



Libro Todo lo que sé de negocios lo aprendí en McDonald’s

Los 7 principios de liderazgo que conducen al éxito sin precedentes

Paul Facella y Adina Genn
McGraw-Hill, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Cada día, McDonald’s sirve comida a casi 50 millones de personas en 30.000 restaurantes en todo el mundo. Es dueño de cerca de la mitad de los restaurantes de comida rápida de marca global fuera de EE.UU. En India, puede ordenar una Maharaja Mac con dos hamburguesas de cordero. La Kiwi Burger de Nueva Zelanda tiene una rebanada de carne y un huevo frito. En Uruguay, el huevo de la McHuevo es poché. Las ventas anuales en las tiendas típicas promedian más de US\$2 millones, y muchos franquiciados se han vuelto millonarios. De hecho, siete de cada 10 ejecutivos actuales de McDonald’s empezaron como “simples miembros del personal” de un restaurante y fueron ascendiendo profesionalmente. Ray Kroc, que hizo de McDonald’s la compañía de comida rápida más grande del mundo, dijo una vez que no sabía qué tipo de comida estaría vendiendo en el año 2000 (murió en 1984), pero sabía que vendería eso más que cualquier otro negocio. El autor Paul Facella trabajó en McDonald’s 33 años. Si bien es cierto que tiene la actitud de empleado orgulloso, detalla su historia y filosofía, y las lecciones que aprendió del legendario Kroc. *BooksInShort* se complace en presentar este manual sobre la manera en la que McDonald’s – y, en cierto sentido, Estados Unidos – maneja sus negocios.

Ideas fundamentales

- Ray Kroc creó McDonald’s en 1955.
- En 1966, McDonald’s tenía alrededor de 800 restaurantes y más de US\$200 millones en ventas anuales. En 1999, ya tenía casi 30.000 tiendas y más de US\$40 mil millones en ventas.
- McDonald’s sigue el principio de “calidad, servicio, limpieza” (QSC, por sus siglas en inglés). Kroc cerraba rápidamente cualquier sucursal que no cumpliera con ese estándar.
- Esta filosofía y sus estándares corporativos la han convertido en la compañía de restaurantes más grande del mundo.
- Kroc se rehusó a recibir sobornos, aunque era lo usual cuando entró en el negocio de restaurantes.
- Kroc instituyó el protocolo de compromiso verbal, que sigue vigente hoy en día.
- Convirtió sus cocinas en “peceras”, para que los clientes pudieran ver lo limpias que estaban.
- Las operaciones de McDonald’s dependen de “tres piedras angulares”: “la corporativa, la de proveedores y la de franquiciados”.
- Los miembros del corporativo aprenden de sus visitas a restaurantes de McDonald’s. Las visitas también ayudan a los gerentes a mantenerse en contacto con los clientes.
- La filosofía de operación de McDonald’s y sus valores principales funcionarían bien para cualquier negocio.

Resumen

La Big Mac: Desde luego que es grande

La carrera de Paul Facella en McDonald’s empezó en 1966 en la tienda número 768 en Long Island, Nueva York. A la edad de 16 años empezó en el equipo de la cocina. En ese entonces, McDonald’s tenía 862 restaurantes y ventas por US\$219 millones. Cuando Facella se retiró de la administración 33 años más tarde, la compañía tenía 28.707 tiendas y ventas anuales superiores a los US\$40 mil millones. Ninguna otra organización de restaurantes en el mundo puede igualar sus sorprendentes tasas de crecimiento o cifras de ventas. McDonald’s, conocido por sus icónicos Arcos Dorados y su famosa hamburguesa Big Mac, es una de las

marcas mundiales más reconocidas. El orgulloso mensaje publicitario de McDonald's, "miles y miles de millones vendidos" muestra lo bien que funciona su mercadotecnia. En el fondo, el negocio funciona con principios claros y notables, incluyendo su estándar: "calidad, servicio y limpieza" (QSC, por sus siglas en inglés). La compañía creó su franquicia internacional de acuerdo con siete "principios de liderazgo": probidad, fuertes lazos interpersonales, alta calidad, liderazgo, valentía, comunicación y reconocimiento a sus empleados estelares. Estas piedras de toque siguen moldeando su modo de operar:

1. “Honestidad e integridad: Todo en un apretón de manos”

A mediados de los años 50, cuando Ray Kroc empezó a construir McDonald's, el procedimiento estándar en negocios de alimentos era el soborno de los proveedores para obtener contratos de restaurantes. Aunque beneficiaban a restauranteros como Kroc, éste se negó a entrar en el juego. Usó un enfoque muy distinto. Hizo acuerdos verbales con los proveedores en vez de contratos complicados llenos de confusiones legales. Muchos proveedores de McDonald's ya son de segunda o hasta tercera generación, y siguen trabajando con la compañía por acuerdo verbal. Kroc se aseguró de que todos sus restaurantes fueran totalmente transparentes, "sin muros", "sin puertas" y con cocinas-"peceras". Quería que los clientes vieran todo dentro del restaurante. El enfoque de "no tener nada que esconder" ha valido la pena. Anualmente, 7.000 franquiciados potenciales solicitan participar en el extenuante programa de capacitación para propietarios-operadores. La compañía sólo admite alrededor de 70 a la "McFamilia", como la llaman los empleados. Todos los gerentes de McDonald's aprenden:

- A tratar siempre a las personas de manera justa y con el mayor respeto.
- Que las asociaciones duraderas no se basan en utilidades rápidas, sino en honestidad, confianza e integridad.
- A alejarse de lo ilegal, inmoral o no ético.
- Que los clientes son los reyes y reinas, y a tratarlos como tales.
- Que, para crear confianza, se debe ser abierto en todas las operaciones y acuerdos.
- A hacer de su palabra un compromiso, a cumplir lo que prometen.
- A ser un buen ciudadano corporativo.

2. “Relaciones”

McDonald's considera que crear relaciones sólidas es un concepto sagrado. El Presidente Honorario Fred Turner describió las relaciones corporativas de McDonald's como "tres piedras angulares": el personal, los proveedores y los propietarios-operadores. Cada grupo depende totalmente de los otros dos y no puede sostenerse sin ellos. Un ejemplo ilustrativo: En 1959, McDonald's casi había quebrado debido a una transacción fallida de bienes raíces. Alguien se embolsó los fondos que la compañía necesitaba para crear nuevas tiendas. Debía aportar US\$ 500.000 que no tenía o enfrentarse con la posibilidad de quebrar. Para proteger a McDonald's, sus proveedores, incluyendo Honey Hill Dairy, Interstate Foods y Continental Coffee, rápidamente contribuyeron con dinero.

"El sistema de McDonald's hizo muchas cosas bien – de hecho, una gran cantidad de cosas, una y otra vez, año tras año".

La máxima de McDonald's de que los propietarios-operadores de franquicias "se manejan independientemente, pero no solos" es típica del apoyo a las relaciones cooperativas. "Esta compañía tiene 3.000 presidentes", según Frank Behan, ex vicepresidente ejecutivo. Las realidades de las relaciones incluyen lo siguiente:

- La organización no puede sobrevivir sin sus participantes. Trátelos como reyes.
- Conozca a sus colegas y lo que es importante para ellos.
- Haga que sus colegas sean sus amigos y harán todo por ayudarlo.
- La competencia entre colegas es contraproducente. Trabajar en equipo es preferible y más productivo.
- Cuando asesore a otros, el tiempo que les dedica se vuelve mucho más valioso.

3. “Estándares: Nunca se sienta satisfecho”

A los ejecutivos de McDonald's que llegaron a sus cargos desde abajo se los conoce como personas con "ketchup en la sangre". Operan con un estándar único: "Nunca se sienta satisfecho". Ray Kroc instituyó esta filosofía desde el principio. La tradición popular de McDonald's incluye esta anécdota: Kroc fue a una sucursal muy popular que no cumplía con los estándares de limpieza de la compañía. Fue hasta el restaurante y vio clientes que querían ordenar comida en una larga fila que llegaba hasta el estacionamiento. Kroc se subió a una de las mesas de afuera, para sorpresa de los clientes, y dijo: "Soy Ray Kroc, el dueño de McDonald's. Este restaurante no cumple con nuestros estándares. Es terrible y me avergüenza, así que lo cerraré". En otro restaurante, contrariado por la calidad de la comida, Kroc ordenó al gerente reducir sus precios. Todos los empleados de McDonald's deben cumplir con los estándares QSC de empleo, y todos los gerentes, con los estándares QSC de sus tiendas. En un McDonald's típico, los empleados lavan los vidrios y los botes de basura diariamente, adentro y afuera. Tratan de mantener los baños en perfecto estado y el equipo de acero inoxidable de la cocina brillando de limpio. Kroc creía que no importaba qué tan bien hiciera uno las cosas, siempre podría hacerlas mejor; éste sigue siendo uno de los lineamientos de McDonald's, al igual que estos conceptos:

- "Suficientemente bueno" nunca es suficientemente bueno.
- Desarrolle las fortalezas de su organización y minimice sus debilidades.
- Arregle sus problemas. Si no lo hace, empeorarán.
- Promueva únicamente a quienes se esfuerzan por cumplir los estándares más altos.
- Los estándares que usted fija se convierten en el aire que respiran tanto sus clientes como sus empleados.

4. “Dirija con el ejemplo”

Facella no conoció a Kroc sino hasta 1978. Para entonces, ya era director de operaciones de McDonald's en Nueva York. Kroc, que fue de visita desde la oficina central en Oak Brook, Illinois, quería invitar a Facella a cenar. Lo recogió en una elegante limusina para ir al 21, un célebre restaurante neoyorkino y antiguo bar clandestino. Cuando Facella se subió a la limusina, Kroc le pidió que lo llamara "Ray". Facella iba a sentarse en un incómodo asiento plegable detrás del asiento delantero de la limusina. "Eres mi huésped esta noche" dijo Kroc, señalándole el lujoso asiento trasero. "Yo me sentaré ahí". Después de la cena, Kroc llevó a Facella

a recorrer el famoso sótano del 21, con la “puerta secreta” que había ocultado las bebidas alcohólicas del restaurante durante la Prohibición. Facella nunca olvidó la amabilidad de Kroc, pues brindó al joven gerente de nivel medio un modelo para emular. Lecciones que se deben aprender:

- Sus empleados lo juzgan por sus acciones, no por sus palabras. Obre en consecuencia.
- Acérquese a sus clientes para poder entenderlos.
- Las visitas a los sitios de trabajo son los mejores momentos para mostrar los valores y expectativas de la organización, y ver lo que sucede fuera de su oficina.
- Los ascensos laborales que otorga demuestran las cualidades que usted valora y espera.
- La filantropía no sólo es un buen negocio. También es lo que se debe hacer.

5. “Valentía: Decirlo como es”

Durante los años 80, el ejército de EE.UU. ofreció a McDonald’s una oportunidad de negocios increíblemente lucrativa y única: abrir restaurantes en todas las bases militares. Con ello, McDonald’s hubiera ampliado sus operaciones y ventas considerablemente. También hubiera hecho de McDonald’s el restaurante favorito de miles de soldados jóvenes que lo seguirían frecuentando como civiles. Después de mucho pensarlo, el entonces director ejecutivo y presidente Fred Turner rechazó la oferta, porque el ejército quería supervisar los restaurantes individuales. Eso era totalmente contrario al modelo de McDonald’s de propietarios-operadores con franquicias individuales que mantienen los estándares fundamentales QSC. En los negocios, como en la vida, hay que ser valiente para hacer lo correcto. Turner hizo lo correcto. Mantener los estándares de la compañía era mucho más importante que ganar mucho dinero:

- Uno sabe cuando algo es incorrecto. No elija ese camino.
- Luche por lo correcto, aunque haga que el statu quo se tambalee.
- Ir a lo seguro no es modo de hacer negocios. Se recompensa a quienes corren el riesgo.
- Acepte los retos, sin importar lo difíciles que sean, para lograr que usted y su compañía crezcan.
- Sea directo y sincero.

6. “Comunicación”

De 1967 a 1973, McDonald’s se descentralizó muchísimo. La descentralización mejoró la comunicación interna. En el sistema anterior, los propietarios-operadores llamaban a Oak Brook con preguntas e inquietudes, y de ahí se llamaba a la oficina regional correspondiente. Ahora las oficinas regionales de McDonald’s pueden tomar sus propias decisiones fundamentales, como adquirir terrenos y construir, y otorgar franquicias, entre otras. El flujo de información es mejor y la compañía puede operar mucho más cerca de los clientes. Éstas fueron las lecciones:

- Comunique sus metas y objetivos para que los empleados los entiendan.
- Abra la comunicación directa entre los participantes y los tomadores de decisiones.
- Sea proactivo en la comunicación. No permita que se enconen los rumores perjudiciales.
- “O lo hacen a mi manera o se van” es un mal modo de hacer negocios. Use retroalimentación, participación de los empleados y negociaciones ocasionales.
- Haga de las juntas una oportunidad para promover apertura y debates respetuosos.
- Nunca personalice los debates de negocios. Respete las ideas de todos.

7. “Reconocimiento”

Microsoft sabe de software. MGM sabe de películas. Y McDonald’s sabe de hamburguesas. Pero también sabe de reconocimientos. McDonald’s otorga anualmente 23 premios especiales a franquiciados, proveedores y, por supuesto, empleados. También otorga numerosos premios regionales. Los premios son considerables y las presentaciones a menudo incluyen a la familia del galardonado. Por ejemplo, David Delgado recuerda cuando McDonald’s le dio un reconocimiento por sus actividades en una organización nacional hispana: “Ed Schmitt, entonces presidente de la compañía, bajó a nuestra área y me felicitó en frente de todos”. Delgado también se ganó una semana de vacaciones en el elegante retiro corporativo de Ginebra. Delgado dice que su reconocimiento “motivó a otros a también unirse a organizaciones”. Esto demuestra que las compañías deben:

- Recompensar a sus trabajadores cuando sea posible.
- Estimular a los empleados, elogiar el desempeño en público y frente a sus familias.
- Asignar un área importante del lugar de trabajo para los reconocimientos de buen desempeño, y actualizarla regularmente.
- Enviar a sus empleados notas escritas a mano elogiando su trabajo. Esos mensajes pueden tener un impacto tan positivo como regalos o dinero y, de hecho, a veces más.
- Hacer que los reconocimientos de buen desempeño sean lo más significativos posible.
- Fijar un presupuesto para premios y no escatimar.

“Tomamos el negocio de las hamburguesas con mayor seriedad que nadie”. (Kroc)

Los estándares, valores y principios de McDonald’s son universales. Funcionan en McDonald’s. También pueden funcionar en su empresa. Los líderes de McDonald’s siempre ponen la mira lo más alta posible. Es la mejor manera – y, según McDonald’s, la única – de ser un verdadero líder del mercado.

Sobre los autores

Paul Facella pasó 33 años en McDonald’s, y ascendió desde un simple miembro del personal hasta vicepresidente regional. Aprendió de negocios directamente del fundador de McDonald’s, el legendario Ray Kroc. **Adina Genn** es periodista.