capacitado, con una universidad propia, con equipos propios de publicidad, con un centro de investigación alimentaria única, con alta tecnología, adaptándose al gusto cambiante de la gente. Con un excelente servicio, ocupando a los jóvenes universitarios.

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).

"La Hamburguesa se adueño de nuestra cultura":

Algunos las comen porque es más económico, otros por practicidad, y también están los fanáticos que las prefieren completísimas. La realidad nos dice que poco a poco la hamburguesa se fue convirtiendo junto a la pizza, las facturas y el asado en un símbolo de nuestra cultura. Algo está cambiando, te vamos a contar porque.

Muchos nacimos comiendo en Pumper Nic, como olvidarse de esos cumpleaños con las sabrosísimas hamburguesas (hasta el momento eran riquísimas, teniendo en cuenta que eran las únicas) con las clásicas Freny's. Pero un día llegó a la Argentina un tal Mc Donald's y no tenía solo un tipo de hamburguesas, sino distintas variedades, además había un espacio exclusivo para que los chicos puedan jugar acompañados de la "Cajita Feliz" y generó un cambio enorme en nuestra cultura. Y si, es rico, es rápido, es barato y nos atienden bastante bien. Pero lo que hay que destacar es que Ronald y sus amigos no se olvidaron que somos ARGENTINOS: Primero tuvimos Medialunas en el desayuno, después panqueques con dulce de leche, Milanesa con gusto a hamburguesa y ahora tienen Mc Lomito. Y hasta cuando llegó la onda Light apareció el "cheff" y sus ensaladas.

Pero Ronald no se iba a quedar solo cuando Pumper Nic no supo competir con Mc. Primero llegó Burger King y después Wendy's. Burger, lentamente con su Whopper empezó a atraer a nuestros estómagos y quiso diferenciarse explicándonos que las hamburguesas "son a la parrilla". Después desafió a los "tradicionales" combos ofreciéndonos aros de cebolla en lugar de papas fritas. Mientras que la gente de Wendy's no tuvo una muy buena idea: quisieron vendernos lo mismo que nos vendía Ronald y Burger a un 30 % más caras.

Y todos querían disfrutar de este éxito del "american dream" en nuestro país. Primero llegó la antiquísima cadena Hard Rock, más allá que su primer local haya sido en Londres tiene el estilo americano. Prometiéndonos un ambiente agradable, música bastante fuerte (a veces bandas en vivo) y un menú típicamente americano (hamburguesas, costillitas de cerdo, nachos y otros).

Después llegó T.G.I Fridays instalándose en Puerto Madero con la misma fórmula exitosa que en Estados Unidos: música + menú bien yankee: hamburguesas, costillitas de cerdo, comida mexicana, etc.

Pero poco a poco entraron otros que ofrecían Hamburguesas pero no tan "fast" ni tan baratos. Llegaron infinitas combinaciones: World Sport Café, Henry J. Beans, Spell Café, Kansas y muchísimos más restaurants con esta onda. Hoy ya no nos llama la atención terminar cenando un Sábado a la noche una Cheese Burger con Papas Fritas en cualquiera de estos lugares. ¿Y por qué no terminar tomándonos unos tragos o unas cervezas entre amigos?.

¿Moscato, pizza y fainá? Eso era antes. La hamburguesa, poco a poco se fue convirtiendo en un símbolo de los jóvenes y dejó de ser solamente una albóndiga de carne picada con ingredientes logrando ser un sinónimo de encuentros, amigos y diversión. ¿Quién hubiera dicho esto hace 20 años ???!!!!!!

- **Claves competitivas del éxito:**

- **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.

- **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.


- **Objetivo corporativo:**

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

- **Metas corporativas:**

- Aumentar la cuota y los beneficios del mercado.
- Contribuir social y económicamente con los países, para alcanzar la satisfacción del 100% de la clientela.

Mapa de posicionamiento de Mc Donald's:

<p style="text-align: center;"></p> <p>Precio Bajo</p>	<p>Calidad alta</p> <p style="text-align: right;">Precio Alto</p>
	<p style="text-align: right;">Calidad baja</p>

ESTRATEGIAS EMPLEADAS:

◆ **Estrategias para la "dominación global":**

McDonald en su informe anual 1995 anuncia orgulloso sus "estrategias para la dominación global". Dice que la "visión de McDonald es dominar la industria global del servicio de alimentación. La dominación global significa fijar el estándar de funcionamiento por satisfacción de cliente mientras que aumenta la cuota y beneficios de mercado con sus estrategias de *conveniencia, del valor y de la ejecución*".

◆ **Estrategias competitivas genéricas utilizadas:**

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 utilizadas por McDonald´s:**

• **Estrategias de integración:**

1. Integración hacia adelante: ya que ejercen control sobre sus franquicias en todo el mundo.
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. Penetración de mercado: ya que se desarrollan estrategias para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales, etc.
2. Desarrollo de nuevos productos:

◆ **Estrategias para el crecimiento:**

- **Ejecución:** sus planes se basan en la satisfacción total de sus consumidores, tratando de ofrecer mas de lo normal, esto se logra entregando una calidad superior, un buen servicio, y una constante limpieza.

Este es el fundamento de su crecimiento, y es un imperativo para captar nuevas oportunidades en el futuro.

- **Expansión:** la empresa, expande sus productos, de la línea convencional de hamburguesas constantemente, introduciendo lo que él publico desea, y descartando lo que él publico le desagrada.

- **Extensión:** En el largo plazo, se busca que el negocio siga creciendo, por lo que se busca constantemente la innovación y desarrollo de nuevos negocios.

Administración de 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).

- **Crecimiento e Inversión en Argentina:**

Con la apertura de sus 2 primeros locales, McDonald's Inició sus actividades en el país en 1986. Hoy cuenta con mas de 210 locales y con 11.000 empleados que comparten la misma responsabilidad de entregar a los clientes calidad, seguridad y sabor a través de todos los productos.

Actualmente, McDonald's está presente en la Ciudad de Buenos Aires, localidades del conurbano y en varias ciudades argentinas tales como Bahía Blanca, La Plata, Salta, Mar del Plata, Córdoba, Mendoza, Neuquen, Paraná, Rosario, Santa fe y Tucumán.

Año tras año, McDonald's Argentina ha concentrado significativas inversiones que consolidan su compromiso con el país y con las comunidades en las que opera.

McDonald's es uno de los principales empleadores del país. Asimismo, a través de la producción y comercialización de sus productos se genera en toda la economía nacional un gran número de empleos indirectos.

Con la apertura de cada nuevo local de McDonald's se generan nuevos puestos de trabajo, nuevas oportunidades para la industria local, estimulando el crecimiento de organizaciones que trabajan junto a ella.

- **Localización de la empresa:**

Mc Donald's necesita situarse en lugares con mucha clientela de paso, por lo que tardaran en verse locales en zonas poco pobladas; aún así están apareciendo establecimientos con un diseño adaptado a la arquitectura de la zona.

2.2 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.

Organización del abastecimiento de los locales de comidas rápidas en Argentina

La empresa Mc Donalds con su expansión en 1995-96 produjo un gran cambio en su sistema de aprovisionamiento, en particular por la instalación de empresas proveedoras que siguen a su cliente en su proceso de expansión internacional, como parte del proceso de globalización de los mercados. Se destaca la implantación de una empresa procesadora de papas y de otra que la abastece de hamburguesas y presta el servicio logístico, con un centro de distribución que recibe la mercadería de los proveedores y la entrega a los locales. Esto funciona de manera bastante semejante al sistema de producción *justo a tiempo (just in time)*, los locales hacen el pedido con una anticipación de 48hs para recibir el conjunto de la mercadería que ellos combinan y después comercializan.

McDonald's fija requerimientos precisos de calidad, cantidad y tiempo de entrega.

Antes de las comidas rápidas	Con las comidas rápidas
Pequeñas granjas agrícolas familiares	Grandes empresas agrícolas
Fijación del precio en los mercados abiertos	Precios establecidos en un contrato
Producción bajo una lógica de oferta	Producción bajo un lógica de demanda
Múltiples mercados	Menos mercados pero más específicos
Productos corrientes	Productos especiales
Limitada dependencia tecnológica	Alta dependencia tecnológica
Escasos vínculos productor -industria	Importantes vínculos productor -industria

McDonald's tiene el compromiso de brindar productos con los más altos estándares de calidad, higiene y seguridad alimentaria. Por ello, exige a sus proveedores el cumplimiento de los estrictos requisitos de control de calidad como Buenas Prácticas de Manufactura, control de Plagas, Plan HACCP (Control de Riesgos y Puntos Críticos) Controles de Microbiología y Evaluaciones sensoriales.

Una vez que los productos pasan todos estos controles, son enviados al centro de Distribución en donde se realiza el control de recepción mediante un programa de inspección de calidad. Allí se verifica que la entrega de cada producto cumpla con los requerimientos de calidad y seguridad.

Por otra parte, el Centro de distribución debe cumplir con las mismas exigencias a las que son sometidos los proveedores, garantizando la calidad de las materias primas hasta que llegan a los locales.

En Argentina, McDonald's compra todos sus ingredientes y materias primas a los fabricantes líderes del mercado local entre los que se encuentran, Cabrales, CALSA (Cía. Argentina de Levaduras), Coca Cola, Fargo, Gelato, Lácteos de Poblet, McCain, McKey, Productos Alimenticios, Putruele y Ilolay.

➤ **FRANCHISING:**

Poseen planes ambiciosos para ampliar su programa de franchising, con el cual proporcionan apoyo total al franquiciatario para su consolidación, y para mantener los estándares requeridos por McDonald.

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.

McDonald's tiene dos tipos de contrato con sus franquiciados:
Convencional **y** **B.F.L.**

1.-Franquicia Convencional

Inversión total:	Entre	450.000	y	540.000	dólares
Capital necesario:		200.000	dólares		aproximadamente
Derechos de	Franquicia:			45.000	dólares
Depósito de	Garantía:			10.818	dólares
Royalty:	5%		sobre		ventas
Publicidad:	4%		sobre		ventas

- McDonald's busca el local y realiza la inversión inmobiliaria y en construcción del restaurante.
- El franquiciado invierte 200.000 dólares aproximadamente, libres de financiación, en los bienes muebles (equipo de cocina, decoración, rótulos y muebles propiamente dichos).
- Contrato de 20 años.

2.-Franquicia BFL -Business Facility Lease

Para candidatos que, aún teniendo una excelente calificación, carecen de los recursos financieros necesarios para una franquicia convencional. Si en la franquicia convencional el franquiciado compra el equipo de cocina, decoración, rótulos, etc., en la fórmula "Business Facility Lease" (BFL) McDonald´s asume el costo de este equipamiento y se lo arrienda al franquiciado. Este contrato otorga al franquiciado una opción de compra sobre dicho equipamiento, y disponiendo de 3 años para su ejercicio. Una vez ejercitada la opción de compra, la duración del contrato se prorroga por un total de 20 años. La inversión inicial de un franquiciado BFL es de un mínimo de 51.000 dólares, que deben proceder de recursos propios.

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 Fried 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. Estas cadenas se distinguen por brindar al consumidor productos con calidad homogénea, siempre disponibles en una red de locales manejada mayoritariamente en forma de franquicias, garantizando el mismo tipo de atención en establecimientos que se caracterizan por su limpieza, por un menú estándar y un servicio rápido. En tal sentido, uno de los ejes de su éxito fue el desarrollo de una red de concesionarios y una de proveedores con una sofisticada infraestructura de abastecimiento, la vinculación con la industria procesadora a través de rígidas especificaciones, tratando siempre de reducir el costo de la materia prima. Los productos de origen agropecuario, constituyen uno de los principales insumos y por tanto estas cadenas han provocado un fuerte impacto en la industria alimentaria y en la producción primaria.

El crecimiento en número de locales de este tipo de negocios en el MERCOSUR, fundamentalmente en Argentina y Brasil, fue el detonante de la entrada y crecimiento de la inversión directa extranjera en industrias dedicadas al abastecimiento de las cadenas de comida rápida en el ámbito regional. Además, ahora se vende comida rápida en envases recalentables en los supermercados, almacenes, e incluso en estaciones de servicio.

Expansión de las cadenas de comidas rápidas

McDonalds es un ejemplo paradigmático de esta expansión, en 1975 las ventas fuera de USA alcanzaban el 8%, en 1985 eran del 20% y en 1999 éstas superaron el 50%. Después de 20 años de su inicio se comienza a expandir a Canadá y el Caribe, Europa, Asia -Pacífico y en los ochenta a América del Sur. En 1999, las principales cadenas norteamericanas operaban aproximadamente 38000 locales, de los cuales la mitad estaba fuera de Estados Unidos.

Cuadro N°1: Evolución en el número de locales de las principales firmas multinacionales de comidas rápidas. 1986-1999.

Firma	1986		1999	
	Mundo	EEUU	Mundo	EEUU
McDonalds	9000	78%	26800	47%
Burger-King	4750	92%	10900	75%

En el caso del MERCOSUR, en 1993 la firma Mc Donalds poseía 17 locales en Argentina y 100 en Brasil y en 1999 alcanzan a 205 y 920 unidades respectivamente.

Burguer king incrementó un 84% su presencia en Europa durante los últimos 2 años. Gran Bretaña, con 245 establecimientos sigue siendo su principal mercado, mientras que en España, contaba a finales del año pasado con 91. Otros mercados de importancia del principal competidor, son Alemania y Francia.

Aun así Mc Donald´s lidera el rubro de la comida rápida, si bien su posición de liderazgo es indiscutida, los 43 millones de clientes que atiende cada día sólo representan el 1% de la población mundial. Por ello, los planes de crecimiento de la Corporación son vastos. Una cosa es segura: McDonald's continuará empeñado en satisfacer en un 100% las necesidades de sus clientes a través de todo el mundo de manera integral.

➤ **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 modelo del negocio como lo es McDonald´s.

➤ **Clientes (Target de la empresa):**

Lo constituyen fundamentalmente jóvenes de 14 a 25 años y padres jóvenes con un niño de entre 2 y 8 años de edad. Estos buscan un lugar entretenido donde alimentarse.

Dado el envejecimiento promedio de la población, Mc Donald´s sostiene particular interés en el mercado adulto.

Por otra parte y en menor número también encontramos en su clientela el ejecutivo que acude al mediodía en busca de calidad, variedad y rapidez. Este tipo de clientes no están en la "onda" de la estrategia de mc Donald´s en la que quieren que sea un lugar alegre y divertido y no un simple lugar donde poder comer.

- Comportamiento del consumidor:

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

Michael Quinlan, la cabeza de McDonald's, sostiene que los clientes " están más 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.

Cuando los niños van acompañados por sus padres la decisión de compra recae sobre los propios niños y la compra en sí es realizada por los padres. Sin embargo cuando los niños y jóvenes van solos, la decisión de compra y la compra se realiza en el seno del grupo.

La mayoría de los clientes van a este tipo de establecimientos por la tarde ya sea para celebrar cumpleaños, citarse con amigos o como alternativas a otro tipo de ocio. La estadía media en el establecimiento es de aproximadamente 40 minutos.

2.3 CADENA DE VALOR McDonald's:

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 logró 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.

2.4 Análisis FODA de Mc Donald's:

➤ PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES (factores internos):

- **Puntos Fuertes:**

- ◆ Imagen corporativa
- ◆ Rentabilidad
- ◆ Infraestructura
- ◆ Personal capacitado
- ◆ Compañía líder en el sector de la comida rápida.
- ◆ Alta calidad de "management"
- ◆ Excelente Tecnología y diseños.
- ◆ Muy buena calidad de comida, sin necesidad de que el consumidor se preocupe por su salud.
- ◆ Gran variedad de menús al consumidor.
- ◆ Rapidez en el servicio de la comida rápida con el sistema "ready-to-eat" ("listo para comer"). Este sistema proporciona la comida caliente en su punto exacto de cocción, en tan solo 60 segundos.
- ◆ Buen sistema de distribución.

La empresa dice que el entorno se convierte en un mercado de muchas posibilidades, pudiendo ofrecer el producto a todo tipo de consumidor.

- **Puntos Débiles:**

- ◆ Su posición dominante podría ser cuestionada.
- ◆ Un estudio de mercado revela que el consumidor prefiere la comida de restaurante, ya que se tiene la sensación de que es más sana.
- ◆ Tardanzas en la atención en horarios pico.

➤ AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (factores externos):

- **Amenazas:**

- ◆ Ingreso de nuevos competidores, Existe la posibilidad de que alguien cree una nueva empresa del mismo tipo y con más poder económico, pudiendo acoger como ejemplo nuestra empresa para mejorar y no cometer los posibles errores que se puedan cometer en el transcurso de penetración al consumidor.

- ◆ roductos sustitutos.

- ◆ uejas

P

Q

- **Oportunidades:**

- ◆ Adquirir nuevas tecnologías.
- ◆ Recursos humanos calificados.
- ◆ Apertura de nuevas sucursales.
- ◆ Introducir nuevos productos.

2.5 DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS:

Buscan constantemente a agregar valor a la marca McDonald y realzan su reputación entre sus clientes. Esto incluye el desarrollo de productos nuevos, tales como la pizza, para resolver la prueba y las exigencias de sus clientes, y para proporcionar un mayor número de opciones cumpliendo con los requisitos de una dieta equilibrada.

2.6 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 relativamente 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\$**

2.7 Política de promoción en Mc Donald's:

- **PUBLICIDAD**

McDonald's se gasta bastante más de 2 billones de dólares al año en todo el mundo en campañas publicitarias y de promoción, en un intento por cultivar la imagen de ser una empresa 'verde' y 'cuidadosa' en el que además es divertido comer. Los niños entran seducidos (arrastrando a sus padres) con la promesa de muñecos y otros artilugios. Estos avisos bombardean a su principal: niños.

McDonald discute que su publicidad sea no peor que cualquier persona y que adhieren a todos los códigos de publicidad en cada país. Pero otros lo discuten todavía ascienden a la explotación cínica de niños - algunas organizaciones del consumidor están llamando para una interdicción en la publicidad a los niños.

Punto de vista opositor:

McDonald's utiliza una estrategia publicitaria que se aprovecha de los niños.

Las técnicas publicitarias de McDonald's están orientadas cuidadosamente al público infantil, fácilmente impresionable, con sus llamativos colores y ambiente de circo se impulsa a los niños a entrar, lo que constituye una presión enorme para los padres, presión con la que Mc Donald's cuenta para asegurar sus ganancias. De esta forma se utiliza a los niños como cómplices inocentes de esta industria.

PROMOCIÓN DE ALIMENTOS INSANOS: McDonald's promociona su comida como 'nutritiva', pero en realidad no es más que comida basura: con altos contenidos de grasa, azúcar y sal, y baja en fibra y vitaminas. Una dieta de este tipo está asociada con un mayor riesgo de padecer enfermedades coronarias, cáncer, diabetes y otras enfermedades. Además, su comida contiene muchos aditivos

químicos, algunos de los cuales son la causa de una mala salud y una hiperactividad en los niños. Tampoco hay que olvidar que la carne es la causa de la mayor parte de incidentes de envenenamiento de la comida. En 1991 McDonald's fue responsable de un brote de envenenamiento de comida en Gran Bretaña, en la que la gente sufrió graves problemas hepáticos. Con los modernos métodos de agricultura y ganadería intensivas, otras enfermedades – asociadas a residuos químicos y prácticas artificiales – también se han convertido en un peligro para los humanos (como el BSE).

Responsabilidad social (Marketing social de la empresa):

• **Compromiso** **social:**

La responsabilidad de McDonald's es una actitud continua para sus clientes, transformada en constante preocupación por la calidad, la innovación y el compromiso con las comunidades en las que participa. Para McDonald's ofrecer a sus clientes los más altos niveles de calidad y seguridad es su mayor prioridad, así como la vocación por la superación permanente. Así, ser los mejores implica superar siempre las expectativas de sus clientes, ofrecer oportunidades de crecimiento en la carrera de cada uno de sus empleados, involucrarse con las realidades de las comunidades y dar respuestas solidarias.

Comunidad

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

IV. Responsabilidad por la salud de sus clientes:

- **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."

Punto de vista opositor:

Muchas organizaciones sostienen que cada vez que una persona entra a un Mc Donald's, esta destruyendo su salud, ya que al ir a Mc Donald's se mantiene una dieta alta en grasa, azúcar,

productos animales y sal (sodio) y baja en fibras, vitaminas y minerales. Promocionada como "comida rápida". En realidad es "comida basura ", diseñada para ir, comer y volver rápido en un ritual consumista que trata de ocultar la pésima calidad de la comida que se sirve. Las hamburguesas tienen un 48% de agua y las lechugas que sirven están tratadas con 11 diferentes tipos de químicos para mantenerlas verdes y crujientes por más tiempo. De todos los incidentes de contaminación de alimentos, un 70% corresponde a la carne, En los mataderos, la carne puede contaminarse con los contenidos viscerales, estiércol y orina, provocando infecciones bacteriales. Para contrarrestar esa posibilidad, se inyectan enormes dosis de antibióticos a los animales, lo que junto con el uso de hormonas de crecimiento, generan una amenaza seria para los consumidores habituales de carne.

(Mas información en la sección anexos)

NUTRICIÓN

Los nutricionistas, por ejemplo, discuten que el tipo de dieta gorda, baja de la fibra promovida por McDonald esté ligado a las enfermedades serias tales como cáncer, enfermedad cardiaca, obesidad y diabetes. La clase de enfermedades que son responsables ahora de casi tres cuartos de muertes prematuras en el mundo occidental. McDonald responde que la evidencia científica no es concluyente y que su alimento puede ser una parte valiosa de una dieta equilibrada.

El argumento de la empresa es que "si la gente desea comprar que sea por su decisión".

V. Endomarketing (Marketing Interno de la empresa):

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 "Tecnicatura 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

Punto de vista opositor:

EXPLOTACION A SUS TRABAJADORES:

La mayoría son personas que tienen pocas opciones de trabajo y por tanto son forzadas a aceptar su explotación, teniendo una jornada laboral de más horas de las habituales, con sueldos mínimos. McDonald's no paga las horas extra como tales aunque sus empleados trabajen turnos de muchas horas. La presión para conseguir grandes beneficios y bajos costes da lugar a emplear a menos gente de la necesaria, con lo que los empleados deben trabajar más tiempo y más rápido. Como consecuencia, los accidentes (especialmente, las quemaduras) son moneda corriente. La mayor parte de los empleados son personas que tienen pocas posibilidades laborales y se ven forzados a aceptar esta explotación, y encima se les obliga a sonreír! No es ninguna sorpresa que los trabajadores duren poco en McDonald's, haciendo que sea casi imposible unirse en sindicatos para luchar por unas mejores condiciones, lo cual viene estupendo a McDonald's que siempre ha sido contraria a los sindicatos.

VI. McDonald's: Su Compromiso con el Medio Ambiente

- **Marketing verde y ecológico**

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 les pide a sus proveedores que le suministren y usen productos reciclados.

McDonald's y el medio ambiente:

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.

Logros Ecológicos:

- 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%.

Punto de vista de los ecologistas:

Los vegetarianos y los paladines del bienestar animal no son demasiado afilados a McDonald – por razones obvias. Pues el usuario más grande del mundo de la carne de vaca ellos es responsable de la matanza de centenares de millares de vacas por año. En Europa que solamente utilizan mitad de millón de pollos cada semana, todos de fábrica sin ventana cultivada. ¿Todos tales animales sufren gran crueldad durante sus vidas artificiales, dolorosas y cortas, muchos que son guardados adentro sin el acceso al aire fresco y sol, y a ninguna libertad movimiento - cómo puede tal crueldad ser medida? ¿Es aceptable que el sector alimenticio explote animales en todos? Una vez más McDonald discute que se peguen a la letra de la ley y si hay algunos problemas es una cuestión para el gobierno. También demandan ser referidos al bienestar animal.

VII FINANZAS DE LA EMPRESA:

RESULTADOS GLOBALES DE MCDONALD:

<i>Hasta el 30 de Septiembre</i>	2002	2001
Ventas totales	\$31,036.5	\$30,517.7
Ingreso operativo	2,316.3	2,214.3
Ingreso neto	1,237.3	1,364.7

VENTAS EN MILLONES DE DÓLARES:

VENTAS AL 30 DE SEPTIEMBRE	2002	2001
U.S.	\$15,249.0	\$15,071.6
Europa	7,707.5	6,969.6
África	5,085.3	5,344.9
América Latina	1,107.7	1,318.4
Canadá	1,098.5	1,094.5
Otros	788.5	718.7
TOTAL VENTAS	\$31,036.5	\$30,517.7

Informe:

Cuando una compañía tiene una declinación constante en ventas durante una década, hay un problema. Las ventas de McDonalds han declinado dramáticamente desde 1991. Éste es un problema importante que tiene que ser tratado rápidamente, con mucha eficacia y eficiencia.

La competencia nacional y global, podrán tomar ventaja a este problema, por lo que la empresa debe reconocer que tienen un problema serio, que los llevara a buscar una solución para resolverlo, antes de que la competencia asuma el control.

Motivos que han hecho bajar las ventas:

En Europa, la enfermedad de la vaca ha sido arrebataadora a través de los países y ha estado afectando negativamente a todas las compañías basadas en la carne, incluyendo McDonalds.

Australia y América latina están teniendo problemas con ventas, debido a que el poder adquisitivo de los clientes se está debilitando en aquellos países.

Porqué esto es un problema?

Una de las razones por lo que las ventas bajaron, es la actitud del consumidor típico. Con todos los avances en la salud y los campos médicos, la gente ha abierto los ojos a la importancia de una dieta bien-equilibrada. Una comida media en McDonald contiene a menudo más que la mitad del sodio, del colesterol, y de las calorías sugeridas para su producto diario.

McDonald no ha tenido éxito en las últimas tentativas que hicieron para superar el problema de salud. Las ensaladas todavía están en la mayoría de los restaurantes, pero su preparación contiene 20 gramos de grasa, y la mayoría de la gente nunca ha dicho que está dispuesta a comer una ensalada McDonald.

Aunque el alimento sano nunca ha sido una de las preocupaciones principales de McDonald, ella se ha enorgullecido siempre en la velocidad de su servicio. Para continuar esta velocidad, han experimentado el problema omnipresente de la carencia de la variedad. Ahora que el restaurante ha estado alrededor por más de 35 años, los clientes pueden comenzar a crecer cansados de las mismas opciones. Aunque, hacen una buena fabricación del trabajo que sirven actualmente, *una variedad más grande podría desempeñar un papel muy importante en la atracción de una base más grande del consumidor*. Hasta ahora, han tenido solamente bombas cuando intentaron productos nuevos, tales como los fajitas, pizza, y maíz en la mazorca.

Los problemas antedichos parecen tener una solución en el futuro cercano, pero el problema principal es el que está haciendo que las ventas de McDonald caigan.

En Estados Unidos, su principal mercado, ya han alcanzado un punto de saturación. En la mayoría de las áreas, si agregaran más locales, costarían más de lo que valen. Es decir, el costo real de construir el local y de pagar a los empleados sería más alto, que la cantidad de beneficio disponible en esa área.

La Solución:

Para que McDonald aumente sus ventas y beneficios, es obvio que ellos deben llevar a cabo un número de mejoras a su servicio y operaciones. Una de las maneras más eficaces de lograr esto es utilizando el método de globalización. Ampliándose a los países extranjeros, la voluntad de McDonald tiene un mercado más grande en un rango más amplio de áreas. En vista de que no hay muchos restaurantes de preparación de comida rápida fuera de los Estados Unidos, la competencia en estos países extranjeros será mucho más baja que en USA. También, McDonalds ha actuado ya sobre esta idea abriendo un número limitado de locales en países tales como China y Alemania. Allí, se

arraigaron rápidamente y han sido absolutamente acertadas. En países tales como China, McDonalds creó un menú modificado para requisitos particulares.

Además de la idea de la globalización, McDonalds podría introducir nuevas alternativas en su menú. Por ejemplo, podrían crear nuevos tipos de hamburguesas, de anillos de la cebolla, etc. También, McDonald podría tener una variedad más grande de los productos existentes. En vez de dos sabores de helados podrían tener cuatro. *Agregando nuevas alternativas a un menú, un restaurante de comida rápida podrá atraer a muchos consumidores.*

Una negativa a esta idea es que se requeriría la adición de recursos y de aplicaciones nuevas. Los empleados necesitarían ser entrenados en cómo hacer una hamburguesa o un emparedado nuevo. A pesar de esto, la idea resulta generalmente provechosa. Si un producto nuevo se coloca en el mercado y se convierte en un buen negocio, permanecerá en el menú y McDonalds hará muchos más millones de dólares. Si el producto falla, pueden quitarlo de sus locales con una mínima pérdida. En el pasado, McDonalds ha tratado con numerosos productos. Por ejemplo, intentaron un McPizza. Aunque suena como una buena idea, falló y no se ha visto una vez mas en el menú desde entonces.

La salud se ha convertido recientemente una prioridad superior de americanos dentro de la década pasada. Debido a esto, McDonalds perdió una cantidad notable de negocio cuando sus clientes se fueron a restaurantes más sanos. Para recuperar a estos clientes perdidos, McDonalds comenzó con las ensaladas y la preparación de productos de baja de calorías. Además de esto, cambiaron sus métodos para freír y cocinar, para que las papas fritas tengan menos aceite y menos calorías. Estos movimientos ayudaron para atraer algún cliente mas, pero yo creo que necesitan hacer más. Por ejemplo, sería beneficioso agregar una sección entera de bajas calorías en su menú. Es posible cocinar las hamburguesas y los emparedados de pollo sin tener que comprar el equipo nuevo o enseñar /aprender habilidades nuevas al personal.

Mientras que millones de personas se reúnen en McDonalds semanalmente, todavía hay sitio suficiente para la mejora. Las medidas simples se podrían tomar para asegurar una licencia más provechosa tal como alternativas bajas calorías, globalización, y nuevas opciones del menú.

LOCALES EN EL MUNDO AL 30/9/02:

	2002	2001
USA	13.337	12.953
Europa		
Reino Unido	1.208	1.150
Alemania	1.181	1.114
Francia	945	884
España	328	294
Italia	326	303
Suecia	243	234
Países bajos	212	207
Polonia	193	185
Austria	156	155
Otros	1169	1096
Europa total	5.961	5.622
Japón	3.876	3.718
Australia	720	711

China	523	392
Corea del Sur	360	289
Taiwán	359	341
Filipinas	237	231
Hong Kong	212	185
Otros	1240	1188
APMEA Totales	7527	7055
Latino América		
Brasil	577	556
México	250	218
Argentina	204	214
Otros	586	558
Total Latino América	1617	1546
Canadá	1264	1181
TOTAL DE LOCALES	30783	29417
PAISES	121	121

McDonalds - Ventas y cantidad de locales (1990-2003)

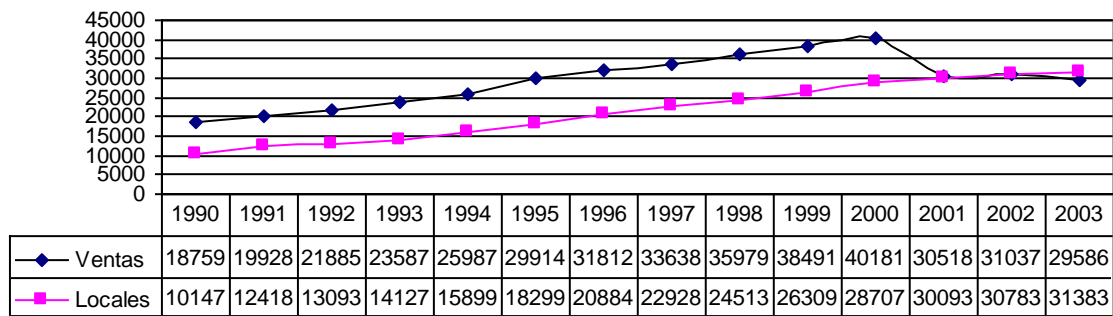
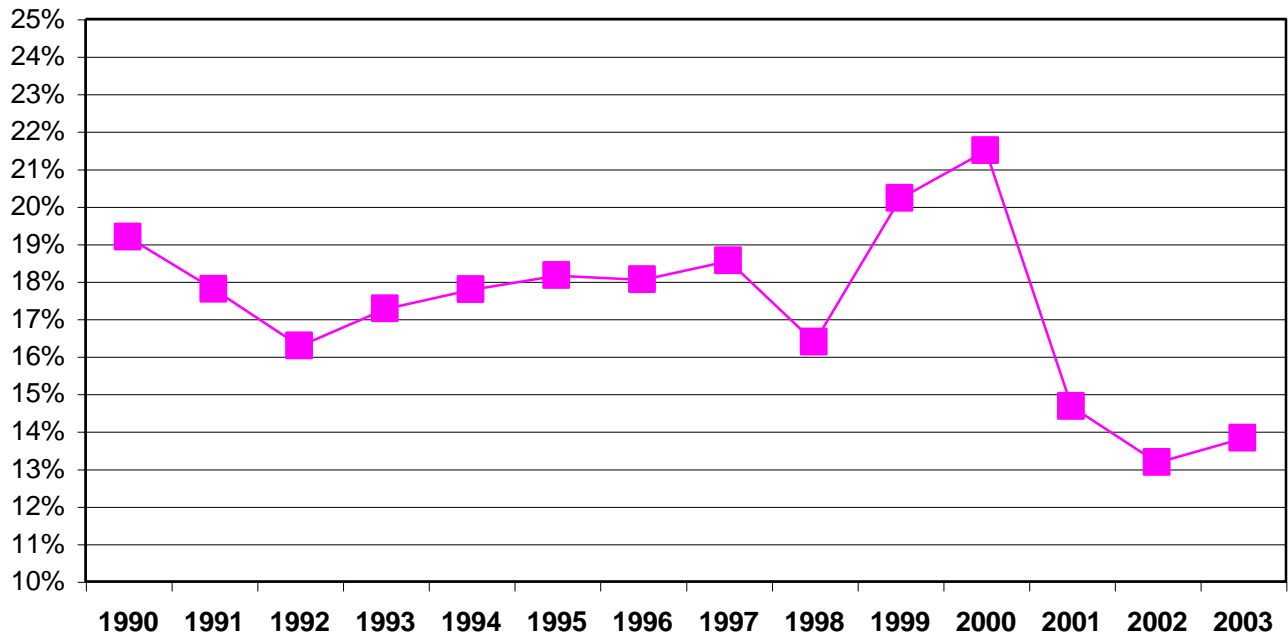


Grafico n° 1: Fuente MCDONALDS

McDonalds - Retorno de la inversion

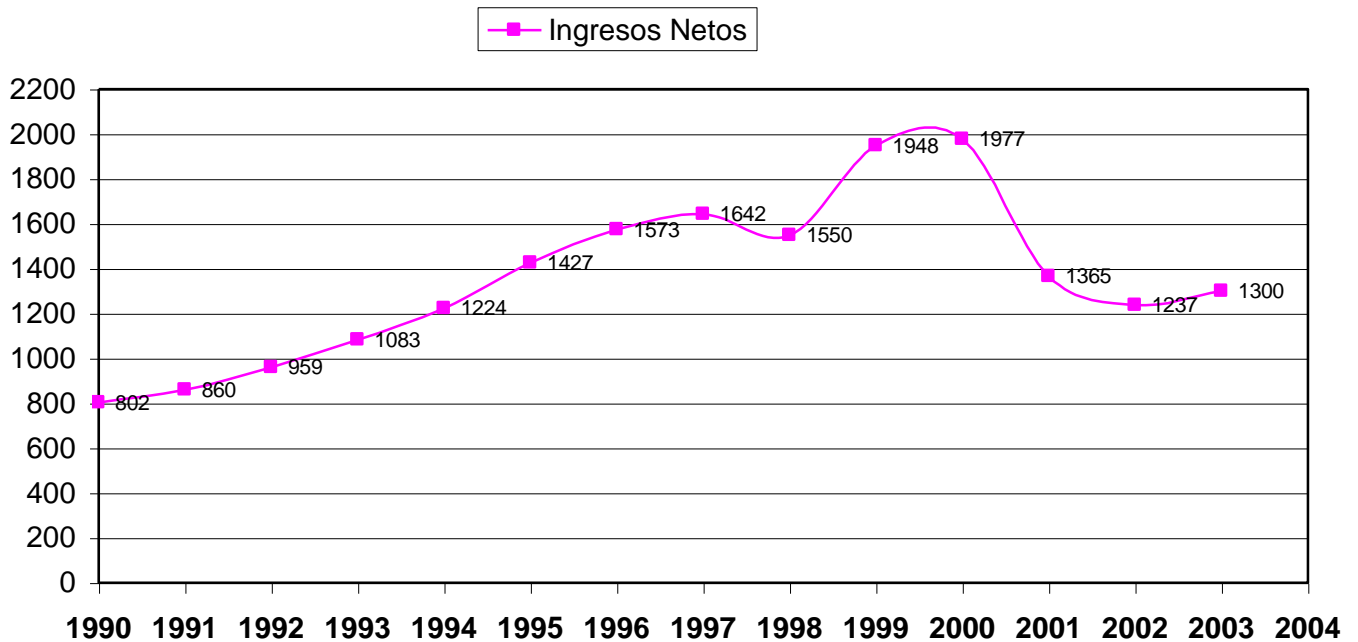


Cuadro n° 2: fuente Mc Donalds

Cuadro de datos:

AÑO	Ventas	Locales	Ingresos Netos	Equidad de los accionistas	AÑO	ROI	ROI
1990	18759	10147	802	4182	1990	19%	19%
1991	19928	12418	860	4835	1991	18%	18%
1992	21885	13093	959	5892	1992	16%	16%
1993	23587	14127	1083	6274	1993	17%	17%
1994	25987	15899	1224	6885	1994	18%	18%
1995	29914	18299	1427	7861	1995	18%	18%
1996	31812	20884	1573	8718	1996	18%	18%
1997	33638	22928	1642	8852	1997	19%	19%
1998	35979	24513	1550	9465	1998	16%	16%
1999	38491	26309	1948	9639	1999	20%	20%
2000	40181	28707	1977	9204	2000	21%	21%
2001	30518	30093	1365	9308	2001	15%	15%
2002	31037	30783	1237	9395	2002	13%	13%
2003	29586	31383	1300	9408	2003	14%	14%

McDonalds - Ingresos Netos - Millones de US\$



Cuadro n° 3: Fuente Mc Donalds

VIII PLAN DE MARKETING Y VENTAS

Planes adicionales para optimizar el negocio y para acentuar el crecimiento de las ventas en los locales existentes en el 2003:

- Reestructuración en cuatro países y cierre de tres países: En Argentina, Uruguay y otros mercados de América latina y el Oriente Medio, las economías se han debilitado perceptiblemente en los últimos años. McDonald dicho esto controla 200 restaurantes en los siete países críticos para la salida o la reestructuración, la señalización que esto con poca probabilidad sacará de mercados principales latinoamericanos como Brasil y Argentina, donde las divisas cayeron y han hecho daño a los resultados esperados. En el final de septiembre, McDonald tenía un total de 1,617 tiendas en América Latina. La empresa no tiene una presencia principal en Medio Oriente.
- Cierre de aproximadamente 175 locales en cerca de otros 10 países.
- Eliminación de 400 a 600 puestos de trabajos, para controlar costos y para reasignar recursos: Aproximadamente 200 o 250 puestos se encuentran en los EE.UU. McDonald emplea aproximadamente a 395,000 personas alrededor del mundo.
- Reducción de nuevas aperturas de restaurantes para el 2003, para centrarse más en sus recursos financieros. En el 2003, se esperan abrir cerca de 600 restaurantes, 450 menos que este año. Durante el 2003, continuaran concentrando aperturas de restaurantes en mercados sólidos y reducirán perceptiblemente la cantidad de capital invertidos en Asia, África y América latina, donde se encuentran atravesando economías débiles.
- Planean invertir casi \$100 millones en los restaurantes concesionarios de ESTADOS UNIDOS.
- Los mensajes publicitarios serán mas constantes, y además serán enfocados desde una perspectiva nacional.

Estas acciones se diseñan para mover el negocio de ESTADOS UNIDOS a un nivel más alto, para consolidar su competitividad y para aumentar ventas y beneficios de los restaurantes para la compañía y para sus franquiciados. Sin embargo, tomará tiempo antes de que veamos la ventaja completa de estas iniciativas en sus ganancias.

Variables no controlables por la empresa: Estas pueden hacer inútil el esfuerzo publicitario para levantar las ventas, entre ellos se encuentra: negocio global y local, condiciones económicas; intercambio de modernidad, tipos de interés; alimento, trabajo y otros gastos de explotación; inestabilidad política o económica en mercados locales; competencia; preferencias de consumidor, tendencias demográficas; legislación, regulación gubernamental; y políticas y prácticas de estadísticas.

IX Metodología de la investigación empleada:

Este estudio forma parte de una investigación que se lleva a cabo desde principios de año. En la metodología de trabajo se ha recurrido a información secundaria, principalmente de Internet y a entrevistas semiabiertas a: directivos, empleados, y encargados de los locales de la empresa.

Es importante destacar, que mucha de la información que contiene este informe ha sido generada por la propia empresa (datos primarios), así como también se incluyen informes oficiales sobre la participación y ventas en los últimos años.

X **FUENTES CONSULTADAS**

- **Bibliografías consultadas:**

- Administración y estrategia (Hermida / Kastika) Ediciones Macchi.
- Mercadotecnia (Kotler) Editorial Prentice may.
- Dirección de Marketing (Kotler) Editorial Pearson educación.
- Fundamentos de Marketing (Stanton / Etzel / Walker) Editorial Mc Graw Hill.
- Estrategias de negocios en la era digital (Rodolfo Wenceslao Salas).
- Estrategias de negocios para un futuro inesperado (Rodolfo Wenceslao Salas) Edit.

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
- www.mcdonalds.com
- rws.tripod.com.ar
- www.google.com.ar
- www.yahoo.com.ar
- www.winred.com
- http://www.greenpeace.org.ar/secciones/noticias/noticia_106.php3
- <http://www.mcspotlight.org>
- <http://www.finanzas.com/cotizacion>
- <http://www.expansion.com/edicion/indice/0,2457,1808,00.html>
- <http://www.traducegratis.com/>
- <http://www.personal.psu.edu/users/a/j/ajc256/english.html>

XI Conclusión:

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.

XII ANEXOS:

Riesgo de cáncer por comer papas fritas o pan

Miércoles 24 de abril de 2002

Por Peter Starck

Estocolmo (Reuters) – Comidas básicas consumidas por millones de personas en el mundo, como el pan, las galletitas, las papas fritas (envasadas o no) tienen cantidades alarmantemente altas de acrilamida, una sustancia que se cree causa cáncer, según declararon científicos suecos este miércoles.

La investigación, llevada a cabo en la Universidad de Estocolmo con la cooperación de expertos de la Administración Nacional de Alimentos de Suecia, organismo gubernamental dedicado a la seguridad alimenticia, indicó que al calentar alimentos ricos en carbohidratos, como las papas, el arroz o los cereales, se forma acrilamida, una sustancia muy estudiada, clasificada como probable cancerígeno para los seres humanos.

Los científicos consideraron que la investigación era tan importante que decidieron, lo que es inusual, hacer públicos sus hallazgos antes de que la investigación apareciera oficialmente en una publicación académica.

“Hace 30 años que trabajo en este área, y nunca antes vi nada así”, dijo Leif Busk, jefe del departamento de investigación de la administración de alimentos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, revelados en una conferencia de prensa convocada por dicha administración, una bolsita normal de papas fritas puede contener hasta 500 veces más de esta sustancia que el nivel permitido por la Organización Mundial de la Salud para el agua potable .

Las papas fritas que se venden en las franquicias suecas de las cadenas de comidas rápidas Mc.Donalds y Burguer King contenían alrededor de 100 veces más que un microgramo por litro, el máximo permitido por la OMS para el agua potable, según el estudio.

Un miligramo, o 0,001 gramos, contiene 1.000 microgramos.

RIESGO CONOCIDO:

La Agencia de Protección Ambiental clasifica a la acrilamida, un sólido cristalino y sin olor, como un probable cancerígeno para los seres humanos, de riesgo intermedio.

De acuerdo a la Agencia Internacional de Investigación del Cáncer, la acrilamida induce mutaciones en los genes, y en experimentos con animales ha causado tumores de estómago, benignos y malignos.

También se sabe que daña el sistema nervioso central y el periférico.

“El descubrimiento de la formación de acrilamida durante la preparación de los alimentos, y en altas cantidades, es un conocimiento nuevo. Ahora puede ser posible explicar algunos de los casos de cáncer causados por la comida”, dijo Busk.

“Los productos a base de cereales y de papa, fritos y cocinados al horno, pueden contener niveles altos de acrilamida”, dijo la Administración.

“La acrilamida se forma durante la preparación de los alimentos y está presente en muchas comidas... muchas de las comidas analizadas se consumen en grandes cantidades, por ejemplo, papas fritas (envasadas y no envasadas), galletitas y pan”.

Entre los productos analizados se hallan las papas fritas producidas por una compañía finlandesa, Chip´s ABP, cuyas acciones cayeron 14,5%, al nivel más bajo en los últimos seis meses, así también como los cereales para el desayuno fabricados por Kellogg, Quaker Oats Co, parte de PepsiCo Inc., Nestlé, y las tortillas marca Old El Paso.

“Para nosotros, estos hallazgos son completamente nuevos, y nunca antes se supo esto en la industria alimenticia mundial”, dijo Chip´s ABS en declaraciones al mercado de valores de Helsinki.

Stefan Eriksson, administrador de marketing de la subsidiaria de Burguer King en Suecia, le dijo a Reuters por teléfono: “Hemos recibido la información y estamos evaluando lo que significará”.

Los voceros de las demás compañías mencionadas en la investigación no estaban disponibles, de manera inmediata, para comentar sobre el tema.

NINGÚN PRODUCTO SE RETIRO DE CIRCULACIÓN:

Margaret Tornqvist, profesora asociada del departamento de química ambiental de la Universidad de Estocolmo, dijo que el consumo de una sola papa frita puede llevar la cantidad de acrilamida al nivel máximo permitido por la OMS para el agua potable.

Sin embargo, Busk dijo que los análisis de productos, que se basaron en más de 100 muestras elegidas al azar, no fue lo suficientemente grande como para que la Administración recomendase el retiro de ningún productos de las góndolas de los supermercados.

“Debería evitarse freír a altas temperaturas o por tiempo prolongado”, dijo Busk, y agregó: “Nuestra recomendación de comer menos productos altos en grasas, tales como papas fritas (envasadas o no), sigue siendo válida”.

Declaró que estos hallazgos se aplican a todo el mundo, no sólo a Suecia, ya que la materia prima (cruda) utilizada en los análisis no contenía acrilamida.

Las autoridades suecas habían informado a la Comisión Europea, y a los países miembros de la UE, dijo Busk.

“Es la primera vez que encontramos resultados de esta naturaleza. Evaluaremos este estudio y lo consideraremos, pero es importante mencionar que Suecia no ha retirado ningún producto del mercado”, dijo la vocera de la Comisión Europea, Beate Gminder.

Agrego que “por lo tanto, veremos qué resultados arroja nuestra evaluación científica y la de los científicos de los países miembros”.

Liliane Abramsson-Zetterberg, una toxicóloga de la administración de alimentos de Suecia, declaró que "El riesgo de cáncer de la acrilamida es mucho más alto que (los niveles) que se aceptan para carcinógenos conocidos".

Mc Donald's se compromete a eliminar transgénicos de todos sus productos.

Buenos Aires (16 nov. 2000).- La más importante cadena multinacional de comida rápida, Mc Donald's, se comprometió públicamente ante Greenpeace a eliminar progresivamente los organismos genéticamente modificados de sus comidas. Esto incluye el forraje utilizado para la alimentación animal, es decir la carne vacuna y de pollo utilizada por Mc Donald's en sus hamburguesas.

Mc Donald's afirmó que garantiza que sus aves de corral serán alimentadas sin cereales transgénicos a partir de abril del 2001, y se propone asegurar que el alimento utilizado por su proveedor pronto dejará de contener insumos genéticamente manipulados.

Greenpeace dio la bienvenida al hecho de que Mc Donald's haya tomado la delantera para abandonar los transgénicos y urgió a la compañía a extender su compromiso a nivel mundial. "Ahora hasta Mc Donald's ha comprendido que la mayoría de los consumidores no quieren comida proveniente de la ingeniería genética aún en productos animales tales como leche y carnes. Greenpeace está monitoreando cuan rápido la cadena de comida rápida va a cambiar sus productos, por los que no poseen ingredientes transgénicos", dijo Emiliano Ezcurra, de Greenpeace.

En julio pasado, Greenpeace descubrió que Mc Donald's alimentaba con soja transgénica a sus pollos, que luego eran vendidos como Pollo McNuggets y Mc Pollo Burger a sus clientes. Los grupos locales de Greenpeace protestaron en más de 50 ciudades alemanas frente a los locales de comidas rápidas con el mensaje "Los Genos: Semana de transgénicos en Mc Donald's" .

Muchos consumidores tomaron parte de la campaña enviando postales, correos electrónicos, cartas y faxes a Mc Donald's llamando a la compañía para que saque los ingredientes transgénicos de sus productos; e incluso de los alimentos para los animales, con los que luego fabrican sus famosas hamburguesas.

El compromiso de Mc Donald's vino luego de que su competidor, Burger King, haya declarado que desde el año que viene solo va a ofrecer pollo alimentado sin transgénicos en Alemania. Los principales productores alemanes de pollo ya garantizan que la soja utilizada para alimentar sus aves no es transgénica.

"La demanda de forrajes libres de transgénicos esta creciendo. Los gobiernos de países productores como el nuestro deben comprender que la perspectiva, desde el punto de vista de la demanda, es sombría para la cosecha de transgénicos en Europa. Al menos 15.000 hectáreas de tierra están plantadas solamente con soja destinada a nutrir los pollos para la comida que será servida por Mc Donald's en varios países europeos. Este mercado está perdido para los productores de transgénicos", agregó Ezcurra.

Nuevos estudios científicos, dados a conocer esta semana, demuestran que la composición genética de las plantas utilizada para alimentación animal, puede ingresar a órganos y carnes de los animales. Esto fue recientemente establecido en pollos. Los científicos consideran que esto es también verdadero con material genéticamente.

El mundo en una cajita. En pocos años, la burger-cultura impuso su sello entre los consumidores más pequeños. Un estudio de la consultora Total Research Argentina demuestra que, casi igualando la marca de los adolescentes -clientes históricos-, son los de treinta y pico empujados por hijos pequeños los hábitos del fast food en versión criolla. McDonald's concentra el 45 por ciento de las preferencias infantiles, seguido de cerca por Burger King. Es que la unión histórica de los herederos de Ronald McDonald con Disney -punta de lanza de la estrategia de marketing de la cadena- probó su eficacia entre los chicos. "Para nosotros, la alianza con Disney es muy importante porque nos asocia a una marca que construye el imaginario del niño y tiene gran aceptación entre los padres", explica Máximo Lorenzo, gerente de Marketing de McDonald's. Binomio que presenta en sociedad para estas vacaciones de invierno una nueva promoción ligada a la última película, "Atlantis, el imperio perdido".

LIBERE EL DISCURSO

Utilizan tan su golpe financiero para influenciar los medios, y energías legales de intimidar a gente en el discurso hacia fuera, directamente amenazando discurso libre. La lista de las organizaciones de los medios que se han demandado en el pasado son desalentadoras, y el número de las publicaciones suprimidas o el descascarillado es espantoso. ¿Pero cuál son las lecciones de la campaña de los anti-McDonald acertados y cada vez mayores para éstos desafío también determinado esas instituciones que dominan actualmente a sociedad?

CAPITALISMO

McDonald es por supuesto simplemente un ejemplo particularmente arrogante, brillante y presumido de un sistema que valore beneficios a expensas cualquier cosa . Incluso si McDonald se cerrara abajo de mañana algún otro se deslizaría simplemente derecho en su posición. Hay un problema mucho más fundamental que los más grandes y las papas fritas: capitalismo. ¿Pero qué sobre creencia del contra-capitalista tienen gusto de socialismo y del anarquismo? ¿Es posible crear un mundo funcionado por las gentes normales ellos mismos, sin los multinacional y los gobiernos - un mundo basado en compartir, la libertad y el respeto por toda la vida? Pero tras la cara sonriente de Ronald McDonald está la realidad: McDonald's sólo está interesado en el dinero, saca beneficios de quien puede y donde puede, como el resto de las multinacionales. Los informes anuales de McDonald's hablan de 'dominación global' -quieren abrir más y más establecimientos en todo el mundo- y su continua expansión no significa más que uniformidad, menos posibilidad de elegir y un socavamiento de las comunidades locales.

CENSURA y McLIBEL. Las críticas a McDonald's provienen de una enorme cantidad de gente y asociaciones relacionadas con una gran variedad de temas. A mediados de los ochenta, Greenpeace Londres reunió todas esas críticas y pidió un Día Anual de Acción contra McDonald's en todo el mundo. Este día se celebra cada 16 de octubre, con piquetes y manifestaciones en todo el mundo.

McDonald's, que gasta una fortuna al año en publicidad, fracasó en el intento de acallar las críticas con la amenaza de emprender una acción legal. Muchos se vieron obligados a retirarse porque carecían del dinero necesario para ir a juicio. Pero Helen Steel y Dave Morris, dos partidarios de Greenpeace Londres, acudieron como acusados a un juicio por difamación en el Tribunal Supremo de Gran Bretaña. A pesar de que todas las cartas estaban en contra de ellos, habiéndoles negado ayuda legal y un proceso con jurado, Helen y Dave dieron la vuelta al caso y expusieron la verdad poniendo las prácticas empresariales de McDonald's sobre la mesa. Se dieron algunas sentencias irrecusables sobre McDonald's y sigue aumentando el número de protestas en contra de un gigante de la comida rápida que se embolsa 40 billones de dólares al año. Es esencial no dejarse intimidar y defender la libertad de palabra.

Viernes 6 de septiembre de 2002

McDonalds se hunde por la caída del consumo:

La cadena de comida rápida norteamericana McDonalds pierde casi un 30% en Bolsa en los últimos tres meses y ronda ya sus mínimos desde 1998.

La compañía planea un agresivo plan de relanzamiento de sus franquicias y fuertes recortes de precios. La cadena de venta de comida rápida McDonalds, ha sufrido un fuerte repliegue en Bolsa en los últimos tres meses, al descender desde 30 a 22 dólares por acción.

El estancamiento económico ha presionado con dureza a la entidad, que afronta un plan de relanzamiento de sus franquicias y recortes de precio para estimular sus ventas.

Así, renovará sus concesiones más antiguas y estudia el lanzamiento de un menú con 10 piezas que se venderá por menos de un dólar.

Su rival Wendy ya ha hecho lo propio, con la presentación de su 99-cent menú. Asimismo, los ejecutivos de la multinacional proyectan cambiar de localización las franquicias con más de 15 años de antigüedad. En Francia la renovación de los locales se ha traducido en un incremento del 50% de las ganancias.

Las ventas de McDonalds han caído en los últimos dos años. Las negativas cifras han sido especialmente acentuadas en los nuevos centros.

Desde la compañía no han querido efectuar valoraciones sobre el coste de las remodelaciones planteadas, pero se antojan urgentes para Wall Street, ya que Wendy, la compañía número 3 de EEUU del sector, gana terreno a marchas forzadas, mientras Burger King, la segunda, dispone de su nuevo equipo de gestión a pleno rendimiento .

McDonald's reduce sus ventas y rebaja la previsión de beneficios

McDonald's ha puesto en marcha un plan de inversión de entre trescientos y cuatrocientos millones de dólares para remodelar sus restaurantes franquiciados en Estados Unidos y relanzar así sus ventas.

Además, se ha lanzado en todo el país lo que se conoce como Dólar menú. Se trata de una carta compuesta por ocho menús distintos a un precio de un dólar cada uno.

Jack Greenberg, director general de McDonald's, aseguró en un comunicado que "el mercado estadounidense es extremadamente competitivo y los clientes tienen numerosas posibilidades de elección". Además, insistió en que los planes de crecimiento puestos en marcha tardarán todavía algún tiempo en ofrecer resultados. La empresa cuenta, actualmente, con 30.500 restaurantes en todo el mundo, de los que 13.223 están localizados en el mercado norteamericano.

Título: "Análisis empresarial: MC DONALDS"

Aportado por: JUAN MANUEL DE LA COLINA - juanmanueldelacolina@hotmail.com