

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



## “FORMACION DE GRUPOS DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA FUNDAMENTALES PARA LA EFICIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES”

MEMORIA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
LUIS JORGE CHAGOYAN PEREZ

ASESOR: M. A. JOSE LUIS MORALES PRUNEDA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2 0 0 1



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos:

La Memoria de Desempeño Profesional:

"Formación de Grupos de Calidad y Mejora Continua  
Fundamentales para la Eficiencia de las Organizaciones".

que presenta el pasante Luis Jorge Charoacán Pérez.  
con número de cuenta: 8308606-3 para obtener el título de  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 4 de Julio de 2001.

PRESIDENTE	H. A. José Luis Morales Pruneda
VOCAL	H. A. Pedro Bello Cabrera
SECRETARIO	H. A. Jorge Reyes Torres
PRIMER SUPLENTE	H. A. Sandra Luz González López
SEGUNDO SUPLENTE	H. A. José Antonio Rivera

**A MIS PADRES**

**MARÍA ELENA**

**LUIS JORGE: †**

*Por la educación y el apoyo que siempre me  
han brindado y que permitieron ser quien  
soy*

**A MI ESPOSA ADRIANA:**

*Por su amor y apoyo que me da fuerzas para  
superarme día con día.*

**A MIS HERMANOS**

**MILENE,**

**ERICKA Y**

**HUGO JAVIER:**

*Por estar siempre juntos. con amor,  
comprensión, apoyo y participación.*

**A MIS PADRES**

**MARÍA ELENA**

**LUIS JORGE: †**

*Por la educación y el apoyo que siempre me  
han brindado y que permitieron ser quien  
soy*

**A MI ESPOSA ADRIANA:**

*Por su amor y apoyo que me da fuerzas para  
superarme día con día*

**A MIS HERMANOS**

**MILENE,**

**ERICKA Y**

**HUGO JAVIER:**

*Por estar siempre juntos, con amor,  
comprensión, apoyo y participación*

**A LA MEMORIA DE MI PADRE**

**LUIS JORGE:**

*Quien supo estar conmigo siempre que lo necesité, sin importar lo que pasara*

**A MI SUEGRA:**

*Por su apoyo y confianza.*

**A MIS CUÑADOS**

**GUILLERMO,**

**LAURA G.,**

**FEDERICO,**

**ALEJANDRO Y**

**FRANCISCO:**

*Por el apoyo.*

**A MIS SOBRINOS Y AMIGOS.**

**ALA U.N.A.M.:**

*Por la oportunidad que me brindó, por los conocimientos y la experiencia de ser universitario.*

**AL M.A. JOSÉ LUIS MORALES PRUNEDA:**

*Mi agradecimiento por su cooperación y dirección en la elaboración de la presente memoria*

**A MI H. JURADO EXAMINADOR.**



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El planteamiento del problema en la Empresa se enfocó totalmente en el año 1994, en ese año, la Empresa operaba con pérdidas en un orden del 4% , comparadas con organizaciones similares en esos momentos. Esto, justificaba la inversión de cualquier instrumento, que llevara a la Empresa a una recuperación sostenida.

## **OBJETIVO**

Partiendo de lo anterior, nuestro objetivo fue formar Grupos de Calidad con empleados interdisciplinarios de la Empresa y agruparlos de 3 a 8 personas por cada uno.

## **HIPÓTESIS**

Al manejar una hipótesis, ésta se pensó en “La Formación de Grupos de Calidad en la Empresa es un instrumento que nos llevará a incrementar nuestras utilidades”.

En el proyecto se responde cómo resultó nuestra hipótesis.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El planteamiento del problema en la Empresa se enfocó totalmente en el año 1994, en ese año, la Empresa operaba con pérdidas en un orden del 4% , comparadas con organizaciones similares en esos momentos. Esto, justificaba la inversión de cualquier instrumento, que llevara a la Empresa a una recuperación sostenida.

## **OBJETIVO**

Partiendo de lo anterior, nuestro objetivo fue formar Grupos de Calidad con empleados interdisciplinarios de la Empresa y agruparlos de 3 a 8 personas por cada uno.

## **HIPÓTESIS**

Al manejar una hipótesis, ésta se pensó en “La Formación de Grupos de Calidad en la Empresa es un instrumento que nos llevará a incrementar nuestras utilidades”.

En el proyecto se responde cómo resultó nuestra hipótesis.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El planteamiento del problema en la Empresa se enfocó totalmente en el año 1994, en ese año, la Empresa operaba con pérdidas en un orden del 4% , comparadas con organizaciones similares en esos momentos. Esto, justificaba la inversión de cualquier instrumento, que llevara a la Empresa a una recuperación sostenida.

## **OBJETIVO**

Partiendo de lo anterior, nuestro objetivo fue formar Grupos de Calidad con empleados interdisciplinarios de la Empresa y agruparlos de 3 a 8 personas por cada uno.

## **HIPÓTESIS**

Al manchar una hipótesis, ésta se pensó en “La Formación de Grupos de Calidad en la Empresa es un instrumento que nos llevará a incrementar nuestras utilidades”.

En el proyecto se responde cómo resultó nuestra hipótesis.

## INTRODUCCIÓN

Con la intención de que cualquier persona comprenda qué es McDonald's, su visión, sus estrategias, Estados Financieros, entre otras cosas, en este trabajo describo de manera puntual cuáles son los antecedentes de la Empresa, la crítica que se le hace a la organización, información general de la misma, necesaria para situar en un conocimiento general a la organización McDonald's.

Es muy importante mencionar cuáles son las estrategias que tenemos. Éstas se detallan ampliamente en este proyecto, esto, con el objeto de enmarcar, cuáles son el conjunto de disposiciones con que McDonald's cuenta para lograr sus objetivos

Para lograr los objetivos, McDonald's se apoya en ciertos elementos que se describen en este proyecto como son: Nuestra visión, Valores, Liderazgo, Responsabilidades, Nuestra Marca, etc.

El trabajo que presento a continuación, tiene como objetivo describir lo que realicé en la Empresa para mejorar los Estados Financieros.

El objetivo de mi proyecto se estableció en lograr mejorar los resultados de los Estados Financieros de la Empresa, utilizando como instrumento la Formación de Grupos de Calidad.

Así mismo, para complementar el desarrollo de los Grupos de Calidad, se determinó dotarlos con información que serviría para un mejor desempeño de los grupos como fueron: El Cambio, Liderazgo, Calidad Total, Trabajo en Equipo, y Visión de la Organización.

## I. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

### 1.1. HISTORIA DE McDONALD'S

“McDonald's, más de 35 años haciéndolo bien” ...<sup>1</sup>

Era una tranquila mañana de 1954 y nadie pensaría que ese día sería el nacimiento de una empresa que se proyectaría al mundo entero y se convertiría en líder absoluto de la industria de comida rápida.

Esa mañana, hace más de 30 años, de la mente de Ray Kroc nacía, McDonald's. Kroc era vendedor de batidoras industriales para hacer malteadas y su curiosidad lo impulsó a visitar un pequeño negocio que, en lugar de una o dos batidoras, ¡tenía ocho!.

Ray Kroc fue en su auto hasta San Bernardino, California y se quedó mirando asombrado la multitud que entraba y salía del pequeño negocio de los hermanos McDonald que vendían hamburguesas a 15 centavos.

Lo que el Sr. Kroc observó ese día cambió para siempre su vida y el negocio de los restaurantes de servicio rápido.

“Esto es muy buen negocio”, dijo Ray Kroc a los hermanos McDonald pensando en su negocio de batidoras. ¿Por qué no ponen negocios iguales en todas partes?”.

Pero los hermanos McDonald estaban satisfechos, eran todo lo grande que deseaban y no tenían intenciones de crecer.

“Entonces”, pensó el Sr. Kroc, “la mejor manera de vender mis batidoras es abrir los negocios yo mismo”.

---

<sup>1</sup> Manual de Operación y Entrenamiento, Propiedad de McDonald's Corporation

El Sr. Kroc llegó a un acuerdo con los hermanos McDonald, obtuvo una concesión y el 15 de abril de 1955 abrió su primer restaurante en Des Plaines, Illinois. Era el típico restaurante de servicio rápido de esa época, donde la gente llegaba en su auto a comprar hamburguesas y tenía en la puerta unos Arcos Dorados y el nombre McDonald's.

Para un hombre cuyo fin no era vender hamburguesas sino batidoras, el destino le preparaba una sorpresa: no le tomó tiempo percatarse de que su fortuna estaba en el negocio de las hamburguesas.

Los hermanos McDonald crearon la innovación, pero fue Ray Kroc quien formó un negocio que le dio más de 200 restaurantes en los primeros 5 años.

A diferencia de otros restaurantes de comida rápida que se concentraban en el centro de las ciudades, el Sr. Kroc se fue a los suburbios – las áreas de mayor crecimiento en los Estados Unidos en los años 50 – y dedicó sus esfuerzos para conquistar al grupo familiar completo.

Como vendedor de batidoras, Ray Kroc había podido comprobar personalmente cómo operaban la mayoría de los restaurantes. Tomando como base sus propias exigencias, vio a los otros como ineficientes, con servicio y entrenamiento inadecuados y una calidad poco consistente.

La operación de los hermanos McDonald lo atrajo porque era rápida, eficiente, limpia y brindaba un precio justo. Más aún, era un negocio sencillo y servía el producto que parecía ideal para este sistema: la hamburguesa.

No se necesitaban platos ni cubiertos, la carne era de tamaño normal, los condimentos pre-preparados y nadie tenía que esperar para ser servido más de unos cuantos minutos.

Desde el comienzo, los principios inquebrantables del Sr. Kroc en cuanto a limpieza involucraron todas las fases de la operación. Palabras como: “calidad, servicio, limpieza y precio justo” – la famosa fórmula CSL&V (Calidad, Servicio, Limpieza y Valor) – ya formaban parte de su vocabulario.

El negocio funcionaba porque era sistemático y en el futuro, la palabra “sistema” continuaría como principio guía del Sr. Kroc.

Para 1960, McDonald’s era ya una cadena de 220 restaurantes, pero el Sr. Kroc no estaba satisfecho; se sentía acorralado por las restricciones del contrato que había formado con los hermanos McDonald. En un impulso demasiado fuerte para resistirlo, el Sr. Kroc ofreció a los hermanos McDonald una fuerte cantidad para comprarlo todo: marca de fábrica, derechos, fórmulas, los Arcos Dorados y lo más importante, el nombre. Los hermanos McDonald, después de pensarlo, llegaron a un acuerdo con él.

El precio pactado le pareció imposible al Sr. Kroc, pero logró reunirlo pidiendo prestado y pagando altos intereses. Era una costosa compra, pero para él valía cada centavo: ahora sí podría moverse libremente.

Desde el comienzo, McDonald’s basó su éxito en el desarrollo de un sistema de estandarización, y el corazón del sistema McDonald’s fue supervisión y entrenamiento.

Como respuesta a las crecientes necesidades de McDonald’s, la Universidad de la Hamburguesa abrió sus puertas en 1961, en Elk Grove, Illinois. El entrenamiento se

diseño para que los operadores comprendieran el menú estandarizado, aprendieran a comprar comida de la más alta calidad, contrataran a las personas idóneas y – lo más importante – mantuvieran el local limpio.

Para McDonald's la Hamburguerología es una ciencia; sin embargo, la Universidad de la Hamburguesa hace algo más que enseñar el arte y la ciencia de manejar un restaurante: ha sido creada específicamente para transmitir espíritu, entusiasmo y dedicación hacia los principios básicos de Calidad, Servicio, Limpieza y Precio Justo, que son los valores centrales de McDonald's. *Calidad, porque la carne que utiliza es 100% pura de res sin sabores artificiales ni aditivos químicos. Servicio, porque brinda al público la atención más rápida y cortés. Limpieza, porque sus instalaciones están siempre impecables y Precio Justo, porque al adquirir sus productos, el cliente recibe a cambio el valor de su dinero.*

De 1961 a 1968, McDonald's creció de 300 a 1000 restaurantes. Su crecimiento marcó historia en la década y con él entraron en juego otros factores: Ronald McDonald, los sandwiches Big Mac y filete de pescado, nuevo diseño para los locales y un nuevo Manual de Operaciones.

En 1967 – antes de que McDonald's alcanzara a extenderse por todo Estados Unidos – la compañía empezó a invertir en publicidad de televisión a nivel nacional.

Otro aspecto de desarrollo fue el de la División Internacional creada en 1969. En 1971 los primeros McDonald's abrieron en Japón y Australia como pioneros de la rápida expansión internacional.

A fines de 1972, McDonald's tenía proyectados 300 locales internacionales. Para 1974, McDonald's estaba en 17 países con un total de 283 restaurantes.



La compañía celebró la apertura de su local número 3000 en Inglaterra, el número 4000 en Japón y para fines de 1978 había un total de 720 restaurantes en 24 países fuera de los EE.UU. y en 1988 se inauguró el local 10000 en Washington, D. C.

Hoy, McDonald's tiene más de 16000 locales – 52 países - , incluyendo la Unión Soviética con el restaurante más grande del mundo.

México se convirtió en el país número 37 en que opera McDonald's. En 1994 se festejó la apertura del restaurante número 13000 en Acapulco, Guerrero.

La organización McDonald's sufrió en 1984 la muerte de su querido fundador, Ray Kroc, pero el negocio que creó y llevó a la cúspide seguirá sus ideales.

Se fue el Sr. Kroc, pero su liderazgo y visión todavía marcan el camino para el éxito.

## **1.2 HISTORIA DE McDONALD'S EN MÉXICO**

McDonald's México abre sus puertas en 1986 con su primer restaurante ubicado en Periférico Sur, el cual se llamó (McDonald's Pedregal) con un rotundo éxito. Para 1987 abre sus puertas el segundo restaurante también sobre Periférico (McDonald's Polanco). En 1988 en el mes de mayo abre sus puertas el tercer restaurante, pero ahora en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, (McDonald's Satélite). Dicho restaurante durante ese año, fue denominado por la Corporación como el restaurante más grande del mundo, con 450 empleados contratados, 350 asientos para clientes, 16 cajas registradoras, y dos carriles para servicio de Automac (Se le llama al servicio que se realiza por medio del automóvil). En ese año, se alcanzaron 650 transacciones por hora (Número de personas atendidas por el servicio de cajas y el servicio del automóvil en una hora. Información proporcionada por McDonald's México).

Continuamos con grandes aperturas, y para 1994 ya se contaba con 50 restaurantes en la Ciudad de México y Zona Metropolitana, 15 restaurantes en el interior de la República Mexicana. En este año 2000 se cuenta con 150 restaurantes en toda la República Mexicana. El crecimiento es acelerado para los próximos años, 30 aperturas para terminar el año 2000, 80 aperturas de restaurantes para el 2001, y 120 restaurantes para el 2002. Para este reto y crecer sólidos, debemos revisar todas nuestras acciones para corregir lo que sea necesario para lograr que este crecimiento sea sostenido.

En nuestro proyecto analizaremos lo sucedido en 1994, en ese año se tenían serias dificultades para obtener ganancias, intensificado por los problemas del país por todos conocidos. El sufrir una devaluación al final del año 1994, provocó una situación crítica en muchas compañías y por supuesto en la nuestra.

Antes de presentar la situación financiera de la empresa, cabe aclarar que dentro de la Corporación McDonald's en México, existe un socio siendo su Razón Social De Alba, S. A. de C. V, y precisamente esta organización fue la elegida para crear un proyecto de mejora continua.

Nombre de la Empresa:	De Alba, S.A. de C.V.
Dirección:	Cto. Centro Comercial 20 P.A.
Colonia:	Cd. Satélite.
Municipio:	Naucalpan, Edo. de México.
C. P.:	53100
Tel.:	55722838.
Fax:	55722834.
Mail.	www.mcdonald's.com.mx
Grupo Empresarial:	CONCANACO
Productos que comercializa:	Comida rápida.
Antigüedad.	12 años.
Número de Trabajadores:	1650

El proyecto de mejora continua fue impulsado por dos principales factores, el primero, el externo derivado principalmente por los problemas sufridos en los Estados Unidos en los últimos años y que más adelante se mencionará. El segundo, el interno, provocado principalmente por lo sucedido en el año de 1994 en nuestro país, que evidentemente provocó momentos críticos en nuestra compañía.

### 1.3 CRÍTICA AL SISTEMA

El 26 de noviembre de 1997 surge una información en la publicación Newsweek en Español, sobre la vida de la Corporación McDonald's. En ella se mencionaba que, desde hace tiempo se venían publicando en diversos medios, noticias sobre el destino de la Corporación McDonald's, y la mayor parte de ellas hablaban de un desastre eminente. Las estrategias de comercialización de McDonald's, como la hamburguesa Arch De Luxe o la hamburguesa de 55 centavos de dólar, han sido el hazme reír. La nueva campaña publicitaria manejaba en esos momentos el lema "¿Alguien Dijo McDonald's?" esta recibió críticas mixtas. Se manejaba que las ganancias de la compañía para entonces estaban bajando. "Además las cifras marcaban que el archirival Burger King, había superado en 1996 en ventas a McDonald's. "Raramente", dijo la Revista Fortune"<sup>2</sup> "a una marca dominante le ha ido tan mal", al leer las críticas, Jack Greenberg, el principal ejecutivo de McDonald's en Estados Unidos, dijo: "pensaría que estamos en liquidación".

Sin duda, el mayor fabricante del mundo ha tropezado muchas veces. Pero cuando se analizan los ataques a McDonald's, resulta que éstos van dirigidos tanto a las críticas como a la compañía. Gran parte de las recriminaciones provenían de un pequeño grupo de concesionarios descontentos y de unos pocos individuos de corta memoria en Wall Street. Y desde luego los medios de comunicación. Es muy fácil

---

<sup>2</sup> Información contenida en la Revista Newsweek en Español

predecir la crisis de algo famoso. Pero también los medios de comunicación sufren del síndrome de Eureka: “Si un periodista va a McDonald’s y encuentra que el lavabo está sucio, se paran las imprentas para anunciarlo”.<sup>3</sup>

“Pero también se ha estado en estas situaciones antes, dijo un empedernido simpatizante, Patrick Schumann, de la firma bursátil Edward Jones”<sup>4</sup>. Wall Street y los medios de comunicación han predicho a menudo el ocaso de McDonald’s, afirmó “y siempre se han equivocado”. No se necesita una lección de historia. Sólo unos pocos ejemplos, McDonald’s tiene:

- El 42 por ciento del mercado estadounidense de las hamburguesas, Burger King el 19 por ciento.
- Una feliz experiencia en el extranjero McDonald’s no ha logrado su reputación de imperialista cultural en vano. Cuenta con 16000 locales en 52 países. Cada día, casi el uno por ciento de los habitantes del planeta come en McDonald’s. Esas son muchas bocas que alimentar.
- Una poderosa marca. En 1995, McDonald’s superó a Coca Cola como la marca más conocida del mundo.
- La llave del corazón y el estómago de los niños estadounidenses y los derechos exclusivos a las promociones de Disney hasta el año 2006. En 1996, la población de niños en edad escolar llegó a cifras récord, y estos menores obtuvieron por supuesto domingos más altos por parte de sus padres.

---

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Idem

El mayor golpe para la imagen de McDonald's, provino del éxito de Burger King. Fue gran noticia cuando Technomic, una firma de investigación de Chicago, reveló en 1995 que por primera vez desde 1972, Burger King tuvo más crecimiento de ventas que McDonald's.

Pero este triunfo estadístico pertenece a este tipo de datos que oscurecen los hechos. Por un lado, McDonald's simplemente deja pequeña a la competencia. McDonald's, tiene más de 12000 locales en los Estados Unidos, y Burger King sólo 7400.

Irónicamente, es el dominio de McDonald's lo que asusta a los veteranos de las ventas al por menor. Las cifras traen imágenes de "saturación" del mercado y "canibalismo".

En términos del hombre común, se tiene todos los locales de McDonald's que se necesitan y cada uno de ellos se está comiendo al negocio de los otros. Lo cierto es que la industria parece haber cubierto cada centímetro del espacio disponible. Los mejores años decrecimiento estadounidense de McDonald's son cosa del pasado. Pero estar en todas partes tiene sus virtudes. "La mayoría de nuestros clientes sólo necesitan cuatro minutos para llegar a su establecimiento más próximo".<sup>5</sup>

El tamaño de McDonald's pone también en perspectiva los cambios del mercado accionario. Ciertamente: La porción que tiene la compañía del mercado de hamburguesas estadounidense se ha reducido de un 42.3 por ciento en 1995 al 41.9 por ciento en 1996. Al mismo tiempo, Burger King incrementó su participación de un 14.2 por ciento a un 18.2 por ciento. Pero se dice que éstas son cifras menores, no demuestran que los clientes de McDonald's se estén cambiando a Burger King.

---

<sup>5</sup> Idem

Mucho más reveladora es la historia de McDonald's a largo plazo. Su participación en el mercado de la comida rápida se ha mantenido constante en los últimos cinco años. Pese al auge de la nueva competencia, las tasas de crecimiento de Burger King son tremendas, pero McDonald's, de nuevo, se encuentra en otra escala completamente distinta. "Por ejemplo, la cadena de cafeterías Starbucks de 1997 al 2000 abrió sólo 2000 nuevos locales en todo el mundo, McDonald's abrió 2100 sólo en el año de 1999".<sup>6</sup>

Es cierto que pocos locales en los Estados Unidos serán tan rentables como lo fueron en el pasado. La estrategia estadounidense es crear mini locales en los lugares que carecen de un McDonald's, como los hospitales y los zoológicos.

"Mucha gente ve a McDonald's no como una empresa global, sino como una corporación estadounidense con algunas operaciones en el extranjero", dijo James Cantalupo, presidente ejecutivo de McDonald's Internacional.<sup>7</sup> La empresa está abriendo el 85 por ciento de sus nuevos locales en el extranjero. Cerca de la mitad de los negocios de McDonald's, ya están en el extranjero. El 45 por ciento de los locales fuera de los Estados Unidos, generan el 83 por ciento de las entradas de la empresa.

"Ahora que se han establecido en el extranjero, los costos de abrir nuevos locales se han reducido, y muchos de ellos se encuentran en mercados en alza; el local de la Plaza Pushkin de Moscú, por ejemplo, ha vendido más que ningún otro McDonald's en el mundo desde que abrió en 1990".<sup>8</sup> Polonia y Corea del Sur están empezando.

Hay un grupo al que todos estos datos no le impresionan nada: Los concesionarios. Si se abre un restaurante frente al tuyo, a no ser que uno sea también el propietario, el resultado es una disminución en las ventas.

---

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> Información propiedad de McDonald's Corporation

El éxito de Moscú no es gran consuelo para el dueño de Dubuque: Dick Adams, jefe de un grupo de disidentes llamado el consortium, menciona que su grupo reúne a 300 concesionarios que luchan contra lo que clasifican de “dictadura ... Contar lo que sucede al público es clave para nuestra compañía de guerrillas”, afirmó. Hasta la gerencia admite que se debe escuchar más a los concesionarios.

Las quejas de Wall Street también han sido exageradas. Ningún analista ha calificado a McDonald's en “ventas”. Howard Penney, de la firma Morgan Stanley <sup>9</sup> acaba de cambiar la clasificación de la empresa de “se mantiene” a “fuerte compra” ...

“Los inversionistas tampoco han condenado tanto a la empresa como se ha dicho. Varias noticias publicadas han mencionado a Howard Ward, gerente de Gabelli Growth Found” <sup>10</sup>, quien invirtió seis millones de dólares en acciones de McDonald's en 1996. Ward estaba harto de los errores de comercialización de McDonald's, pero afirma que ve todavía muchas cosas que le gustan.

Está claro que McDonald's tiene una gran tarea por delante. Los ejecutivos admiten que la empresa creció demasiado rápido en esta década, a veces en lugares equivocados. El presidente de la junta directiva, Michael Quinlan, ha reunido una lista de mejoras necesarias que incluyen casi todos los componentes de la alardeada consistencia de la empresa, desde el sabor de la hamburguesa hasta la “experiencia de comprar la comida desde el automóvil”. Los anuncios publicitarios tienen que recuperar la energía de las campañas anteriores. Lo que salva la situación es que la administración sabe cómo decir es mi culpa. La gerencia retiró una promoción de ventas de las hamburguesas a 55 centavos y desde entonces ha admitido que competir en precios no es la mejor manera de avanzar. A mediados de 1997, McDonald's

---

<sup>9</sup> Información contenida en la publicación Newsweek en Español.

<sup>10</sup> Idem

reformó y descentralizó la gerencia, con el objeto de acercarse más a los concesionarios.

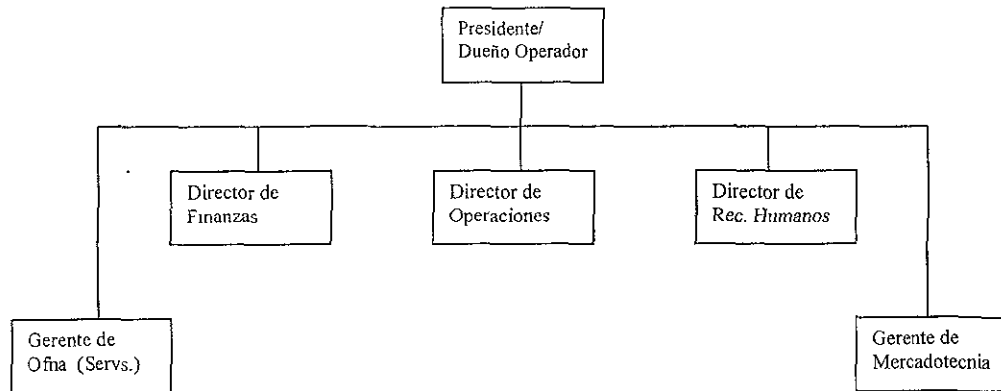
Algunos críticos quisieran ver mayores cambios “a nuestros inversionistas”, “no les importa ver este año como un obstáculo para reducir la velocidad”, incluso mientras se dirigen a la ventana de venta directa. Con ello, McDonald’s se prepara para afrontar un futuro lleno de retos y competencia.



## 1.4 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑÍA

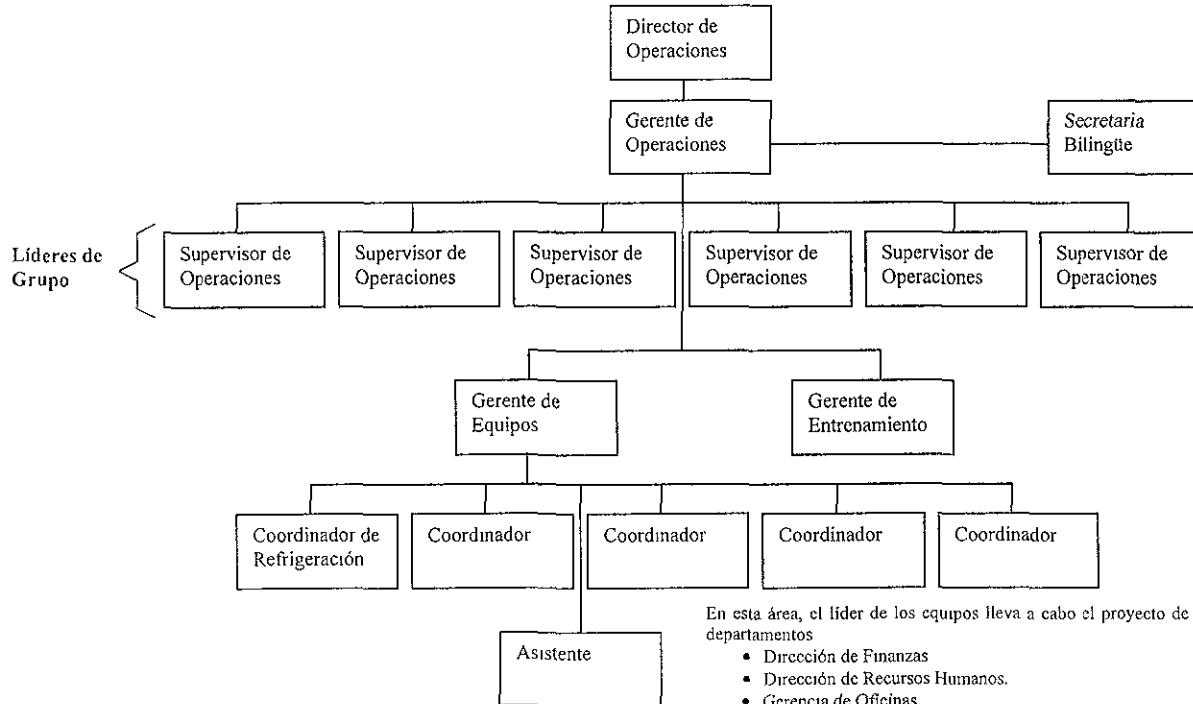
A continuación, se presenta el Organigrama de la Compañía, en el nivel de Dirección:

### DE ALBA, S.A. DE C.V.



## ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE ALBA, S.A. DE C.V.

A continuación, se presenta el Organigrama donde se observa el departamento de operaciones, y específicamente en el nivel de supervisión, donde se llevó a cabo el proyecto y desde luego, los supervisores fueron los encargados de liderar.



## 1.5 INFORME DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE UN RESTAURANTE

El informe de pérdidas y ganancias de McDonald's se integra de la siguiente manera:

### INFORME DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS RESTAURANTE EJEMPLO

Total ventas netas producto	100%
• Costo de Comida	20%
• Costo de Papel	5%
• Costo de Flete	5%
Total Costo de Ventas	<u>30%</u>
Total Ventas Netas – Total Costo de Ventas = Margen de Ganancia o Ganancias Brutas	<u>70%</u>
Gastos Controlables	
• Sueldo de Empleados	2.0%
• Sueldo de Gerentes	3.0%
• Impuesto de Nómina	5.0%
• Gastos de Publicidad	0.1%
• Gastos de Promoción	1.1%
• Servicios Externos	0.2%
• Compra de Uniformes	1.0%
• Artículos Operacionales	1.0%
• Mantenimiento y Reparación	3.5%
• Servicios Públicos	0.6%
• Gastos de Oficina	-0.6%
• Dinero +/-	
• Misceláneos (otros)	0.8%
Total de Gastos Controlables	<u>22.70%</u>

Margen de Ganancia – Total de Gastos Controlables	
Ganancias después de Controlables	<u>47.30%</u>
Gastos no Controlables	
• Renta	5.0%
• Cargo de Servicios	2.0%
• Contabilidad y Legal	1.0%
• Seguros	1.0%
• Impuestos y Licencias	5.0%
• Depreciación y Amortización	2.0%
• Gastos de Intereses	<u>1.0%</u>
• Gastos varios / Ingresos	
Total de Gastos No Controlables	<u>22.0%</u>
Total de Costos y Gastos	<u>74.70%</u>
Ingreso de Operación del Restaurante	-2.0%
Otros Costos	
• Servicios Administrativos	<u>5.0%</u>
Ingresos Netos (antes de Impuestos)	18.30%

El proyecto tiene como objetivo analizar sólo una parte del informe de Pérdidas y Ganancias de un restaurante. Esta primera parte se definiría como Ganancias después de Controlables. La otra parte del informe será analizada en una segunda etapa.

Para un mejor análisis nos situaremos en el formato de un informe de Pérdidas y Ganancias, de McDonald's y éste compararlo con un sistema común.<sup>11</sup>

### COMPARATIVO DE CUENTAS

SISTEMA McDONALD'S	SISTEMA COMÚN
<u>Total Ventas Producto</u>	} Ventas Netas
Costo de Comida	} Costo de Ventas
Costo de Papel	
Costo de Flete	
Margen de Ganancia o Ganancias Brutas	} Utilidad Bruta
<u>Gastos Controlables</u>	
Sueldo de Empleados	} Gastos de Operación
Sueldo de Gerentes	
Impuesto de Nómina	
Gasto de Publicidad	
Gasto de Promoción	
Servicios Externos	
Compra de Uniformes	
Artículos Operaciones	
Mantenimiento y Reparación	
Servicios Públicos	
Gastos de Oficinas	
Dinero +/-	
Misceláneos (otros)	
Total de Gastos Controlables	} Utilidad de Operación
Ganancias Después de Controlables	

<sup>11</sup> Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Autor. César Calvo Langarica. Editorial Pac

Gastos no controlables	}	Sub Cuentas Especiales
Renta		
Cargo de Servicios		
Contabilidad y Legal		
Seguros		
Impuestos y Licencias		
Depreciación y Amortización		
Gastos de Intereses		
Gastos varios / Ingresos	}	Administración
Total de Gastos no Controlables.		
Otros Costos.	}	Utilidad antes de Provisiones para I.S.R. y P.T.U.
Servicios Administrativos		
Ingreso Neto (Antes de Impuestos)		

## 1.6 INFORME DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO DEL AÑO 1994

La historia para McDonald's México en particular (De Alba, S. A. de C.V) y muy específicamente en relación a las utilidades de la compañía, comienzan a fines del año de 1994. A finales de ese año (diciembre) inició la tan comentada crisis, ésta con la devaluación de nuestra moneda entre otras cosas, con ello un fin de año lleno de retos y preocupaciones por la estabilidad de la compañía. El iniciar el siguiente año, sin ningún ajuste, llevaría a la organización a sufrir problemas muy serios y por supuesto la vida tan joven de la compañía se veía amenazada.

La compañía venía operando de manera que hasta esos momentos se creía adecuadamente, esto es, con altos niveles de eficiencia y desde luego con resultados financieros muy favorables. Pero en realidad la compañía no medía los resultados con alguna otra organización McDonald's, que pudiera abrir los ojos para visualizar la

realidad de nuestros propios resultados. Fue entonces cuando gracias a una visita de consultoría del departamento de Operaciones de McDonald's (Canadá), y al revisar los resultados de ese año se pudo destacar problemas serios en las ganancias de la compañía.

Los siguientes son los resultados de los comparativos de los Informes de Pérdidas y Ganancias del ejercicio de 1994:

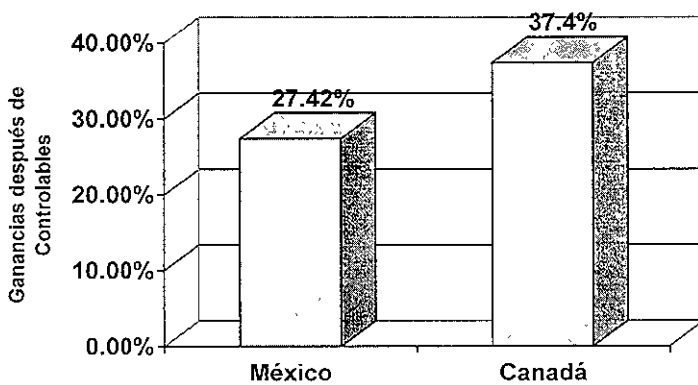
**INFORME DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994**

<b>Estados Financieros (McDonald's México) 1994</b>		<b>Estados Financieros (McDonald's Canadá) 1994</b>	
Ventas	100%		100%
Costo comida	- 0 -		- 0 -
Costo papel	- 0 -		- 0 -
Costo de flete	- 0 -		- 0 -
Costo de Ventas	39.63%		36.90%
Margen de ganancia	60.37%		63.10%
Gastos controlables			
Sueldo a empleados	- 0 -		- 0 -
Sueldo a gerentes	- 0 -		- 0 -
Impuesto de nómina	- 0 -		- 0 -
Gastos de publicidad	- 0 -		- 0 -
Gastos de promoción	- 0 -		- 0 -
Servicios externos	- 0 -		- 0 -
Compra de uniformes	- 0 -		- 0 -
Artículos operacionales	- 0 -		- 0 -
Mantenimiento y Reparación	- 0 -		- 0 -
Servicios públicos	- 0 -		- 0 -
Gastos de oficina	- 0 -		- 0 -
Dinero +/-	- 0 -		- 0 -
Misceláneos (otros)	- 0 -		- 0 -
Total Gastos Controlables	32.95%		25.70%
Ganancias después de Controlables (PAC) (Iniciales en Inglés de Profit After Controlable).	27.42%		37.40%

NOTA No se especifica por renglón, por confidencialidad.



**RESULTADOS DE ESTADOS FINANCIEROS**  
**MÉXICO VS. CANADÁ 1994**



Como se ha comentado, a fines de 1994, el país entró en crisis y para el año de 1995, presentaría graves problemas financieros, motivados por una serie de excesos que se identificaron con mayor claridad gracias al inicio de la crisis, y a la posibilidad de medir a la empresa con organizaciones más sólidas como el compararnos con McDonald's Canadá.

La forma que venía operando la compañía no daba liquidez ni oportunidad de tener unas finanzas sanas. Por otro lado, se contaba con compromisos en dólares que venían a comprometer aún más a nuestra compañía. Esto llevó a la empresa y a la Corporación McDonald's a eficientar el trabajo, buscando nuevas fórmulas para operar.

El reto consistía en analizar todos los renglones de los Estados Financieros, para ello se contaba con el apoyo del Staff de McDonald's Canadá, quienes con su soporte, experiencia, buen manejo de sus operaciones, y excelentes resultados financieros, ayudarían a guiar a la compañía a iniciar el proceso de grupos de trabajo, formando y manejando grupos de calidad.

Se recomendó realizar un plan emergente para ser puesto en marcha en el inicio del año 1995. Este plan tenía como objetivo hacer participar a todos los empleados de la compañía en el análisis y solución de problemas que sufría la organización, en un ambiente de liderazgo, Calidad Total, Trabajo en Equipo. Para ello, se recomendó el uso de Grupos de Calidad y Mejora Continua, que en la experiencia del Staff de Canadá sería una de tantas herramientas para resolver nuestros problemas.

Por otro lado, los Estados Financieros de McDonald's México a fines de 1994 arrojaban un resultado de 27.42% Ganancias Después de Controlables (PAC). Ese mismo año, McDonald's Canadá arrojaba números de 37.40% Ganancias Después de Controlables (PAC).

La diferencia de 9.98%, (Ganancias Después de Controlables) era evidente que un número como éste llevaría a cualquier empresa y por supuesto a nosotros a cuestionar cualquier cosa, cualquier forma de operar.

## 2. ESTRATEGIAS GENERALES DE LA EMPRESA

### 2.1 “LA VISIÓN DE McDONALD’S”<sup>12</sup>

¿Qué significa ser los mejores?

1. Para McDonald’s, Ser los mejores significa que los Arcos Dorados inspiren confianza y respeto en todo el mundo.
2. Para nuestros clientes, Ser los mejores significa experimentar CSLyV excelentes y disfrutar de nuestros productos exclusivos en cada visita, de tal modo que la experiencia total McDonald’s les haga sonreír.
3. Para nuestras comunidades, Ser los mejores significa que estén orgullosas de tenernos cerca, porque somos una compañía socialmente responsable. El mundo debería ser un lugar mejor a causa de McDonald’s.
4. Para nuestros propietarios / operadores, Ser los mejores significa la oportunidad de conseguir prosperidad y adquirir patrimonio como dueños de un negocio, y de ser un socio en una relación de intensa colaboración.
5. Para nuestros empleados, Ser los mejores significa oportunidad, compensaciones competitivas, desarrollo y entrenamiento de categoría mundial, y trabajo significativo.
6. Para nuestros proveedores, Ser los mejores significa invertir con la confianza de que crecerán provechosamente con nosotros y serán tratados como socios de nuestro negocio.
7. Para nuestros accionistas, Ser los mejores significa crecimiento y rentabilidad que ofrecen los mejores retornos en nuestra industria.
8. Para nuestros socios aliados, Ser los mejores significa que nos asociamos con las mejores organizaciones del mundo, como: COCA COLA, DISNEY Y las

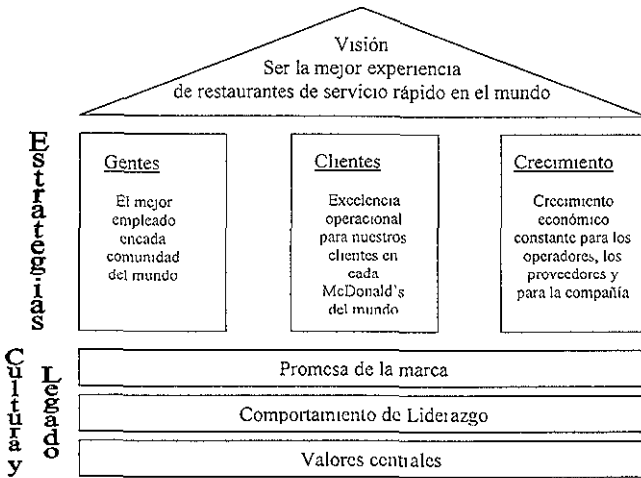
---

<sup>12</sup> Una visión para McDonald’s (González Mendez José Carlos

OLIMPIADAS, con el fin de mantener y expandir nuestras posiciones de liderazgo mutuo.

Los beneficios de ser los mejores afectan a toda la familia McDonald's. Para que triunfe el sistema McDonald's, cada uno de los empleados tiene que triunfar.

A continuación, presento la adaptación que McDonald's hace en un modelo de planeación estratégica para mostrar sus Estrategias, Visión, Valores, etc.



La cultura y el legado del negocio – nuestra marca, nuestros comportamientos y nuestros valores – son los cimientos para conseguir nuestra visión. Tomado en conjunto, definen quiénes somos y cómo actuamos en McDonald's. Y debido a la fortaleza de nuestra cultura, tenemos confianza para hacer cambios dramáticos en nuestras estrategias de gente, excelencia operacional y crecimiento, para todos aquellos que invierten en McDonald's.

## 2.2 NUESTRAS ESTRATEGIAS MUNDIALES

Nuestras estrategias responden a necesidades y oportunidades a corto y largo plazo, cambiarán y evolucionarán basadas en los entornos en los que operamos ... al comienzo de este siglo nuevo, perseguimos tres estrategias mundiales que proveerán un enfoque global para nuestros negocios.

- Seremos el mejor empleador para nuestra gente en cada comunidad del mundo. Continuaremos considerando el desarrollo de nuestra gente a todos los niveles de la organización como una prioridad primordial, porque la diversidad y la fortaleza de nuestra gente nos proporcionan la mayor oportunidad de gozar de una ventaja competitiva. Nos enfocaremos en valores y comportamientos de liderazgo; paga y beneficios competitivos; reconocimiento y respeto; aprendizaje; desarrollo y crecimiento; y certeza de que tendrán los recursos para hacer un buen trabajo. Esta es la manera de fortalecer la marca y ganarnos la lealtad de los clientes.
- *Brindaremos excelencia operacional a nuestros clientes en cada uno de nuestros restaurantes en todo el mundo.* Nuestros restaurantes tienen que ser excelentes. Esto significa continuar enfocándose en los detalles y las disciplinas del negocio, ofrecer comida fresca, sabrosa, con calidad, servicio, limpieza y valor sobresalientes, significa proveer servicios de primera en el mostrador y en el Automac a cada cliente que visite McDonald's.
- Lograremos un crecimiento económico constante para nuestros propietarios operadores, para los proveedores y para la compañía. Y lo lograremos con la ayuda de innovación y tecnología. Nuestra estrategia de crecimiento es triple: Primero, expandiremos la demanda de McDonald's, mediante nuevos productos, servicios y ofertas innovadoras aprovechando nuestro espíritu

empresarial para hacer crecer nuestra marca. Segundo, exploraremos oportunidades para extender la marca McDonald's de manera nueva. Tercero, sacaremos ventaja a las fortalezas de nuestros sistemas, desarrollando nuevos conceptos comerciales como: Aroma Café, Boston Market, Chipotle Mexican Grill y Donatos pizza.

## 2.3 NUESTRA MARCA

Nuestra visión de ser la mejor experiencia de restaurantes de servicio rápido se realiza mediante la promesa de la Marca McDonald's a nuestros clientes.

La promesa de nuestra marca:

Cuando nuestros clientes entran a nuestros restaurantes, entran a nuestra marca. Y cuando satisfacemos y superamos sus expectativas siendo los mejores, creamos clientes leales a la marca que forman la base de un crecimiento duradero y rentable.

La esencia de lo que tenemos que entregar a nuestros clientes puede ser expresada como una promesa ...

Con un sentido de alegría y con espíritu joven, serviremos con orgullo una experiencia excepcional de comida McDonald's que haga que cada persona se sienta especial y haga sonreír a cada cliente ... cada vez.

Esta promesa se convierte en un grito de aliento para nuestro sistema de todo el mundo. ¡ESTAMOS DECIDIDOS A HACER SONREÍR!

## 2.4 LOS ELEMENTOS DISTINTIVOS DE NUESTRA MARCA

Al incorporar las siguientes características de la marca en cada restaurante, cada mercado y cada país, se hará viva la promesa de la marca McDonald's:

1. Más accesible. Tenemos el precio más atractivo para motivar a la gente a que visite los restaurantes con más frecuencia.
2. Atenciones para los niños. No solamente atraemos a los niños, sino que verdaderamente nos preocupamos por ellos, desde programas comunitarios en cada uno de nuestros restaurantes, hasta las obras benéficas de la casa de Ronald McDonald's en todo el mundo.
3. Comida que es la mejor, la primera en su clase. Ofrecemos siempre comida con el gran sabor que nuestros clientes desean y disfrutan, y somos el líder en innovación en la comida.
4. El más limpio y el más seguro. Somos los mejores en esta clase, sin excepción.
5. acogedor y atractivo. La gente se siente relajada y cómoda en nuestros restaurantes ... se sienten en casa, sin importar quién sea o dónde esté.
6. El más rápido y el más fácil de usar. Nuestro servicio es veloz, sencillo, directo y sin complicaciones.
7. El más conveniente. Somos fácilmente accesibles para cualquier estilo de vida ... y estamos en todos los lugares donde nuestros clientes quieren que estemos.
8. Comprometidos con la Comunidad. Nos preocupamos por nuestras comunidades y retribuimos algo a las comunidades en las que vivimos y trabajamos.
9. Elección, variedad y personalización. Satisfacemos en diversas ocasiones para comprar comida fuera con selecciones de gran sabor, servidas de la manera que quieren nuestros clientes.



10. Símbolos. Somos la marca minorista más familiar del mundo, gracias a nuestros Arcos Dorados, nuestro logotipo rojo y amarillo, Ronald McDonald's, nuestras cajas rojas de papas fritas, nuestra arquitectura y nuestros envases.

## **2.5 NUESTROS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO**

Nuestro éxito depende de que todos los empleados trabajemos unidos de una manera que es exclusiva de McDonald's, adoptando comportamientos que sean reconocidos y premiados en todo nuestro sistema, desde la sala de empleados hasta la sala del director.

a) Actuamos por el mejor interés del sistema ...

- Trabajando juntos como equipo para lograr la visión de McDonald's.
- Compartiendo información y recursos con otras personas.
- Adoptando el cambio como algo positivo.
- Actuando por el beneficio a largo plazo de nuestros clientes y del sistema McDonald's, los propietarios / operadores, los empleados y los proveedores.
- Apoyando las decisiones al 100%.

b) Nos comunicamos abiertamente ...

- Escuchando para comprender.
- Valorando opiniones diversas y alentando a la gente a expresar sus puntos de vista.
- Proporcionando a cada persona de nuestro sistema la información que necesita para hacer buen trabajo.

- c) Aceptamos responsabilidad personal ...
- Abrazando las oportunidades y contribuyendo con una actitud de “podemos hacerlo”.
  - Cumpliendo los compromisos hasta el final y siendo responsables por las acciones individuales y los resultados.
  - Aceptando responsabilidades en lugar de echar culpas.
  - No juzgando a los demás.
  - Con persistencia para superar los obstáculos.
- d) Guiamos y aprendemos ...
- Escuchando sugerencias y opiniones.
  - Admitiendo los errores y actuando de acuerdo a lo que hemos aprendido.
  - Trabajando juntos para alcanzar continuamente estándares de excelencia.
  - Apreciando y reconociendo las fortalezas y el desempeño de los demás.
  - Proporcionando el entrenamiento necesario para que la gente dé lo mejor de sí.

## 2.6 NUESTROS VALORES CENTRALES

Estamos dedicados a proveer a nuestros clientes niveles inigualados de Calidad, Servicio, Limpieza y Valor. Es lo que nos enseñó el Sr. Ray Kroc.

Estamos comprometidos con nuestra gente. Sabemos que un equipo diverso de personas bien entrenadas, trabajando unidas, es la clave de nuestro éxito continuo.

Creemos en el “taburete de tres patas”, en la asociación de nuestros propietarios / operadores, empleados y proveedores, trabajando juntos. Para alcanzar el éxito, cada una de las tres patas del taburete tiene que ser fuerte.

Estamos comprometidos con las franquicias. Mantenemos una relación de estrecha colaboración con nuestros propietarios / operadores y tomamos decisiones de franquicias basadas en lo que es mejor para nuestros clientes.

Creemos en un planteamiento de gestión descentralizada. Nuestra habilidad para hacer avanzar a nuestra compañía aumenta cuando se dan responsabilidad y autoridad a aquellos que están más cerca de las oportunidades y los retos que encontramos.

Lideramos mediante la innovación ... innovación en el menú, los restaurantes, las prácticas de personal, el marketing, las operaciones y la tecnología.

Abordamos todos los aspectos de nuestro negocio local. Somos líderes con responsabilidad social. Nuestros clientes nos juzgan por la influencia positiva que tenemos en el vecindario, en sus habitantes y en el medio ambiente.

Hacemos crecer el negocio para nuestros accionistas. Nuestros accionistas soportan nuestra capacidad de crecimiento, por eso es crítico que ellos obtengan un retorno atractivo de sus inversiones.

## **2.7 NUESTRA RESPONSABILIDAD**

¿Qué puede hacer cada uno de nosotros para dar vida a nuestra visión de ser los mejores? ¿Cómo incorporamos nuestros valores, nuestros comportamientos de liderazgo, las responsabilidades de la marca y las estrategias en nuestro trabajo cotidiano?

McDonald's, será el mejor cuando cada uno de sus empleados sea el mejor en lo que hacemos.

Somos un sistema de colaboración, utilizamos un planteamiento de equipo para lograr nuestra visión y dependemos uno de otros para crecer y triunfar.

A la hora de la verdad, todos estamos en el negocio de atender a nuestros clientes y de entregar la Promesa de la Marca McDonald's, tanto si trabajamos en nuestros restaurantes, poseemos y dirigimos un restaurante, suplimos a nuestros restaurantes, tenemos responsabilidades de gestión o estamos empleados en nuestros centros de experiencia. Y cada uno de nosotros puede llevar a cabo su función mejor, adaptando la *visión, la promesa de la marca, los valores y los comportamientos de liderazgo.*

Pensemos en esta información como un mapa de carretera para nuestro viaje hacia ser los mejores, en el que nuestras estrategias proveen dirección para enfocar nuestras actividades presentes hacia nuestro destino final. Cada uno de nosotros tiene que comprender cómo afectamos la calidad de la experiencia del cliente y tiene que cerciorarse de que lo que haga es eficiente, efectivo, productivo y en línea con nuestras estrategias mundiales.

Cuando todos nos enfoquemos en nuestra visión – ser la mejor experiencia del mundo en restaurantes de servicio rápido – y nos dediquemos a ser los mejores en todo lo que hagamos, entonces no habrá límites a lo que podremos lograr ni a lo que podemos dar a nuestros clientes, a nuestros inversionistas y cada uno de nosotros.

## **2.8 NUESTRA VISIÓN EN LATINOAMÉRICA**

- Lograr el dominio del mercado de Ganancias mediante la provisión de experiencia funcional a través de diferentes campos, permitiendo a cada mercado el ejecutar su plan estratégico.
- Encabezar a la zona (Latinoamérica) en la identificación y dar impulsos a oportunidades globales y regionales para mayor valor y eficiencias.

## ESTRATEGIA, MISIÓN, EQUIPO

“Ed Sánchez, Vicepresidente ejecutivo, socios de relaciones”<sup>13</sup>

Tenemos la oportunidad de entrar en un mercado de 160 millones de personas en nuestros países en Latinoamérica y El Caribe. Desde la perspectiva del Sr. Ed Sánchez, eso es potencial.

La tasa de crecimiento de McDonald's Latinoamérica es de 25 por ciento, una de las más altas en nuestro sistema global. En los últimos cinco años, solamente el número de McDonald's en nuestra zona se ha triplicado a más de 650 restaurantes. Y nosotros, en conjunto con nuestros proveedores, hemos invertido más de 250 millones de dólares en Latinoamérica cada año durante los últimos años, demostrando claramente el compromiso de McDonald's a nuestros clientes en esa parte del mundo.

Esta visión junto con los cambios positivos que efectuamos en 1996, crearon claramente una fuerte base para hacer de 1997 un año récord para McDonald's Latinoamérica, en cuanto a satisfacción del cliente, apertura de restaurantes, ventas y aumento de las entradas de dinero.

Los planes de crecimiento se cumplieron en ese 1997. Se abrieron 300 restaurantes en 1998 y 500 en 1999. Se espera tener 500 aperturas por año hasta el 2002.

¿Cómo sé que estas metas son posibles? Porque tenemos gente excepcional y la infraestructura necesaria para servir a nuestros desarrollados. En Brasil y Argentina, tenemos uno de los mejores resultados de Ganancias, Calidad, Servicio, Limpieza y

---

<sup>13</sup> Información obtenida del Informe Interno de la empresa. Una Visión para McDonald's "Ser el mejor" 1999.

### 3. ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LA EMPRESA

#### 3.1 INTEGRACIÓN DE COSTOS

Para poder cumplir con nuestra misión y estrategias del negocio, es evidente que se deben revisar primero los resultados que se han logrado año con año.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en 1994, con los comparativos de los Estados Financieros entre McDonald's México y Canadá, se puede percibir claramente una ventaja de 9.98% de diferencia en Ganancias contra los restaurantes operados en México.

Esta diferencia considerable consistió en muchos y muy diversos puntos. Para comprender los Estados Financieros mejor, es necesario presentar la integración de los costos de los Estados Financieros de McDonald's.

A continuación, se presenta la integración de costos en los Estados Financieros de McDonald's:

#### INTEGRACIÓN DE COSTOS ESTADOS FINANCIEROS McDONALD'S

Elementos del costo	Elementos que lo integran
<ul style="list-style-type: none"><li>• Costo de Comida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desperdicio de producto crudo (Aquel que no ha pasado por el proceso de producción) y completo (Aquel que ya ha pasado por el proceso de producción y se considera producto final).</li><li>• Comida de Empleados.</li><li>• Pérdidas inexplicables</li><li>• Rendimientos</li><li>• Uso de condimentos en sobres</li></ul>

## **4. PROCESO DE TRABAJO DE LA EMPRESA**

### **4.1 PROCESO DE TRABAJO**

En la descripción del proceso de trabajo por área de la empresa, es claro que cualquier cosa que se planee pasa primeramente por el departamento de Operaciones para su evaluación operativa, y manejo dentro de cada operación.

El departamento de Mercadotecnia, propone nuevas ideas, productos, promociones, descuentos, etc., la evaluación operativa marcará si se ponen en marcha o no los planes.

El siguiente departamento que interviene, es el de Recursos Humanos y Finanzas, éste último para la evaluación de los costos, y finalmente una vez aprobado algún proyecto, regresa al departamento de Mercadotecnia para la evaluación de la publicidad del proyecto. Una vez evaluado, regresa al departamento de Operaciones para la implementación (todo enmarcado en nuestros pilares: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor), así como Control de Costos (Ver diagrama 1)

En el diagrama No. 2, se describen las actividades que se realizan para la planeación, desarrollos, controles, creación de nuevos productos, calidad, servicio, limpieza y valor, ventas, utilidades, recursos humanos, y administración dentro de la organización.

Al poder entender la descripción del proceso de trabajo por área de la empresa, así como el diagrama de actividades, nos podremos dar cuenta de la importancia que toma el departamento de Operaciones, ya que prácticamente todos los departamentos tienen como premisa dar servicio al departamento de Operaciones en todo momento que lo necesite.

La toma de decisiones de la empresa, depende directamente del departamento de Operaciones, por tener en línea directa el control de los restaurantes en Calidad, Servicios, Limpieza, ventas y el total control financiero. Es por ello, que se involucró y se hizo cargo del proyecto de grupos de calidad.

#### **4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO POR ÁREA DE LA EMPRESA**

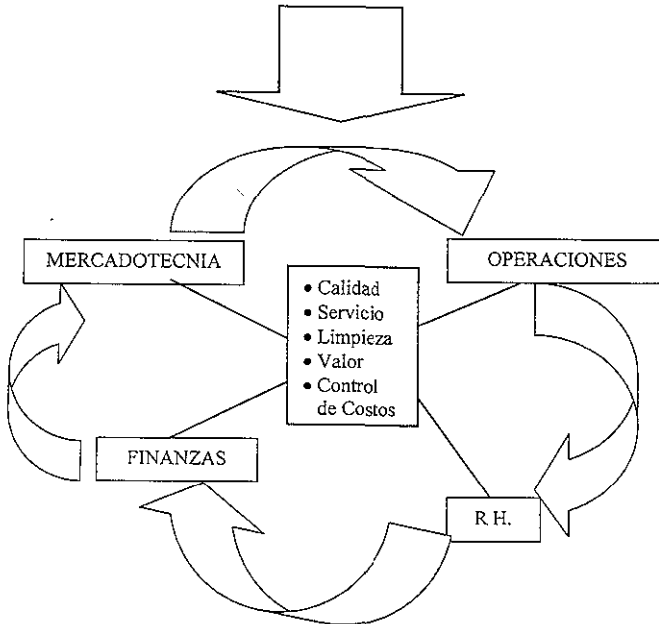
Dentro de la descripción del Proceso de Trabajo por área de la empresa y el Diagrama de Actividades, el departamento de Operaciones se ubica como el centro de la organización, como el departamento obligado a llevar a cabo a un feliz término todo lo que se planea en la misma. El departamento de Operaciones a través de los Supervisores de Operaciones, estos últimos son el eslabón entre los restaurantes y la oficina, para así lograr alcanzar los objetivos que ésta plantea en función de todos los empleados de los restaurantes.



## DIAGRAMA No. 1

Presidencia

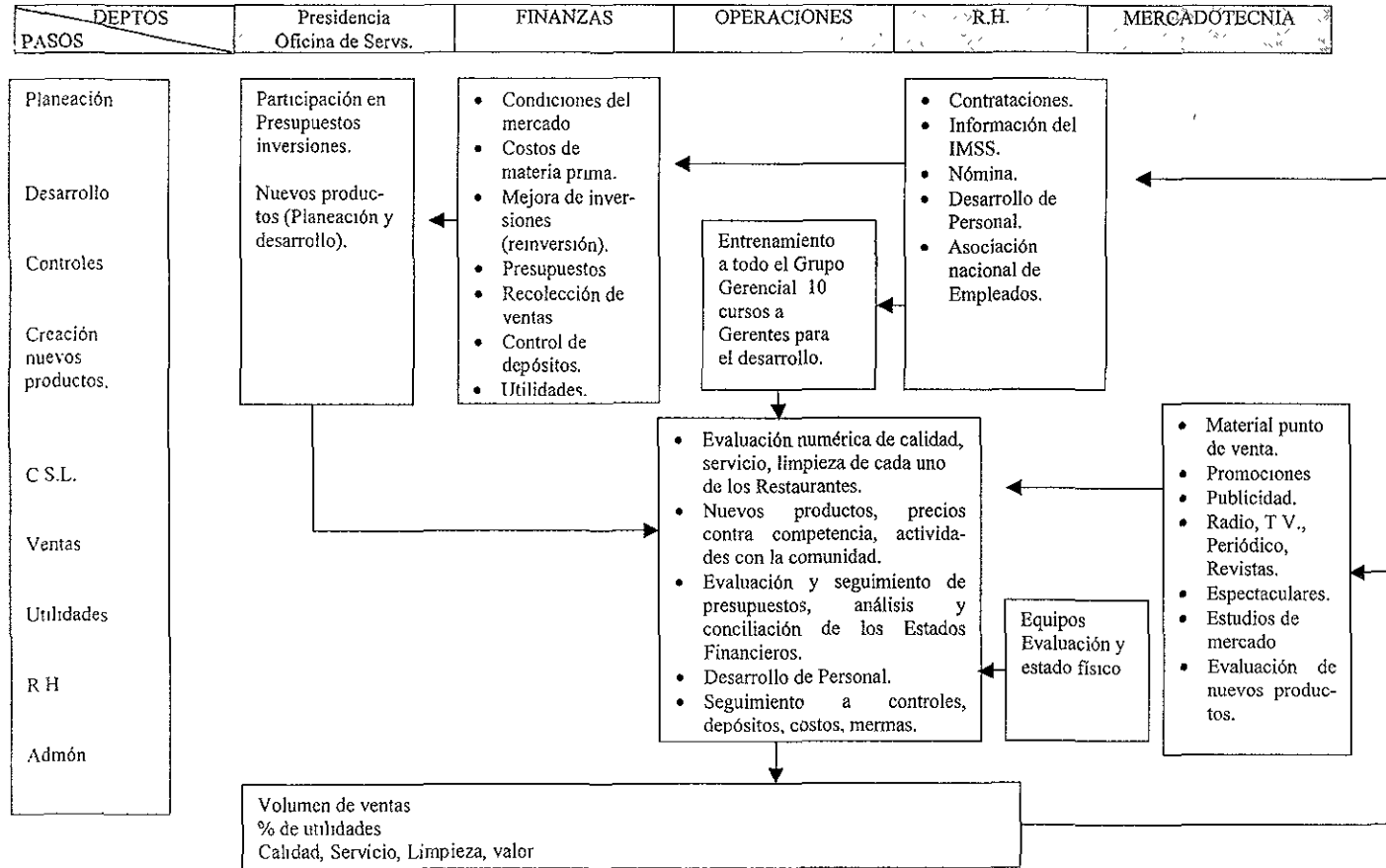
PLANEACIÓN



Se ha mencionado la importancia que juega el departamento de Operaciones en la empresa, es claro imaginar que juega también un papel determinante para el cumplimiento de cualquier plan o, programa que se pueda plantear, aún pensando en el agrupamiento de los distintos departamentos como fusión para el análisis de situaciones inherentes en la compañía.

### 4.3 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES

### DIAGRAMA No. 2



#### 4.4 IMPORTANCIA DEL PUESTO DE SUPERVISOR DE OPERACIONES

Por esta razón, es importante dar a conocer cuál es la función del Supervisor de Operaciones, ya que en este puesto se recarga todo el proyecto.

Los Supervisores de Operaciones fueron elegidos para guiar y formar los grupos interdisciplinarios. A continuación, se describen las funciones de un Supervisor

##### **“FUNCIONES DE UN SUPERVISOR”<sup>14</sup>**

El Supervisor es responsable del personal asignado en todas las operaciones (restaurantes), a fin de optimizar la satisfacción total de los clientes, ventas y utilidades. Trabaja directo con el Gerente General de cada restaurante y su equipo, para lograr operaciones a corto y largo plazo, optimizando ventas y ganancias, atendiendo altos estándares de calidad, servicio y limpieza, buenas prácticas de personal, análisis de oportunidades de incremento en ventas, apertura de diversas operaciones, revisión de desempeño a Gerentes, auditorías de efectivo, entrenamiento, limpieza y seguridad, introducción de nuevos productos, fijación de objetivos, análisis de proyectos de reinversión, análisis de punto de equilibrio, análisis y proyección de ganancias. Estas actividades se dividen en:

##### 1. CALIDAD, SERVICIO Y LIMPIEZA

- Preparación de personal, producto y planta en cada operación.
- Aseguramiento de la Calidad.
- Satisfacción total del cliente.
- Seguimiento al mantenimiento preventivo y correctivo de muebles, inmuebles y equipo de operación.

---

<sup>14</sup> Información obtenida de documentos (Manual de Operaciones, Manual de Entrenamiento, Manual de Equipos etc.)

## 5. ACCIONES REALIZADAS DENTRO DE LA EMPRESA

### 5.1 OBJETIVO

El primer paso que se dio para iniciar el proyecto, fue el pensar en la necesidad de plantear un objetivo y para ello, tenía yo como Supervisor de Operaciones, conocer cuáles eran las metas establecidas por la empresa y la Corporación McDonald's. Los objetivos deberían estar alineados con las metas de la compañía y por supuesto, no debería crear conflictos con la misma.

“Este objetivo debería ser “SMART” (Siglas en Inglés)”<sup>15</sup>.

- Ser específico: Que explique exactamente lo que hay que hacer.
- Mensurable: Que explique cómo se va a medir el objetivo.
- Alcanzable: Hacer que los objetivos representen un reto, pero no un reto imposible de lograr.
- Relevante: Los objetivos deben ser importantes para los clientes, empleados, oficina.
- Con un límite de Tiempo: Establecer un plazo para la terminación del objetivo y decidir algunas fechas específicas, para verificar el progreso.

El objetivo del proyecto fue:

“Formar grupos de calidad o círculos de calidad con empleados interdisciplinarios de la empresa, que agruparan de tres a ocho personas por grupo”.

---

<sup>15</sup> Manual de Operación y Entrenamiento.

Mi intención como guía de proyecto era alcanzar la meta establecida por la compañía y la Corporación McDonald's, la cual era incrementar en un 4% las ganancias de la compañía de 1994 a 1995 y lograr también elevar la productividad en ese mismo año de 3.5 Tc's/hrs.h. a 5 Tc's/hrs.h.

## 5.2 "CÍRCULOS DE CALIDAD"<sup>16</sup>

Para crear los grupos de calidad, pensé que la segunda acción importante debería ser el conocer la literatura que existía al respecto, como fuente principal de información, y desde luego información de McDonald's. Lo relevante encontrado y que nos ayudó a la formación de los grupos, fue la siguiente:

El tema de Círculos de Calidad (CC), se pensó en un principio, como una herramienta para fomentar la educación a Ingenieros, Gerentes de niveles altos e intermedios y de ahí a otros grupos. Sin embargo, se comprendió que no se podrían producir artículos o productos de buena calidad con sólo educar a los altos gerentes e ingenieros.

Se necesitaba la total cooperación de todos los trabajadores de línea encargados de manufacturar los productos.

Esto fue el comienzo de una revista publicada en el Japón llamada GEMBA-TO-QC (Control de Calidad para Supervisores), cuyo primer número apareció en abril de 1962. Con la publicación de esta revista se empezó con las actividades de círculos de calidad. En esta revista se emitieron políticas como las que siguen:

1. Se hará que el contenido sea fácil para que todos lo entiendan. El deber será educar, entrenar y promover los CC entre los supervisores y los trabajadores que ocupan la primera línea de la fuerza laboral. El objetivo es ayudar para mejorar su capacidad de manejo y progreso.

---

<sup>16</sup> Ishikawa, Kaoru, "¿Qué es el Control de Calidad?" La Modalidad Japonesa. Ouchi, William, Teoría Z.

2. Se fijará un precio bajo para que la revista pueda llegar a todos y sea aprovechada por el número de supervisores y trabajadores de línea.
3. En los talleres y otros lugares de trabajo, organizar grupos de trabajadores dirigidos por sus propios supervisores. Estos grupos se llamarán círculos de control de calidad. Los grupos de CC usarán la revista como texto de estudio y se esforzarán por resolver los problemas que se presenten en su lugar de trabajo. Los círculos CC vendrán a ser el núcleo de las actividades de control de calidad en sus respectivos talleres y lugares de trabajo.

Se insistió también en el voluntarismo. Los círculos no deberían operar por órdenes de un superior, sino voluntariamente en los diversos lugares de trabajo. Si los trabajadores no quieren participar está bien. No hay que forzarlos.

Esta serie de políticas fueron utilizadas como punta de lanza para la creación de los CC, así como la publicación de una serie de revistas e información general relacionada con todos los temas que se derivan de él. Los casos prácticos de la industria, fueron la inscripción de todos los miembros de los CC a las revistas para dar valor de pertenencia a los mismos.

Esta serie de publicaciones tenía el fin de promover las actividades de los CC, en todo el Japón, las cuales lo lograron en forma correcta y eficiente. Con ello, se creó en 1963 el centro de círculos de CC. De 1964 en adelante, se organizaron nueve capítulos regionales de círculos de CC. Estas organizaciones han publicado libros y revistas, producción de diapositivas, seminarios y conferencias, cursos por correspondencia; tales actividades se han organizado con el fin de promover el autodesarrollo entre los practicantes de los CC.

El Japón puede jactarse de haber alcanzado un gran éxito en las actividades de CC, lo cual fue posible gracias al esfuerzo incansable por buscar la excelencia de las organizaciones.

Al intensificarse las actividades de los círculos de CC y aumentar su número, muchas actividades que no tienen nada que ver con lo que hacen los círculos, pueden empezar a usar los mismos nombres. Por ello, resulta necesario dar una definición precisa de qué es un círculo de CC.

El círculo de CC, es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller.

Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y autodesarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos sus miembros.

### **IDEAS BÁSICAS SUBYACENTES DE LOS CÍRCULOS DE CC.**

Las ideas básicas subyacentes en las actividades de los círculos de control de calidad que se realizan como parte del control de calidad en toda la empresa que se pueden mencionar, son las siguientes:

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar.
3. Ejercer capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

La lista anterior, muestra las ideas fundamentales subyacentes en los círculos CC. Además, existen diez factores como pautas útiles para dirigir esas actividades:

1. Autodesarrollo.
2. Servicio voluntario.
3. Actividades de grupo.
4. Participación de todos los empleados.
5. Utilización de técnicas de CC.
6. Actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo.
7. Vitalidad y continuidad de las actividades de CC.
8. Desarrollo mutuo.
9. Originalidad y creatividad.
10. Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora.

Las ideas básicas subyacentes en los círculos de CC, se encuentran en estos diez factores.

### **¿CÓMO PROMOVER UN CÍRCULO DE CC EN UNA EMPRESA U OFICINA? <sup>17</sup>**

Lo primero que hay que hacer es establecer o elegir una división que asuma la responsabilidad de promover las actividades de los círculos, y luego escoger a la persona que ha de dirigirlos. La división que se escoja tiene jurisdicción sobre todas las actividades relacionadas con los círculos de CC, inclusive el plan de toda la empresa para la educación de esta materia, las conferencias de los círculos de CC, las conferencias entre círculos, y un sistema de otorgar premios y aceptar sugerencias.

---

<sup>1</sup> Idem



El éxito o el fracaso de las actividades de los círculos de CC, depende a menudo de la decisión de los altos gerentes, de la persona escogida para promover el CC y del entusiasmo colectivo. Es importante pues, seleccionar inteligentemente a la persona a quien se le vaya a encargar esta función.

Cada círculo debe ocuparse de varios problemas; debe escoger su propio tema independientemente y luego dedicarse a las tareas de resolver los problemas relativos a ese tema. Para ello, es muy útil lo siguiente:

### **HISTORIA DEL CC.**

1. Escoger un tema (fijar metas).
2. Aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema.
3. Evaluar situación actual.
4. Análisis (investigación de causas).
5. Establecer medidas correctivas y ponerlas por obra.
6. Evaluar los resultados.
7. Estandarización, prevención, prevención de errores y prevención de su repetición.
8. Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes.
9. Planeación para el futuro.

Estos nueve pasos, que le llaman la "Historia de CC", tienen como propósito inicial, facilitar los informes sobre las actividades de CC, pero en realidad abarcan mucho más. Si los círculos se siguen de cerca, podrán resolver los problemas. Los nueve pasos se emplean actualmente en el proceso de solución de problemas.

Los círculos de control de calidad emprenden sus actividades de acuerdo con lo que estos pasos sugieren, y cuando llegan a su meta hacen pública su experiencia en la

conferencia de círculos de CC. Las charlas, desde luego, siguen el esquema indicado por estos nueve pasos.

Hasta ahora, los informes de las empresas solamente han contenido los resultados de los procedimientos, reflejando la actitud de que los resultados son los que realmente cuentan. Estos son informes operativos. En los informes de CC, se hace hincapié en los puntos 2, 3, 4, 5, y 7 de la lista anterior.

En el CC, los resultados son importantes como es obvio, pero el proceso lo es aún más. Mediante la historia de CC, se puede estudiar concretamente los métodos para alcanzar las metas y resolver los problemas ¿son analíticos? ¿Son científicos? Y evaluar los esfuerzos, el pensamiento, el entusiasmo y la tenacidad de las personas que toman parte. Hay quienes se fían de su propia experiencia, de su sexto sentido y de sus corazonadas. De vez en cuando puede tener éxito, pero ese éxito no se puede duplicar ni se puede evitar la repetición en caso de fracaso. Esta es otra razón para que en las actividades de CC se sigan muy de cerca los nueve pasos antes mencionados.

A medida que los miembros continúan resolviendo sus temarios, los métodos tales como diagrama de causa y efecto y la gráfica de Pareto, les resulta insuficiente. La experiencia que se adquiere en la solución de problemas es sumamente importante. Con ella, los empleados van madurando, y a medida que repiten el proceso de adquirir nuevos conocimientos, sus capacidades se amplían aún más. Estas capacidades crecen en tal forma, que llegan a resolver problemas que no pueden ser resueltos por los ingenieros en formación universitaria.

Conviene entonces meditar sobre las actividades en materia de CC y determinar las ventajas del mismo.

1. Da una verdadera garantía de calidad en todos los pasos de todos los procesos y lograr una producción 100 por ciento libre de defectos. Esto se hace mediante el control de procesos. No basta encontrar los defectos y fallas y corregirlos. Lo que hay que hacer, encontrar las causas de los defectos y fallas. El CTC (Control Total de la Calidad: Es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad, y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes).
2. El CTC abre canales de comunicación dentro de las empresas, dejando entrar un soplo de aire fresco. El CTC permite que las empresas descubran una falla antes de que ésta se convierta en desastre, porque todos se acostumbran a dirigirse a los demás de manera franca, veraz y útil.
3. El CTC permite que las divisiones de diseño y manufactura del producto se ajusten de manera eficiente y precisa a los cambios en los gustos y actitudes de los consumidores, de manera que se puedan fabricar productos siempre acordes con la preferencia de los clientes.
4. El CTC apoya las mentes propensas a escudriñar y capaces de detectar datos falsos. Ayuda a evitar el peligro de las cifras erradas sobre ventas y producción. “El conocimiento es poder” y esto lo brinda el CTC.

Las actividades de círculos de CC, empezaron en el Japón en abril de 1962. Hoy se desarrollan ampliamente en occidente y en otras partes del mundo.

Al principio se creía que estas actividades sólo podrían tener éxito en el Japón, debido a sus antecedentes sociales, culturales y religiosos. Aún suponiendo que pudiera

extenderse al extranjero, se pensaba que sólo las naciones de cultura Kanji podían llevarlas a cabo y sólo tendrían éxito en Taiwan, Corea del Sur y la China. En efecto, hace más de diez años que los círculos de calidad se introdujeron en Taiwan y Corea del Sur, países que ahora tienen sus propias conferencias nacionales sobre círculos de calidad.

Sin embargo, a medida que las actividades de círculos de CC se fueron conociendo, muchos países empezaron a experimentar con ellas. En Asia Suroriental ya existe en las Filipinas, Tailandia, Malasia y Singapur. A mediados del decenio de 1970, se establecieron en los Estados Unidos, Brasil, Suecia, Dinamarca, Holanda y Bélgica. Hacia 1977 y 1978, se iniciaron en México y en Inglaterra.

Hay algo que se encuentra desconcertante, un aspecto de las actividades en el extranjero. A diferencia del Japón donde estos círculos se forman con el personal de un mismo lugar de trabajo, en otros países muchos círculos se organizan con personas provenientes de distintos lugares de trabajo. Muchas veces los participantes son predominantemente ingenieros. ¿Qué ocurriría a los círculos que tienen tal composición? Se teme que no se pueda insistir en la participación total y de la comunidad. En algunos casos se organizan círculos de CC, no con el fin de encontrar un control total en que la calidad sea siempre lo primero, sino para levantar el espíritu de trabajo de los participantes. Como los diferentes países tienen distintos antecedentes culturales y sociales, es inevitable naturalmente, que las actividades de los círculos de CC se presten a enfoques diversos.

Estas adaptaciones muestran que las actividades de círculos de CC pueden llevarse a cabo en todos los pueblos del mundo. No necesitan ser japoneses.

En los últimos tiempos, se ha reflexionado en que todos somos humanos. Las actividades de los círculos CC – que armonizan con la naturaleza humana – pueden tener

éxito en cualquier parte del mundo, siempre que se respeten sus principios básicos y cualesquiera que sean sus razas, su historia y sus sistemas sociales y políticos.

Toda la información que se obtuvo en relación a los círculos de CC fue con el objetivo de tener bases que complementen la información de la formación de círculos de CC desde un punto de vista científico.

Una vez solventado el proyecto, se presentaron las acciones específicas para poder manejar el proceso de grupo, el cual lo podemos ver en el diagrama No. 3, que se muestra más adelante (5.4).

### **5.3 LA FORMACIÓN DE LOS GRUPOS**

El trabajo de crear Grupos de Calidad y elegir personas para dirigir los mismos, no fue una tarea fácil.

El nivel donde se desarrolló este trabajo fue en el nivel de Supervisor de Operaciones, este nivel se aprecia claramente en el Organigrama de la Compañía que anteriormente se presentó.

En él, puede apreciarse que el supervisor a cargo de estos grupos reporta directamente al Director de Operaciones.

Para efectos de este proyecto, ellos reportarían a un servidor.

La decisión que tomé fue utilizar a los cuatro Supervisores y un servidor, para que fuéramos los capitanes de cada uno de los equipos, esto es, se contó con cinco grupos, a cada grupo se le designó de manera aleatoria la participación de seis integrantes tomados

de los distintos departamentos que conforman la organización. Dos de Finanzas, Dos de Recursos Humanos y dos de Operaciones. Una vez designados los grupos, ellos mismos eligieron un nombre que representaría al grupo durante todo el proyecto. Desde esos momentos, se iniciaba el consenso del grupo y el contacto para sus reuniones efectivas futuras.

Fue asignado a cada grupo o equipo los temas a desarrollar de la siguiente manera:

Capitán Supervisor	Nombre del equipo	Temas
• Superv#1	Ronald	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de comida.</li> <li>• Costo de papel.</li> <li>• Costo de flete.</li> </ul>
• Superv#2	Birdie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo de Empleados.</li> <li>• Sueldo de Gerentes.</li> <li>• Impuesto de Nómina</li> </ul>
• Superv#3	Grimace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de publicidad.</li> <li>• Gastos de promoción.</li> <li>• Servicios externos.</li> </ul>
• Superv#4	Arcos Dorados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de uniformes.</li> <li>• Artículos operacionales.</li> <li>• Mantenimiento y Reparación.</li> </ul>
• Superv#5	Mcahorros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios Públicos.</li> <li>• Gastos de Oficina.</li> <li>• Dinero +/-</li> <li>• Misceláneos</li> </ul>

En enero de 1995, y una vez designado el tema a desarrollar, se iniciaron las reuniones de los grupos para realizar lluvia de ideas. Con el resultado de dichas reuniones se conformó un plan de trabajo por equipo, siguiendo una misma estructura

McDonald's de Alba, S. A. de C.V.

Equipo: Ronald

Oportunidad	Estrategia	Recursos requeridos	Barreras potenciales	Plan de acción	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Responsable

Siguiendo este formato, cada grupo presentó su plan al Comité de Evaluación en una sesión especial para su autorización.

Mi función como líder del proyecto consistió también en tratar de mantener la moral alta en todo el tiempo de duración de éste.

Como estrategia para lograrlo, realicé presentaciones informativas dirigidas a los grupos, apoyado en temas de interés para el desarrollo de los mismos, ayudando esto al éxito del proyecto. Se presenta al final de este informe anexos con el material utilizado en dichas reuniones con temas como: El cambio, Liderazgo, Calidad Total, Cómo trabajar en equipo, y desde luego, algo sumamente importante para nosotros en McDonald's: "Una Visión Para McDonald's": "Ser el mejor".

En términos generales:

Los grupos fueron formados respetando las actividades del proceso de Grupo. Sin embargo, existió un interrogatorio que siguió un patrón fijo. Se pensó que debería atacar

primero los “atrasos” y los “recorridos de transporte”, una “operación” que se elimine puede ocasionar un “atraso” o la desaparición de un recorrido de transporte. De modo semejante, una modificación de una operación de “acción”, puede suprimir la necesidad de una operación “auxiliar”. Por ello, se pensó en atacar las operaciones de “acción”.

**“LAS ACTIVIDADES SE PROBARON, HACIENDO CINCO GRUPOS DE PREGUNTAS”:**<sup>18</sup>

1. OBJETIVO
  - ¿Qué se está haciendo?
  - ¿Por qué se está haciendo?
  - ¿Qué más se podría hacer?
  - ¿Qué debería hacerse?
2. LUGAR
  - ¿En dónde se está haciendo?
  - ¿Por qué allí?
  - ¿En dónde más podría hacerse?
  - ¿En dónde debería hacerse?
3. SECUENCIA
  - ¿Cuándo se hace?
  - ¿Por qué entonces?
  - ¿Cuánto más podría hacerse?
  - ¿Cuándo debería hacerse?
4. PERSONA
  - ¿Quién lo hace?
  - ¿Por qué esa persona?
  - ¿Quién más podría hacerse?
  - ¿Quién debería hacerlo?

---

<sup>18</sup> Lockyer, Keith. La Producción Industrial



5. MEDIOS            ¿Cómo se hace?  
                          ¿Por qué se hace de esa manera?  
                          ¿En qué otra forma podría hacerse?  
                          ¿Cómo debería hacerse?

Estas preguntas fueron realizadas en este orden, ya que carecen de significado si no se respeta el orden. Si el lugar se cambia, entonces puede alterar la secuencia, la persona y los medios. Si por otra parte, se hubieran cuestionado primero los medios, puede llegarse a gastar un esfuerzo muy considerable en analizar y mejorar un método que particularmente resulte que no sirve para ningún propósito útil.

“Se utilizó paralelamente a este grupo de preguntas, un modelo utilizado por McDonald’s llamado GAME”.<sup>19</sup>

Las iniciales de este modelo tratan de guiar al grupo en lo que debe hacer siempre para la solución de problemas:

G = Guiarse por datos.

A = Analizar.

M = Montar un plan.

E = Ejecutar y Evaluar.

El modelo se describe de la siguiente forma:

## GAME

### MODELO PARA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

1. GUIARSE POR DATOS: ¿Cuál es el problema?

---

<sup>19</sup> Modelo desarrollado por McDonald’s (Programa de Círculos de Calidad)

Escoja su mayor problema u oportunidad de su encuesta (de clientes o empleados), el informe de visita al restaurante o cualquier otra fuente de información.

2. ANALIZAR: ¿Por qué sucede?

Pregunte por qué ocurre el problema o haga una lluvia de ideas para obtener las causas posibles, siga preguntado “por qué” hasta que encuentre un factor que pudiese ser la causa del problema.

3. MONTAR UN PLAN: ¿Qué funcionaría mejor?

Proponga los mejores métodos y escoja uno de ellos. Ponga a prueba las ideas para ver si funciona. Haga los ajustes necesarios.

4. EJECUTAR Y EVALUAR: Evalúelo de manera constante.

Ponga en práctica el cambio y mida los resultados. Asegúrese de que todos los empleados y gerentes conozcan los nuevos procedimientos.

A apoyados en las diversas experiencias presentadas por Canadá, cabe pensar que con ello sería suficiente para alcanzar grandes logros en las áreas en las cuales la empresa se ha concentrado.

“A pesar de que los planteamientos se hicieron con gran porcentaje de efectividad, se acudió a algunas literaturas para mayor apoyo”,<sup>20</sup> para asegurar aún más estos logros

A continuación, se presenta información de grupos de calidad y mejora continua como apoyo a los grupos para su mejor entendimiento y efectividad en el proceso.

---

<sup>20</sup> ISHIKAWA, Kaoru. Op. cit., p

#### 5.4 DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE GRUPO

El diagrama que a continuación presento, nos ayuda a conocer el flujo o la secuencia de procedimientos y rutinas. El mismo, es descriptivo y dinámico que caracteriza de manera analítica las tareas u operaciones ejecutadas. Bien sea por los órganos o por los ocupantes de los cargos.

Este diagrama, consta de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene un significado. Se ilustran los procedimientos implícitos en el proceso desde su inicio, en la creación de un Comité de Evaluación de las propuestas de los Grupos, hasta la etapa de poner en práctica el Plan de Acción, Evaluar mejoras, Identificación de nuevas mejoras.

## **6. RESULTADOS LOGRADOS EN LA EMPRESA**

Los resultados logrados una vez implementado el proyecto en 1995, con la participación de los círculos de calidad, fueron los siguientes:

### **6.1 PERSONAL MOTIVADO**

Al hablar de los resultados de este proyecto, nos lleva a cuantificar los logros obtenidos y las barreras encontradas.

Para los empleados de McDonald's, los resultados de este proyecto fueron sumamente importantes, no sólo evaluar en términos de Utilidades, sino preguntarnos si también se lograron cosas positivas en términos de moral de los empleados, esto último de vital importancia para poder comprobar si este ejercicio realmente puede valorarse como muchos autores respaldan como un instrumento valioso para la eficiencia de las organizaciones. Tal es así, que como guía de los grupos, formamos mesas redondas para ventilar todas las ideas respecto a cuáles eran las experiencias vividas por todos los integrantes, sentimientos, ambiente y desde luego con respecto al proceso mismo.

En términos de utilidades, es evidente que la opinión unánime se agrupa a resultados excelentes y satisfactorios para la organización. Más adelante podremos constatar estos resultados.

Con respecto a la moral de los participantes, los comentarios fueron diversos, pero todos ellos realizados de alguna manera proactiva. Estamos convencidos que a distintas personas las motivan diferentes cosas, pero creemos también que existen factores que nos motivan en mayor o menor grado a todos. Una persona motivada es más efectiva que diez desmotivadas; a veces, la desmotivación no se nota, pero los frutos hablan por sí

mismos y esto último precisamente es lo que vivieron los grupos en relación a sus resultados en utilidades y moral de ellos mismos.

Para hablar de los factores que pensamos, nos motivaron a hacer distintas cosas, son las siguientes:

1. Aprender.
2. Participar.
3. Propósito – Saber para qué.
4. Reconocimiento – Halago.
5. Recompensa.
6. Propiedad- Adoptar la idea del proyecto.
7. Divertirse.
8. Hacerlo como equipo.
9. Dar confianza.
10. Comunicar.
11. Consistencia (predecible).
12. Congruencia.
13. Lograr un objetivo (autodesarrollo).

Por consenso de todos los integrantes de los diferentes grupos, estos trece puntos fueron alcanzados; así como el objetivo general planteado que a la vista de todos en este proyecto se logró

Desde luego fue la habilidad para trabajar en conjunto hacia una meta común, la habilidad para dirigir el esfuerzo individual dirigido hacia el objetivo de la organización

Finalmente, el trabajo en equipo fue el combustible que permitió a las personas comunes conseguir resultados descomunales.

Con ideas compartidas, los integrantes de los grupos encontraron características dentro de los mismos, las cuales coincidieron que eran importantes para determinar los equipos exitosos.

1. Se tuvo sentido de urgencia, se fijaron estándares de desempeño retante que definió la dirección.
2. Se seleccionó a los miembros de acuerdo a su potencial y sus habilidades, no de acuerdo a su personalidad.
3. Se prestó especial atención a las primeras reuniones y acciones tomadas.
4. Se establecieron reglas claras de comportamiento.
5. Se fijó una meta y tareas inmediatas orientadas al desempeño.
6. Se retó al grupo constantemente con hechos concretos e información fresca.
7. Se trabajó mucho tiempo juntos.
8. Se explotó el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y la recompensa.
9. *Se concluyó que un equipo con éxito siempre vale más que la suma de partes.*

Estas son todas las características que se pudieron visualizar en la formación de los grupos. Finalmente, los resultados de los empleados fueron claros permanecieron motivados y se elevó la moral de nosotros mismos.

Por lo que respecta a lo que se pudo experimentar en relación a las utilidades, desde luego se presenta en primer lugar, el Informe Comparativo de Pérdidas y Ganancias del ejercicio al 31 de diciembre de 1995, el cual muestra una mejora del orden de un 6.04%.

**6.2 INFORME COMPARATIVO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995**

**DE ALBA, S.A. DE C.V.**

CONCEPTO	SIN GRUPOS 1995	CON GRUPOS 1995	DIFERENCIAS +/- VS AHORROS 1995
Ventas	100.00%	100.00%	0%
Costo comida	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Costo papel	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Costo de flete	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Costo de Ventas	39.54%	37.44%	2.10%
Margen de ganancia	60.46%	62.56%	2.10%
Sueldo a empleados	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Sueldo a gerentes	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Impuesto de nómina	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Gastos de publicidad	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Gastos de promoción	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Servicios externos	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Compra de uniformes	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Artículos operacionales	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Mantenimiento y Reparación	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Servicios públicos	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Gastos de oficina	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Dinero +/-	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Misceláneos (otros)	- 0 -	- 0 -	- 0 -
	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Total Gastos Controlables	33.15%	29.21%	3.94%
Ganancias después de Controlables (PAC)	27.31%	33.35%	6.04%

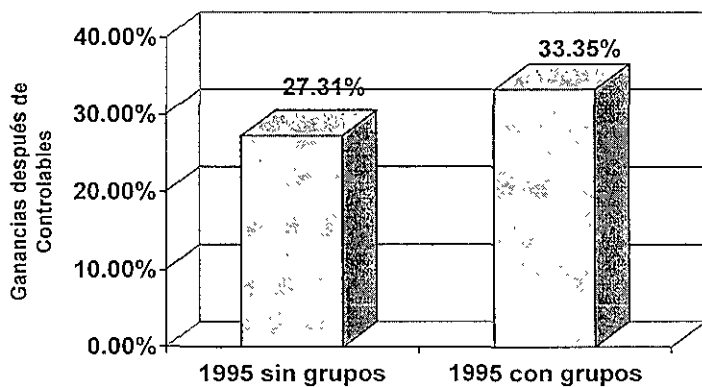
NOTA Informe Comparativo de Pérdidas y Ganancias, manejando Grupos de Calidad

No se especifica por renglón, por confidencialidad

Como se puede observar en el Informe, hay una notable diferencia en resultados, manejando Grupos de Calidad.

**GRÁFICA DEL INFORME COMPARATIVO DE  
PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995**

**McDONALD'S  
(De Alba, S. A. de C. V.)**



NOTA. Informe Comparativo de Pérdidas y Ganancias manejando grupos de calidad.



## CUADRO DE AVANCE

1995 sin grupos de calidad.

1995 con grupos de calidad.

<b>Horas utilizadas</b>	<b>Productividad</b>	<b>Horas utilizadas</b>	<b>Productividad</b>
1487034 hrs./h.	3.5 Tc's/hrs.h.	1032660	5.0 Tc's/hrs.h.

## AHORROS

<b>Horas hombre</b>	<b>Ganancias después de controlables</b>
48374 hrs.	6.04%

Los resultados positivos no se hicieron esperar y se observa una recuperación en los años de 1994 a 1996, continuando con resultados favorables de 1997 a 1999.

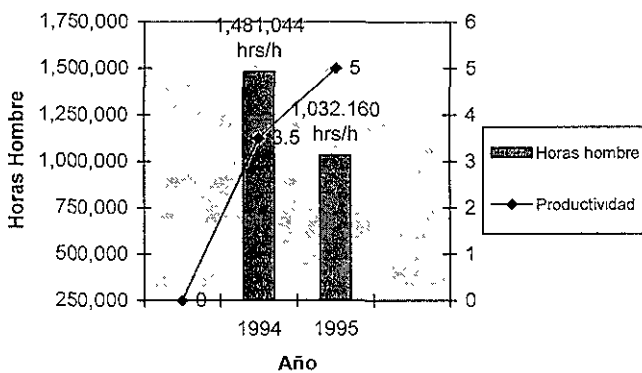
### 6.3 GRÁFICA COMPARATIVA DE PRODUCTIVIDAD DE 1994 CONTRA 1995

#### HORAS HOMBRE Y PRODUCTIVIDAD

1994 VS. 1995

McDONALD'S

(De Alba, S. A. de C. V.)



NOTA. Gráfica elaborada con datos arrojados por los Grupos de Calidad

**6.4 INFORME COMPARATIVO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LOS AÑOS  
1994 A 1999**

**McDONALD'S  
(De Alba, S. A. De C. V.)**

CONCEPTO	SIN GRUPO DE CALIDAD	CON GRUPOS DE CALIDAD				
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo comida	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Costo papel	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Costo de flete	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Costo de Ventas	39.63	37.44	37.00	36.60	36.15	35.60
Margen de ganancia	60.37	62.56	63.00	63.40	63.85	64.40
Sueldo a empleados	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Sueldo a gerentes	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Impuesto de nómina	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Gastos de publicidad	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Gastos de promoción	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Servicios externos	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Compra de uniformes	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Artículos operacionales	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Mantto. y Reparación	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Servicios públicos	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Gastos de oficina	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Dinero +/-	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Misceláneos (otros)	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Total Gastos Controlables	32.96	29.21	26.90	29.20	25.35	28.10
Ganancias después de Controlables (PAC)	27.41	33.35	36.10	34.20	38.50	36.30

NOTA: No se muestra por renglón, por confidencialidad.

En 1997, se registraron nuevos restaurantes con un impacto de 2.40% negativo en las ganancias y 1% por remodelaciones. En 1999, los impactos por aperturas fueron del 1.80% y 1.2% por remodelaciones.

## 7. CONCLUSIONES

Lo que podemos concluir en este trabajo, está totalmente dirigido al convencimiento de la utilización de las actividades de los Grupos de Calidad, como un instrumento gerencial para toda la compañía.

Éstos, dirigidos a mejorar cualquier área, producto, bien o servicio que se requiera o necesite enfocar la organización.

Esta vez, la formación de estos grupos fueron dirigidos a eficientar algunas actividades, procesos, políticas dentro de la organización que pudieran impactar directamente en mejorar los Estados Financieros de la organización.

Se debe cuidar en todo momento el objetivo, el cual es crear los Grupos de Calidad, ya que al intensificarse las actividades de los Círculos de Calidad y aumentarse en número, muchas actividades que tienen que ver con lo que hacen esos círculos, pueden empezar a usar el mismo nombre y esto provocaría no tener los mismos resultados.

Los Grupos de Calidad son un grupo pequeño que desarrolla actividades de Control de Calidad voluntariamente dentro de un mismo lugar.

El pequeño Grupo, lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de Control de Calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento del lugar, utilizando técnicas de Control de Calidad, con participación de todos los miembros.

Es de pleno convencimiento que los resultados obtenidos en un orden del 6.04% los sustento en base a los Grupos de Calidad, y desde luego logrando alcanzar nuestro objetivo planteado en un 100%.

También logro comprobar que la Formación de Grupos de Calidad en la Empresa, llevó a incrementar nuestras utilidades, y con ello a demostrar que mi hipótesis era afirmativa y correcta.

## 8. RECOMENDACIONES

Después de estudiar, planear, presentar, dirigir, probar y dar el seguimiento de este método, hemos comprobado los grandes beneficios que se obtienen utilizando este método, sin duda, el trabajar en grupo pudo marcar los resultados a favor de la organización.

Para McDonald's, la inquietud que se tuvo en manejar este método nunca pudo llegar en un mejor momento, claro está, cualquier empresa puede estar durante la vida de la organización (en una situación por la que pasamos nosotros), por eso el llevar a cabo el proceso de mejora continua formando círculos de calidad, puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso de la organización.

Hoy, McDonald's está utilizando el proceso para mejorar el servicio y éste ha sido creado para que sea un proceso de mejoramiento continuo como una búsqueda para lograr la satisfacción de los clientes en un 100%.

Este nuevo inicio de proceso, apoya a la Gerencia de Calidad Total o para McDonald's M.Q.M (Gerencia de Calidad McDonald's).<sup>21</sup> En éstos se mencionan los principios de valor de la gente con enfoque al cliente, basado en los hechos y adoptando un enfoque de mejoramiento continuo hacia las operaciones del restaurante

### NUESTRO FUNDADOR PENSÓ:

“Cada uno de los trabajos en McDonald's, depende de aquellos consumidores que entran a nuestros restaurantes. Ellos hacen que todo ocurra en McDonald's, sin estas personas, nosotros no estaríamos aquí”.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Gerencia de Calidad Total (Información contenida en Manuales de McDonald's)

<sup>22</sup> KRÖC, Ray A. Palabras del fundador, en uno de sus escritos que dejó en McDonald's

## 9. ANEXOS

La información de los Anexos, es desarrollada por personal interno de McDonald's Corporation, para ser utilizada en presentaciones con los Grupos de Calidad y Mejora Continua.

# ANEXO 1

## EL CAMBIO

“ Para la implementación de las acciones de los grupos de calidad, nos enfrentamos como compañía a la aceptación de la gente para realizar cambios.”<sup>23</sup>

Esto obligó a preparar seminarios muy específicamente dirigidos a la proactividad, resistencia al cambio entre otros temas. Principalmente preparando una presentación específica que se llamó “Manejando el cambio en un ambiente de inconsistencia”.

Con esto, el objetivo principal era crear consciencia en las personas sobre los procesos de cambio y conocieran el comportamiento de las mismas al estar amenazados con el cambio.

- “El andar por el proceso del cambio en los años 90’s hará ver a los 80’s como un juego de niños”.

Jack Welch.

Chairman, G.E.

- La tercera parte de las 500 mejores empresas publicadas por la revista Fortune en 1970, ya habían desaparecido para 1983.  
Entre 1983 y 1990, otra tercera parte de las 500 mejores empresas de Fortune, tampoco figuraron en la lista.

---

<sup>23</sup> Programa de Círculos de Calidad, McDonald’s. Spencer, Jonson M. D. ¿Quién se ha llevado mi queso?



- “Estadísticamente, las empresas comerciales permanecen por 40 años para posteriormente desaparecer o ser fusionadas por otras”.

George Taucher.

International Institute for Management Development.

Lausanne, Switzerland.

- Cada mañana en África, las gacelas al despertar saben que tendrán que correr para no ser devoradas por los leones.

Cada mañana en África los leones al despertar saben que si no son capaces de correr más rápido que las gacelas no comerán y morirán.

No importa lo que sean; gacela o león, cuando el sol salga, más vale que te encuentres en continuo movimiento o morirás.”

Richard M. Hodgetts.

Blueprints for Continuous Improvement.

- Aquellos que siempre están en continuo aprendizaje podrán aceptar cualquier reto y observarán un mundo cambiante lleno de oportunidades más que de obstáculos. Ellos están llamados a ser los sobrevivientes aún en los tiempos más difíciles ... Ellos serán los entusiastas, creadores de nuevos caminos, formas e ideas.

Charles Handy.

The Age of Unreason.

- Los elementos que intervienen en el cambio son:

Cambio

**Personal**

**Organizacional**

Edad física ↔ McDonald's / madurez de la industria.

Expectativas de los demás ↔ Necesidades del mercado y de los empleados

Crecimiento Individual ↔ Avances tecnológicos

Nuevas relaciones ↔ Ganar o perder clientes / socios, proveedores,  
globalización.

Cambio en el estilo de vida ↔ Rotación de personal, re-ingeniería.

- La Paradoja.

¿Por qué sí reconocemos cuando hay tecnología obsoleta, pero no cuando hay filosofía obsoleta?

- “Yo he estado en este negocio por muchos años.

Yo he aprendido mucho . . .

Y mucho de esto ya no sirve.”

Charles Exley.

Retired Chairman, NCR Corporation.

- “Porque cambiar es la norma, la renovación debe ser continua. Esto significa que cuando se propone una idea, el cambio será hecho por ti, sólo si te vez forzado a hacerlo . . .

También significa que si tú no sientes el compromiso para lograr el cambio en un tiempo determinado, entonces regresarás y seguirán haciendo las cosas como siempre”.

Robert H. Waterman, Jr.  
The Renewal Factor.

Para McDonald's, el expresar que deberíamos transformar la organización hoy, para poder lograr un futuro más sólido, llevó a todo el personal a experimentar un miedo sobre lo desconocido. A pesar de todo esto, había que tomar en cuenta la tecnología, la gente y al proceso.

Una vez experimentado el cambio, existe la bienvenida al futuro, a lo nuevo.

Reglas, jugadores, organización, tecnología, líderes, clientes, socios, equipos.

Todo esto nuevo, hace que las personas se preocupen, tengan miedo sobre el nuevo trabajo que hay que desempeñar. Existe resistencia natural al cambio, y a la gente le gusta mantenerse en actividades conocidas que no le empujen a salir de su zona de confort.



La persona al decidirse al cambio, y como resultado del ejercicio ella misma se resiste a que esto suceda.

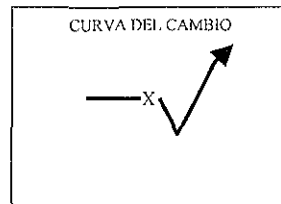
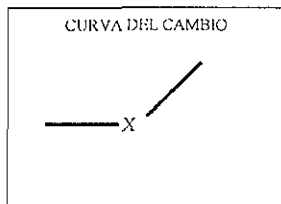
- Me lleva más tiempo.
- No me sale bien.
- No puedo.
- Me siento mejor haciéndolo como antes.
- No me siento a gusto.
- Falta de habilidad.

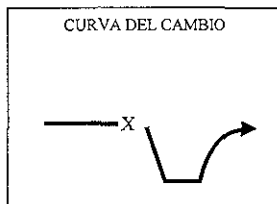
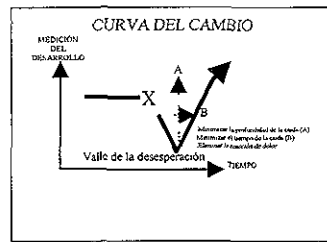
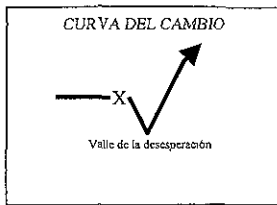
También se puede presentar resistencia al cambio organizacional, ya que hay ganadores y perdedores, esto dependerá de:

- La influencia.
- Los recursos.
- Niveles de organización.

Resistencia al cambio cultural, comodidad en la inercia, amenaza la seguridad, “pánico” histórico.

Con toda la información referente al cambio, se presentaron las distintas gráficas del comportamiento de las personas al experimentar el proceso del cambio.





- “Todo se ve como error a la mitad del camino”.

Rosabeth Moss Kanter.

- “Podrás sobrevivir con el viejo estilo. Sobrevivirás con el nuevo estilo. Pero es la Transición la que te mata”.

Bruce Ruppert.

Agway.

Se estableció el poder visualizar en qué lugar del proceso de cambio se encuentra la empresa. “Las personas actúan como miembros independientes en un equipo de trabajo encaminarlas a trabajar juntos como miembros mutuamente dependientes en un equipo de trabajo.”

Se debía trabajar en crear presiones ascendentes para poder salir de la zona de desesperación y avanzar por la curva del cambio.

Para poder seguir avanzando, había que olvidar; jerarquías y dependencia; territorio y propiedad, viejas lealtades y adversidades, zonas de confort, posición en la organización.

La empresa sabía que nada cuesta más, que el éxito, y que lo que se había planteado se estaba logrando, se pensó “Ya nos deshicimos de lo conocido . . . ahora, empecemos a aprender de nuevo”. Y dentro del aprender se encontraban elementos que había que revisar, proceso, estructura, toma de riesgos, comunicación, trabajo en equipo, habilidades,, conocimiento, actitud.

También sabía que los ingredientes de éxito para realizar el cambio eran: exigir resultados, que se enfocara al cliente, trabajo en equipo, una misión bien articulada. Sin embargo, se conocía de igual manera que existían ingredientes de fracaso que podrían ser: soluciones rápidas, darse por vencido para continuar, “solamente hazlo” esto es “hazlo porque dije que lo hiciéramos” esto por supuesto sin ninguna convicción.

La empresa realizó entre otras cosas, un inventario de los estilos de liderazgo con los que contaba.

- “Determinar el estilo de liderazgo que requieres para manejar el cambio”.

Adapted from the Change.

Leadership Style Inventory.

The Change Leader. II B. Karp.

Ante esto, determinó los elementos claves del estilo de liderazgo:

- A. Apoyo: Útil y amistoso; preocupado por la satisfacción de los miembros del equipo.
- B. Agresivo: Decir al equipo lo que espera, preocuparse por sus quejas.
- C. Lógico: Enfocarse objetivamente en el análisis y solución del problema; analizar los hechos.

- “Ser parte del cambio que tú quieres crear”.

Gandhi.

La compañía fue testigo de que la gente no necesariamente se opone a cambiar. La gente se opone al cambio cuando no son involucrados en el proceso, inspirar una visión compartida, comunicar, comunicar, comunicar, educar a los involucrados, crear participación, involucramiento, compromiso, esto es lo que garantiza el éxito.

- “Nada perdura excepto el cambio”.

Heraclito (540 – 475 A.C.)

- “Podemos aprender a gozar las turbulencias siempre y cuando tengamos el control de éstas”.

Robert Theobald.

The Rapids of Change.

## **ANEXO 2**

# **LIDERAZGO**



## ¿QUÉ ES LIDERAZGO?

Un líder es una persona que ante todo predica con el ejemplo, pero que además:<sup>24</sup>

- Valora y respeta a toda la gente.
- Desarrolla a su gente como personas y como equipo.
- Invierte tiempo y energía en educarse.
- Tiene un sentido de urgencia por mejorar continuamente.
- Se involucra activamente en los cambios culturales.
- Hace sentir a la gente que trabajan con él y no para él.
- Disciplina en privado, dando razones concretas.
- Se auto-motiva.
- Es persistente.
- Tiene una actitud positiva y optimista.
- Aprovecha los paradigmas.
- Tiene idea clara y precisa de lo que quiere lograr.
- Se preocupa por conocerse.

## REFLEXIONES SOBRE LIDERAZGO

- Conocernos a nosotros mismos, es la piedra fundamental de toda sabiduría.
- Tenemos que creer en nosotros mismos.
- No podemos dar lo que no tenemos.
- Imposible ver la luz si se tienen los ojos cerrados (actitud).
- Los cambios son ya parte de nuestro diario vivir.
- Entre más aprendamos a poner nuestros talentos al servicio de los demás, más recibiremos.
- Lo fundamental es cambiar nuestra cultura, (lo que hacemos, cómo y por qué lo hacemos).
- Una persona puede llegar tan lejos como desee si persiste y no le importa quién se lleve el mérito.
- La mayoría de las personas tienen capacidad de Liderazgo, siempre que estén dispuestas a emprender un importante viaje de auto descubrimiento y auto comprensión.

- En una época de cambio radical, el futuro pertenece a los que siguen aprendiendo. Los que ya aprendieron se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe.
- Es necesario tener una MISIÓN CLARA Y PRECISA.
- El cliente es el rey, y cada vez tiene más opciones.
- Los productos ya no tienen su nacionalidad tradicional.
- Ningún objetivo es imposible, si se trabaja en equipo.

## ¿ES USTED LÍDER O JEFE?

- |   |  |
|---|--|
| 1. Ejerce la autoridad como un privilegio de mando.   | 1. Asume la responsabilidad. La autoridad es un privilegio de servicio.  |
| 2. Aquí mando yo.   | 2. Aquí sirvo yo.  |
| 3. Se le teme, se le saca la vuelta.  | 3. Inspira confianza.<br>Inyecta entusiasmo.   |
| 4. Busca al culpable del error.<br>Sanciona, castiga, reprende.                                 | 4. Corrige, pero comprende.<br>Castiga, pero enseña.<br>Sabe esperar.<br>Jamás apaga la llama que aún tiembla.<br>Busca las causas, no para castigar, sino para aprender y rehabilitar al caído. |
| 5. Asigna deberes. Ordena lo que debe hacerse. Contempla desde su trono. Castiga al incumplido. | 5. Pone el ejemplo. Trabaja con el equipo. Su deber es el propio y el de los demás.  |
| 6. Hace del trabajo una carga.  | 6. Hace del trabajo un privilegio.   |

7. Sabe cómo se hacen las cosas.

8. Masifica a la persona, la convierte en un número y la deshumaniza hasta quedarse con un rebaño sin rostro ni iniciativas.

9. Dice: "Vaya".

Exige resultados y respeto.

10. Llega a tiempo.

Es responsable.

No le gusta que se le adelanten.

Se contenta con lo posible.

7. Enseña cómo se deben hacer las cosas.

8. Conoce a cada uno de sus subordinados, los trata como personas, respeta la dignidad de cada uno, se apoya en el hombre y lo dinamiza.

9. Dice: "Vamos".

Promueve el trabajo en equipo.

Tiene una alegría contagiosa.

10. Llega adelantado.

Un pie adelante del grupo.

Pone una estrella sobre el destino de un pueblo, de un hogar, de una empresa, de una agrupación; una estrella al alcance de la mano. Busca lo imposible.

Lo que necesita una nación  
y cualquier grupo,  
por pequeño que sea,  
no es tener al frente  
a un oportunista arrogante,  
sino a un servidor sincero.

## PARADIGMAS

La palabra “PARADIGMA” viene del griego. Originalmente era un término científico, pero hoy en día se usa para significar modelo, teoría, percepción, suposición o marco de referencia.

En un sentido práctico, es la forma en que “vemos” el mundo – no en términos de nuestro sentido de la vista, sino en términos de percepción, entendimiento e interpretación.

Este marco mental de referencia que todos tenemos, de acuerdo a nuestra manera de ser, domina lo que pensamos y por lo tanto, lo que hacemos.

Por este marco mental o filtro pasa todo lo que pensamos.

Ejemplos:

1. El reloj de cuarzo.
2. El chocolate.
3. El coche con acumulador de presión.
4. El colibrí.
5. El cochino.
6. Declaración Matsushita.

## PARADIGMAS

### *Declaración del Presidente de Matsushita*

Nosotros, Japón, vamos a ganar la guerra de negocios y el occidente va a perder. Las razones del fracaso de occidente están dentro de ellos mismos. Están convencidos todos (industriales, comerciantes, educadores, gobernantes, artistas, etc.) que los jefes deben pensar y los trabajadores deben trabajar. Las ideas deben ir de los jefes a los trabajadores.

¿Cuánto les llevará cambiar esta cultura, si ni siquiera ven la necesidad de cambiar?

En un ambiente de negocios impredecible y complejo, se requieren decisiones diarias de todos.

## LA PERSISTENCIA

Nada puede tomar  
el lugar de la persistencia.

El talento no lo hará;  
es muy común encontrar  
hombres y mujeres con talento,  
pero sin éxito.

La inteligencia tampoco;  
los genios incomprensidos  
son casi un proverbio.

La educación no la sustituye;  
el mundo está lleno  
de fracasados educados.

La persistencia y la tenacidad en sí  
son omnipotentes.



## UN EJEMPLO DE PERSISTENCIA

S u c e s o	E d a d
1. Falló en un negocio	22
2. Participó en elecciones (lo derrotaron)	23
3. Falló en otro negocio	24
4. Fue electo para el Congreso	25
5. Murió su prometida	26
6. Tuvo una crisis nerviosa	27
7. Lo derrotaron como Orador	29
8. Lo derrotaron como Elector	31
9. Lo derrotaron para el Congreso	34
10. Fue electo al Congreso	37
11. Lo derrotaron para el Congreso	39
12. Lo derrotaron para el Senado	46
13. Lo derrotaron para Vice – Presidente	47
14. Lo derrotaron para el Senado	49
15. Fue electo presidente de Estados Unidos	51

Estos son los sucesos verdaderos en la vida de Abraham Lincoln.

## FRASES DE UN VERDADERO LÍDER

- Admito que he cometido un error.
- Me siento orgulloso de ti.
- ¿Cuál es tu opinión?
- Si tú gustas.
- Muchas gracias.
- Nosotros.

¿NO SEREMOS ASÍ?  
(CONSCIENTE O INCONSCIENTEMENTE)

- ¡Yo casi nunca me he equivocado!
- Gracias a mis geniales ideas.
- Esta es mi opinión.
- Cuando yo pueda.
- Soy cuero.
- Yo.

# ACTITUD

SI MANTIENES TU CARA  
AL SOL, NO PODRÁS  
VER LAS SOMBRAS.

# **PERSISTENCIA**

LA CARRERA NO SIEMPRE LA GANAN LOS  
VELOCES, SINO LOS QUE NO DEJAN  
DE CORRER.

# **ESFUERZO**

ALGUNAS PERSONAS SUEÑAN CON  
LOGRAR ALGO VALIOSO, MIENTRAS QUE  
OTRAS PERSONAS  
SE MANTIENEN DESPIERTAS  
Y LO HACEN

# ÉXITO

SI TRATAS DE HACER ALGO  
Y FRACASAS,  
ESTARÁS INFINITAMENTE  
MEJOR PREPARADO  
QUE SI INTENTAS NADA  
Y TRIUNFAS

# GANADOR VS PERDEDOR

1. EL GANADOR SIEMPRE ES PARTE DE LA SOLUCIÓN.
1. EL PERDEDOR SIEMPRE ES PARTE DEL PROBLEMA.
2. EL GANADOR SIEMPRE TIENE UN PLAN.
2. EL PERDEDOR SIEMPRE TIENE UNA EXCUSA.
3. EL GANADOR DICE: “DÉJAME HACERLO”.
3. EL PERDEDOR DICE: “ESE NO ES MI TRABAJO”.
4. EL GANADOR VE UNA OPORTUNIDAD EN CADA PROBLEMA.
4. EL PERDEDOR VE UN PROBLEMA EN CADA OPORTUNIDAD.
5. EL GANADOR DICE: “SE VE DIFÍCIL, PERO ES POSIBLE”.
5. EL PERDEDOR DICE: “TAL VEZ SEA POSIBLE, PERO ESTÁ MUY DIFÍCIL”.



# PESCADOR

Si le das a un hombre un pez,  
comerá un día . . .

Si le enseñas a pescar,  
comerá siempre . . .

Si formas pescadores,  
elevarás una sociedad.

# RIESGO

NUNCA PODRÁS DESCUBRIR  
NUEVOS MARES,  
A MENOS QUE TENGAS EL VALOR  
DE PERDER DE VISTA LA PLAYA.

# **SERVICIO**

PARA QUE TUS CLIENTES REGRESEN,  
NECITAS PREOCUPARTE MÁS POR ELLOS  
QUE POR TUS PRODUCTOS.

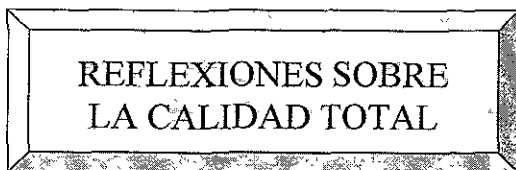
## **ANEXO 3**

### **CALIDAD TOTAL**

## ¿QUÉ ES CALIDAD TOTAL?

- Cumplir o exceder las expectativas de nuestros clientes internos y externos como una forma de vida.<sup>25</sup>
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Cuál es el producto o servicio?
- ¿No será el producto la acción de nuestros empleados?
- La filosofía de calidad es una nueva forma de vida basada en la convicción de que para competir en el mercado hay que SERVIR.
- Persiguiendo la calidad de servicio, las utilidades sedan por añadidura.
- Nuestro único competidor es el nivel de nuestra calidad de servicio.
- La calidad no se enseña, se vive.

<sup>25</sup> Idem



## REFLEXIONES SOBRE LA CALIDAD TOTAL

- Es orgullo hacer las cosas bien.
- Es una nueva forma de ser, vivir y actuar.
- Es una genuina preocupación por el cliente (interno y externo).
- Es buscar que nuestro producto / servicio exceda las expectativas del cliente.

## ¿CÓMO TRATAMOS A NUESTROS CLIENTES?

### A) Como LIMOSNERO

1. Ya cerramos, venga mañana.
2. Haga cola.
3. Es todo lo que tenemos.
4. Rápido, porque es hora de salir.
5. No sé, pregunte enfrente.
6. No podemos recibir su coche hoy.
7. Pídaselo a su mesero, yo soy el jefe.
8. A mí no me diga nada, yo sólo trabajo aquí.
9. ¡No hay!

## ¿CÓMO TRATAMOS A NUESTROS CLIENTES?

### B) Como EMPLEADO

1. Lleve estos papeles a la caja 18.
2. Llámenos mañana, a ver si está listo su coche.
3. Tiene que llenar estos papeles.
4. Vaya a la carnicería por el azúcar, que le pongan el peso y cerciórese de la etiqueta del precio.
5. Tome una bolsa de plástico de la mesa 10, coloque los dulces que guste, llévelos a pesar a la caja 14, que le pongan etiqueta y me la trae.



## ¿CÓMO TRATAMOS A NUESTROS CLIENTES?

### C) Como DELINCUENTE

1. Un momento, no puede pasar.
2. ¿Trae identificación?
3. No puede entrar con bolsas.
4. ¿A dónde va? ¿Qué asunto?  
¿Con quién? ¿Cuánto tiempo?  
Póngase esta etiqueta.  
Regístrese.  
Espere, a ver si lo reciben.

## ¿CÓMO TRATAMOS A NUESTROS CLIENTES?

### D) El teléfono

(momento de la verdad crítica)

1. Contestar al primer timbrado.
2. Dar máxima información al contestar.
3. No dejar en espera a la persona.
4. No preguntar la extensión al cliente.
5. Buscar ayuda si no sabe, y hablarle después.
6. Amabilidad y honestidad siempre.
7. En general, evitarle al cliente una segunda llamada.

## CREDO DEL PRACTICANTE DE LA CALIDAD TOTAL

- CREO** que soy una persona de gran valía como ser humano y como empleado.
- CREO** que mi valía debe reflejarse en todo lo que hago.
- CREO** que siempre existe una mejor manera de hacer las cosas.
- CREO** que mis compañeros de trabajo valen tanto como yo; por tanto, debo respetarlos y ayudarlos.
- CREO** que puedo ser mejor cada día.
- CREO** que mi empresa también puede ser mejor.
- CREO** que nuestros productos son los mejores, pero que pueden ser mejorados aún más.
- CREO** que la principal razón de existir de mi empresa es satisfacer a sus clientes.
- CREO.** Que al cliente debe dársele un valor superior a lo que paga por nuestros productos.
- CREO** en la importancia de estar pendiente de los deseos y necesidades de nuestros clientes.
- CREO** que cada contacto con nuestros clientes es una oportunidad para demostrar nuestra valía.
- CREO** en la obligación que tengo de actuar como abogado de nuestros clientes.
- CREO** que si la empresa progresa, también yo progresaré.
- CREO** que mi trabajo es mi fuente de superación.

## LAS TRES BARDAS DE SÓCRATES

Un hombre llegó un día muy agitado a la casa de Sócrates y empezó a hablar de esta manera:

“Maestro, te quiero contar cómo un amigo tuyo estuvo hablando de ti con malevolencia . . . “

Sócrates lo interrumpió diciendo: - “¡Espérate! ¿Ya hiciste pasar lo que me vas a decir a través de las tres bardas?”

- “¿Las tres bardas?”

- “Sí – Replicó Sócrates – la primera es la de la verdad. ¿Ya examinaste cuidadosamente lo que me quieres decir; si es verdadero en todos sus puntos?”

- “No; lo oí decir a unos vecinos . . .”

- “Pero siquiera lo habrás hecho pasar por la segunda barda, que es la bondad . . . ¿Lo que me quieres decir es por lo menos bueno?”

- “No, en realidad no; al contrario . . .”

- “Ah – interrumpió Sócrates – entonces vamos a la última barda: ¿Es necesario que me cuentes eso?”

- “Para ser sinceros, no; necesario no es . . .”

- “Entonces – sonrió el sabio – si no es verdadero, ni bueno, ni necesario, sepúltémoslo en el olvido . . .”

## **ANEXO 4**

# **CÓMO TRABAJAR EN EQUIPO**

## FACTORES MOTIVANTES

A distintas personas las motivan diferentes cosas. Los siguientes factores nos motivan en mayor o menor grado, a todos. Una persona motivada es más efectiva que diez desmotivadas. A veces, la desmotivación no se nota, pero los frutos hablan por sí mismos:

1. APRENDER
2. PARTICIPAR
3. PROPÓSITO / SABER PARA QUÉ
4. RECONOCIMIENTO / HALAGO
5. RECOMPENSA
6. PROPIEDAD / ADOPTAR LA IDEA O PROYECTO
7. DIVERTIRSE
8. HACERLO COMO EQUIPO
9. DAR CONFIANZA
10. COMUNICAR
11. CONSISTENCIA (PREDECIBLE)
12. CONGRUENCIA
13. LOGRAR UN OBJETIVO (AUTO – DESARROLLO)



EL FRACASO NUNCA ES DEFINITIVO

¡El fracado nunca es definitivo! . . .

La única vez que no podemos fallar  
es la última vez que intentamos algo.

El fracaso no significa que soy un fracasado;  
sólo significa que aún no he tenido éxito.

El fracaso no significa que no he logrado nada;  
sólo significa que he aprendido algo.

El fracaso no significa que soy tonto;  
sólo significa que he tenido la suficiente fe para experimentar.

El fracaso no significa que he caído en desgracia;  
sólo significa que tuve el valor de intentarlo.

El fracaso no significa que no tengo lo que se necesita;  
sólo significa que debo hacer las cosas en forma distinta la próxima vez.

El fracaso no significa que soy inferior;  
sólo significa que no soy perfecto.

El fracaso no significa que he desperdiciado mi tiempo;  
sólo significa que tengo una razón para empezar de nuevo.

El fracaso no significa que debo rendirme;  
sólo significa que debo intentarlo con más empeño.

El fracaso no significa que nunca triunfaré;  
sólo significa que necesito más paciencia.

El fracaso no significa que estoy equivocado;  
sólo significa que debo buscar un camino mejor.

El fracaso no significa que Dios me ha abandonado;  
sólo significa que debo buscar Su Santa Voluntad con más cuidado.



## REFLEXIONES SOBRE CAPACITACIÓN

1. Las personas **aprenden** mejor cuando se les involucra en problemas y aspectos **reales**.
2. La capacitación de una sola vez, tipo salón de clase, generalmente **no cambia** el comportamiento. La práctica y la **retroalimentación** son más efectivas.
3. el mejor aprendizaje es el **activo**, no el pasivo. Se ha descubierto que la resolución activa de problemas, por medio de un equipo interdisciplinario, trabaja muy bien.
4. **Enseñar con el ejemplo** (viendo cómo se hace) es más efectivo que escuchar cómo se hace.
5. El líder tiene que creer en el aprendizaje, **asignarle tiempo**, diseñar reconocimientos y **participar activamente** para que se implemente la mejora continua en los lugares de trabajo.
6. En síntesis, todos estos principios se pueden conjuntar si se tiene un **aprendizaje activo**.

**“Si piensas que la educación es costosa, prueba con la ignorancia”.**

## TRABAJO EN EQUIPO

Trabajo en equipo es la habilidad  
para trabajar en conjunto  
hacia una meta común.

La habilidad para dirigir  
el esfuerzo individual  
hacia objetivos organizacionales.

Es el combustible  
que permite a las personas comunes  
conseguir resultados descomunales

## EQUIPO

Un equipo es un pequeño grupo de personas  
con habilidades complementarias  
que están comprometidas  
a un propósito común,  
a unas metas de comportamiento  
y a un enfoque  
para los cuales se consideran  
mutuamente responsables.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS CON ÉXITO

1. Tienen sentido de urgencia, fijan estándares de desempeño retantes y definen la dirección.
2. Seleccionan a sus miembros de acuerdo a su potencial y sus habilidades, no de acuerdo a su personalidad.
3. Le ponen especial atención a las primeras reuniones y acciones tomadas.
4. Establecen reglas claras de comportamiento.
5. Fijan unas cuantas metas y tareas inmediatas orientadas al desempeño.
6. Retan al grupo constantemente con hechos concretos e información fresca (reciente).
7. Trabajan mucho tiempo juntos.
8. Explotan el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y la recompensa.
9. **Un equipo con éxito** siempre vale más que la suma de las partes.

**NO TODOS LOS GRUPOS DE TRABAJO  
SON EQUIPO**

**Grupo de Trabajo:**

1. Líder fuerte con enfoque preciso.
2. Responsabilidad individual.
3. El propósito del grupo es el mismo que la misión de la organización.
4. Productos de trabajo individuales.
5. Desarrolla juntas eficientes.
6. Mide su efectividad indirectamente por su influencia en otros (por ejemplo financieros del negocio).
7. Discute, decide y delega.

**Equipo:**

1. Roles de liderazgo compartidos.
2. Responsabilidades individuales y mutuas.
3. Un propósito específico de equipo que el equipo mismo proporciona.
4. Productos de trabajo colectivos.
5. Alienta la discusión abierta y reuniones de aprendizaje activo analizando oportunidades.
6. Mide la efectividad directamente al evaluar los productos de trabajo colectivos.
7. Discuten, deciden y hacen el trabajo juntos.

## ¿ERES ESCLAVO DEL TIEMPO?

- Piensa en qué quieres lograr en la vida, no en qué tantas cosas puedes hacer.
- Evalúa todas tus actividades.  
Si agregan valor, consévalas; si no, elimínalas cuanto antes.
- Enfócate a lo importante, asignando prioridades.
- Trata de entender tu reloj corporal.  
Este reloj es irregular, no es como los relojes comunes.
- Identifica las horas de mayor eficiencia y programa los trabajos más difíciles aquí.
- No trates de que cada minuto tenga una tarea, porque aumentará la tensión y bajará la efectividad.
- No seas adicto a las prisas.  
Pregúntate: ¿Por qué tengo prisa? ¿Qué pasaría si no?
- Distingue entre la prisa necesaria y la impaciencia.
- Resta una actividad antigua de tu agenda cuando agregues una nueva.
- Recuerda que siempre encontraremos tiempo para hacer lo que nos gusta.

## CONFLICTOS FAMILIARES Y DE EQUIPOS DE TRABAJO

NOTA: No hay soluciones fáciles para manejar los conflictos interpersonales, pero estas ideas pueden ayudar mucho.

1. Valora el individualismo de cada persona y reconoce que cada miembro tiene necesidades distintas. Algunas personas son felices al estar rodeadas de familiares o amigos, mientras que otras necesitan espacio y tiempo a solas. Entre más se reconozcan y se respeten estas diferencias, más armoniosas serán las relaciones.
2. Hay que separar el comportamiento de la persona. A veces estaremos en desacuerdo con cierto comportamiento, pero no con la persona. Si uno dice, "Estaba molesto ayer cuando llegaste una hora tarde, porque pensé que algo te habría pasado". Esto es más apropiado que decir: ¡Otra vez tardel! ¿Qué se puede esperar de un inepto como tú?
3. Reconoce que un comportamiento inadecuado puede ser temporal. No quemes los puentes. Evita decir "nunca" o algo de lo cual sea difícil retractarse posteriormente.
4. Reconoce que algunos problemas no tienen solución y a veces las cosas no salen como se planearon. Todos tenemos metas que no siempre coinciden con la realidad. Reconoce la desviación y sigue adelante.
5. Cada cosa a su tiempo. No le exijas a un niño de 4 años que sepa de memoria el alfabeto. Un adolescente de 13 ó 14 años normalmente experimenta un atraso en su madurez emocional en relación a su crecimiento físico.
6. Busca fuentes de apoyo fuera de tu familia o equipo. Esto te dará la tranquilidad de saber que no estás solo y que tus problemas no son únicos.
7. Finalmente, trata de seguir los pasos de San Francisco de Asís y conviértete en instrumento de paz. El concepto bíblico del amor está basado en la humildad y en la orientación al servicio del prójimo en lugar de al servicio de uno mismo.

## FELICIDAD

La satisfacción progresiva  
de las necesidades de una persona.

La escala de necesidades es distinta  
para cada individuo,  
y además, cambia con el tiempo.



Nuestra visión para el futuro <sup>26</sup> ... “SER EL MEJOR RESTAURANTE DE SERVICIO RÁPIDO EN EL MUNDO” ... se oye más fácil de lo que en realidad es ... SER EL MEJOR no sólo significa ofrecer a todos y cada uno de nuestros clientes los niveles más altos de Calidad, Servicio y Limpieza, sino continuar con nuestro liderazgo en México en todos los aspectos de nuestro negocio.

La mejor forma de alcanzar esta visión es siguiendo los Valores y Principios que adoptamos en 1998, y que en su momento denominé:

### LOS VALORES Y PRINCIPIOS DE McDONALD'S MÉXICO

#### HONESTIDAD, SINCERIDAD Y PROFESIONALISMO.

“La calidad del individuo se refleja en los estándares que se fija a sí mismo”. Ray Kroc.

Thomas Jefferson, define a la honestidad como el primer capítulo del libro de la sabiduría.

Honestidad, Sinceridad y Profesionalismo, son las características que deberán ser desplegadas por todos y cada uno de nosotros en absolutamente todo lo que hagamos.

A estas tres características las podemos resumir en una:

INTEGRIDAD. Nada, absolutamente nada vale la pena arriesgar a costa de nuestra reputación, individual o en conjunto.

---

<sup>26</sup> Información interna de McDonald's Corporation Greenberg, M. Jack Una visión para McDonald's "Ser el Mejor".

## EXCELENCIA.

“Tírale al sol ... si no llegas, al menos estarás entre las estrellas”.

Excelencia en todo lo que hagamos. Si el resultado no es de excelente calidad, no vale la pena siquiera intentarlo. Siempre, siempre tratemos de alcanzar la perfección y nunca nos demos por vencidos. El día que estemos satisfechos con los resultados obtenidos es el día que debemos preocuparnos del nivel de los estándares a los cuales estamos acostumbrados.

## DETERMINACIÓN.

“En el momento decisivo, lo mejor que se puede hacer es tomar una decisión correcta; la segunda opción es tomar una decisión incorrecta; pero la peor opción es no tomar decisión alguna...” Ted Roosevelt.

Atrevámonos a usar nuestro talento, el que no arriesga, no gana. Tomemos riesgos, pero estemos conscientes de las posibles consecuencias. Si erramos, tomemos nota, corrijamos y sigamos adelante.

## PROACTIVIDAD.

Planeemos, no reaccionemos. Una buena planeación lleva a una buena ejecución. Seamos persuasivos; utilicemos el poder personal tan a menudo como nos sea posible; el poder de la posición únicamente cuando sea necesario.

## COMUNICACIÓN.

La comunicación debe ser abierta, sincera y continua para asegurarnos que las decisiones que tomaremos sean las adecuadas. Como miembro del equipo McDonald's México, tenemos no sólo la oportunidad, sino la obligación de expresar nuestros puntos de vista en forma veraz y oportuna; y los Gerentes, Supervisores, Directores y Operadores debemos proporcionar un ambiente propicio que fomente el flujo de información libremente.

En McDonald's México, los secretos no existen; y la verdad no debe asustarnos.

No permitan que nadie tome una mala decisión por falta de información.

## ACTITUD POSITIVA Y SERVICIAL.

Somos una empresa de SERVICIO, y como tal debemos comportarnos. Nuestros clientes son, no sólo los que nos visitan en nuestros restaurantes diariamente, sino los empleados y, por supuesto, los Operadores y Socios.

## SUPERACIÓN PERSONAL.

Es responsabilidad de todos, nuestra superación personal y profesional. Instrúyete, asiste a cursos a la universidad, lee en abundancia.

## TRABAJO EN EQUIPO.

"Tú eres tan bueno como la gente con la que te rodeas ..." Ray Kroc.

"Ninguno de nosotros es tan bueno como TODOS nosotros ..." Ray Kroc.

No somos más que el reflejo del personal que contratamos y desarrollamos. Siempre, siempre promoveremos y contrataremos a lo mejor para obtener los más altos estándares de servicio.

Al comenzar una nueva era en McDonald's, es importante definir nuestra visión para el futuro ... hacia dónde nos dirigimos, ... lo que planeamos lograr, ... y cómo llegaremos ahí juntos.

Nuestra visión, es ser el mejor restaurante de servicio rápido en el mundo. Esta visión, es mucho más que un simple objetivo comercial del negocio. Es una expresión de lo que aspiramos ser, con nuestros valores, los principios que nos guían, nuestros comportamientos, nuestras fortalezas competitivas y nuestras estrategias para ser los mejores.

Al mirar hacia el futuro, también debemos tener en mente las fortalezas de nuestro pasado y recordar las enormes contribuciones de aquellos que abrieron el camino: Ray Kroc, Fred Turner y Mike Quinlan.

Durante los últimos 43 años, estos tres visionarios han creado una de las historias de éxito comercial más notables del mundo, el mayor negocio minorista global y la marca más poderosa del mundo.

Nuestra meta hacia el futuro, es seguir construyendo sobre su éxito. Cuando lo hagamos, nuestra visión se convertirá en realidad.

Cada uno de nosotros, tiene la responsabilidad de hacer que esta visión se haga realidad y estoy contando con su participación, su soporte y su pasión, para construir el futuro de McDonald's.

JACK M. GREENBERG  
Presidente McDonald's Corporation

## ¿QUÉ SIGNIFICA SER EL MEJOR?

Ser el mejor significa administrar los mejores restaurantes. Nuestros restaurantes serán el mejor lugar para nuestros clientes, ahí disfrutarán de un servicio rápido y amigable ... comida favorita y fresca ... Un ambiente limpio y acogedor y una experiencia placentera a un precio justo. Nuestros restaurantes serán un lugar donde cualquier comida servida será una “Comida Feliz”.

Ser el mejor, significa satisfacer constantemente a nuestros clientes mejor que nadie cada día, ... en cada restaurante ... con cada transacción.

Ser el mejor, significa asegurarnos que nuestros Socios / Operadores, Empleados y Proveedores, reflejan y representan a las diferentes poblaciones que McDonald's sirve alrededor del mundo.

Ser el mejor, significa tener a la gente mejor entrenada y comprometida en el negocio para brindar excelente CSLyV (Calidad, Servicio, Limpieza y Valor).

Ser el mejor, significa buscar constantemente maneras para elevar el valor para nuestros inversionistas, y para nosotros; esto incluye a los Empleados, Socios / Operadores, Proveedores y Accionistas ... Cada uno de ellos invierte su tiempo, energía, experiencia y/o capital para impulsar el éxito continuo de McDonald's.

- Nuestros Socios / Operadores, invierten su capital y entregan todo su tiempo y mejores esfuerzos, para hacer del restaurante un éxito
- Nuestros Empleados, invierten su tiempo y esfuerzo en hacer que McDonald's sea la compañía más competitiva y eficiente y comparten el valor creciente de la compañía mediante diversos premios y reconocimientos.

mediante la oportunidad de desarrollar nuevas destrezas y una carrera de progreso con mayores oportunidades.

- Los Proveedores invierten en plantas, instalaciones y gente, para brindar bienes de calidad y servicios a un precio justo y aportan contribuciones innumerables al mejoramiento del sistema.
- Nuestros accionistas invierten su capital en McDonald's, con la expectativa de que el valor de su inversión crecerá mediante la apreciación de sus acciones y los dividendos, como resultado de un crecimiento y la rentabilidad continua del sistema.

## NUESTROS VALORES Y PRINCIPIOS

Nuestra visión de ser el mejor restaurante de servicio rápido del mundo, se basa en el conjunto de valores esenciales y de principios que nos guían.

## LOS VALORES CON LOS QUE VIVIMOS

Nosotros estamos dedicados a brindar a los consumidores niveles altísimos de Calidad, Servicio, Limpieza y Valor. Es lo que Ray Kroc, nos enseñó,

Estamos comprometidos con nuestra gente, porque sabemos que el mejor equipo de personas entrenadas trabajando juntas, es la clave para nuestro éxito continuo.

Planeamos todos los aspectos de nuestro negocio con honestidad e integridad.

Siempre nos entregamos a las comunidades en donde hacemos negocio.

Celebramos nuestros logros; sin embargo, nunca estamos satisfechos con nuestros resultados.

## LOS PRINCIPIOS QUE NOS GUÍAN

Nosotros estamos comprometidos en satisfacer a todos los clientes, en todos los restaurantes, todo el tiempo.

Creemos que nuestro éxito depende de los pilares formados por Operadores, Empleados y Proveedores trabajando en conjunto para el bien del sistema.

Tenemos una pasión de realizar y proteger la marca de McDonald's.

Haremos que el negocio crezca para el beneficio de nuestros inversionistas.

Nosotros creemos en un planteamiento de administración descentralizada, aplicando una filosofía de mutuo respeto, basada en la operación de los restaurantes y apoyada por todo el personal.

Estamos dedicados al sistema de franquicias, manteniendo una relación muy estrecha con los Propietarios / Operadores y tomando las decisiones de concesión de franquicias basándonos en lo que sea mejor para nuestros clientes.

Nosotros aprovecharemos cada oportunidad para innovar y guiar a la industria en favor de nuestros clientes.

## NUESTRAS FORTALEZAS

Nosotros tenemos fortalezas competitivas que nos hacen uno de los mejores en el mercado donde hacemos negocios. Para ser los mejores en todas partes, tenemos que aprovechar estas mismas.

## NUESTRA MARCA

Tenemos una de las más organizadas y poderosas marcas en el mundo. Nos hemos ganado nuestra reputación como una marca que la gente conoce y respeta porque proporcionamos siempre al cliente una experiencia que va más allá de una buena comida y buenos precios, hasta ser un restaurante donde todo el mundo es bienvenido. Poniendo mucha atención en todos los detalles que contribuyen a la experiencia del consumidor, seguiremos creando lealtad y nutriremos así la marca.

## NUESTROS PROPIETARIOS / OPERADORES

Los propietarios / operadores, siempre han sido fundamentales para nuestro éxito a través de sus esfuerzos de tiempo completo, basados en CSLy V y un compromiso con la innovación. Las franquicias seguirán siendo el elemento esencial de nuestra estrategia para que el negocio siga creciendo alrededor del mundo.

## NUESTROS EMPLEADOS

Tenemos éxito hoy día a causa de la creatividad, talento, dedicación y liderazgo de nuestra gente. Cambios en el ambiente competitivo y los retos para seguir creciendo, hacen más crítico que nunca, el que continuemos desarrollándonos, entrenándonos, premiando y fijándonos en nuestra gente, que se encuentra en todos los niveles de la organización.

## NUESTROS PROVEEDORES

Nuestros proveedores le dan a McDonald's productos de calidad a precios competitivos a través de una cadena de distribución única. Ellos crean nuevos productos.



ayudan a reducir los costos en nuestro menú y aseguran que nuestros clientes reciban el mismo gran sabor de McDonald's en cada mercado. A medida que continuemos creciendo, nuestros proveedores siempre serán parte importante de nuestros tres pilares.

## NUESTROS RESTAURANTES

Con 25,000 restaurantes convenientemente ubicados alrededor del mundo, cada uno enfocado en ofrecer los niveles más altos de CSL y V, nos encontramos en una posición única para capturar negocios adicionales. También queremos hacer crecer los negocios mediante la construcción de más restaurantes rentables.

## NUESTRA COMIDA

Creando innovación y productos de excelente sabor a un buen precio, disfrutamos la lealtad del consumidor. Revitalizaremos nuestro menú esencial y desarrollaremos productos locales que satisfagan a nuestro consumidor donde quiera que estemos.

## NUESTROS SOCIOS

Nuestro alcance global y la fortaleza de nuestra marca, nos permite crear alianzas y asociaciones con las mejores organizaciones del mundo. Desde Coca Cola, hasta Disney y las Olimpiadas, siempre seremos socios de los mejores, para mantener y expandir nuestra posición de liderazgo.

## NUESTROS RECURSOS FINANCIEROS

McDonald's tiene una gran fuerza financiera con ventas globales que son tres veces mayores que las de nuestro competidor más cercano. Tenemos la mayor participación del mercado en la vasta mayoría de los países en los que operamos.

Mejorando nuestro flujo de efectivo, se nos permitirá seguir invirtiendo en el crecimiento de nuestro negocio.

## NUESTRO COMPORTAMIENTO.

Nuestro éxito depende de todos nosotros, manteniendo comportamientos claves que definen y fortalecen el modo en que interactuamos.

## ACTUAMOS EN EL MEJOR INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN

Nosotros compartimos información y recursos con otros ... trabajamos como un equipo ... tenemos creatividad ... vemos los cambios con positivismo ... actuamos para el beneficio de nuestros consumidores y el sistema McDonald's ... Nosotros, Socios / Operadores, Empleados y Proveedores .. apoyamos decisiones al 100%.

## ACEPTAMOS RESPONSABILIDAD PERSONAL

Mostramos una actitud de "sí se puede" y un compromiso para hacer el trabajo ... aceptamos la responsabilidad por nuestras acciones y resultados ... enfocados en ser parte de las soluciones ... cumpliendo nuestros compromisos hasta el final ... persistiendo a través de los obstáculos.

## GUIAMOS Y APRENDEMOS

Buscamos oportunidades para crecer enfocando la participación de todos ... admitiendo errores y aprendiendo de ellos ... apreciando y reconociendo las cualidades de los demás.

## NOS COMUNICAMOS ABIERTAMENTE

Valoramos la diversidad de ideas ... alentamos a otros a expresar sus puntos de vista ... actuamos constantemente con lo decimos ... debemos escuchar para entender ... y nos comunicamos con claridad y de forma honesta.

## NUESTRAS ESTRATEGIAS

### CÓMO SEREMOS LOS MEJORES

Durante los próximos años, adoptaremos cinco estrategias mundiales para McDonald's, para lograr nuestra visión de ser el mejor restaurante de servicio rápido del mundo.

- Haremos especial énfasis en el desarrollo de nuestra gente, en todos los niveles de la organización, empezando con cada uno de nuestros restaurantes. Nuestra gente es la mejor ventaja competitiva. Necesitamos darles el mejor entrenamiento posible y una carrera con oportunidades, para ser conocidos como la organización de mejor entrenamiento del mundo.
- Seguiremos creciendo a través de la innovación en el menú, restaurantes novedosos, mercadotecnia, operaciones y tecnología

- Aseguraremos el éxito con la implementación de cambios masivos que se estén llevando a cabo en McDonald's en los Estados Unidos de Norteamérica.
- Tendremos más fuerza llevando a nuestra gente a adoptar una "Mentalidad Global" compartiendo mejores prácticas y estableciendo una inversión de talentos de nuestro mejor personal alrededor del mundo.
- A largo plazo "Reinventaremos la Categoría" en la que competimos y desarrollaremos otros negocios y oportunidades de crecimiento para McDonald's. Extenderemos la elasticidad de nuestra marca y expandiremos la manera en que los consumidores piensan en los "Arcos Dorados".

Las estrategias existentes en E.E.U.U. y el negocio internacional tiene compatibilidad con estas cinco estrategias mundiales. Nuestros planes para Estados Unidos y el mercado internacional, apoyan el enfoque global de lograr una experiencia rápida, exacta y amable para los clientes y de aumentar la satisfacción del mismo, mediante mejoras en el personal, proceso y la comida.

La estrategia de E.E.U.U., está basada en nuestros cuatro imperativos estratégicos: Ofrecer excelencia en las operaciones, Ampliar de nuevo el rango de valor, Reavivar a nuestra comunidad de Socios / Operadores y Motivar a nuestros empleados.

El negocio internacional está enfocado en una estrategia de crecimiento bien definida y articulada, basada en los tres pilares: 100% Satisfacción del Cliente, Aumentar la Participación de Mercado, e Incrementar la Rentabilidad, lo cual nos permite ser líderes del mercado global.

## TU RESPONSABILIDAD

¿Qué puedes hacer para cumplir nuestra visión de ser el mejor restaurante de servicio rápido en el mundo? ... ¿Cómo incorporar nuestros valores, principios, estrategias y comportamientos en tu trabajo cada día?

Tú puedes ayudar a McDonald's a alcanzar nuestra visión, siendo el mejor en lo que haces.

La organización McDonald's, con dirección lineal apoyada por el personal, pertenecemos a una de las dos categorías: aquellos de nosotros que servimos a los clientes y aquellos de nosotros que apoyamos a la gente a servir a los consumidores. Cualquiera que sea tu trabajo en particular, todos estamos en el negocio de proporcionar satisfacción a los clientes. Cada uno de nosotros lo podemos hacer mejor si adoptamos nuestra visión, los valores, los principios y los comportamientos que hemos indicado. Piensa en este documento como un camino que nos guía a nuestro esfuerzo para ser el mejor.

Cada uno de nosotros tiene que comprender cómo afecta nuestro trabajo, en último término, a la experiencia del consumidor. Necesitamos cerciorarnos de que el trabajo que hacemos es eficiente, productivo, efectivo y alineado con nuestras estrategias globales. Esto nos llevará a niveles superiores de proliferación y reconocimiento de nuestros inversionistas.

Finalmente, necesitamos sujetarnos a nuestra visión y preguntarnos a nosotros mismos lo que haremos hoy para demostrar nuestro compromiso para ser el mejor. Necesitamos traducir ese compromiso en comportamiento mientras trabajamos unos con otros, como colegas y compañeros de equipo.

CUANDO TODOS NOS ENFOQUEMOS EN ESTA VISIÓN: SER EL MEJOR RESTAURANTE DE SERVICIO RÁPIDO EN EL MUNDO, Y NOS DEDIQUEMOS A SER LOS MEJORES EN TODO LO QUE HACEMOS, ENTONCES NO HABRÁ LÍMITE DE LO QUE PODEMOS ALCANZAR NI A LO QUE PODREMOS OFRECER A NUESTROS CLIENTES E INVERSIONISTAS.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CALVO LANGARICA, César. Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Editorial Pac.
2. GREENBERG M., Jack. Una Visión para McDonald's: "Ser el mejor", Editorial McDonald's Corporation.
3. GONZÁLEZ MENDEZ, José Carlos. Una Visión para McDonald's "Ser el mejor", Editorial McDonald's Corporation.
4. ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa, Editorial Norma.
5. LOCKYER, Keinth. La Producción Industrial, Editorial Alfaomega.
6. MCDONALD'S CORPORATION. Manual de Operación y Entrenamiento. Propiedad de McDonald's Corporation.
7. MCDONALD'S CORPORATION. Programa de Círculos de Calidad. Propiedad de McDonald's Corporation.
8. Newsweek (en Español). Emisión publicada el 26 de noviembre de 1997.
9. OUCHI, William. Teoría Z. Editorial Ediciones Orbis, S.A.
10. SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill.
11. SPENCER, Jonson, M.D. ¿Quién se ha llevado mi queso? Editorial Urano.

## ÍNDICE

	Página
Planteamiento del Problema.....	i
Objetivo. ....	i
Hipótesis.....	i
<i>Introducción</i> .....	<i>1</i>
1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA .....	5
1.1 Historia de McDonald's. ....	5
1.2 Historia de McDonald's en México .....	9
1.3 Crítica al Sistema McDonald's .....	11
1.4 Organigrama General de la Compañía .....	17
1.5 Informe de Pérdidas y Ganancias de un restaurante (Ejemplo). ....	19
1.6 Informe de Pérdidas y Ganancias del ejercicio del año 1994 .....	22
2. ESTRATEGIAS GENERALES DE LA EMPRESA .....	28
2.1 La visión de McDonald's .....	28
2.2 Nuestras estrategias mundiales .....	30
2.3 Nuestra marca .....	31
2.4 Los elementos distintivos de nuestra marca .....	32
2.5 Nuestro comportamiento de liderazgo .....	33
2.6 Nuestros valores centrales .....	34
2.7 Nuestra responsabilidad.....	35
2.8 Nuestra visión en Latinoamérica. ....	36



3. ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LA EMPRESA .....	39
3.1 Integración de costos.....	39
3.2 Áreas de oportunidad.....	41
4. PROCESO DE TRABAJO DE LA EMPRESA .....	43
4.1 Proceso de trabajo.....	43
4.2 Descripción del proceso de trabajo por área de la empresa .....	44
4.3 Diagrama de actividades .....	46
4.4 Importancia del puesto de Supervisor de Operaciones .....	47
5. ACCIONES REALIZADAS DENTRO DE LA EMPRESA .....	50
5.1 Objetivo .....	50
5.2 Círculos de calidad .....	51
5.3 La formación de los grupos .....	59
5.4 Diagrama general del proceso del grupo.....	65
6. RESULTADOS LOGRADOS DE LA EMPRESA .....	67
6.1 Personal motivado.....	67
6.2 Informe comparativo de pérdidas y ganancias .....	70
6.3 Gráfica comparativa de productividad .....	73
6.4 Informe comparativo de pérdidas y ganancias de 1994 a 1999 .....	74
6.5 Gráfica comparativa de productividad .....	75
7. CONCLUSIONES .....	77
8. RECOMENDACIONES .....	79

9. ANEXOS ..... 82

- Anexo 1 (El cambio) ..... 83
- Anexo 2 (Liderazgo). ..... 91
- Anexo 3 (Calidad Total) ..... 111
- Anexo 4 (Trabajo en equipo) ..... 120
- Anexo 5 (Una visión para McDonald's: "Ser el Mejor") ..... 132

10. BIBLIOGRAFÍA ..... 147