

12.1 CASO INICIAL: McDONALD'S LO HACE BIEN

En el negocio de restaurantes, mantener la calidad del producto constituye un gran problema debido a que la calidad de los alimentos, el servicio y los establecimientos de los restaurantes varían con los *chefs* y meseros a medida que llegan y se van. Si a un cliente le sirven alimentos de mala calidad, le suministran un servicio deficiente o la loza se encuentra sucia, no sólo se puede perder éste, también otros clientes potenciales, ya que los comentarios negativos pasan de boca en boca. Ahora, considérese el problema que Ray Kroc, pionero del crecimiento de McDonald's, enfrentó cuando las franquicias de la compañía comenzaron a abrirse por millares en EE.UU. ¿Cómo pudo mantener la calidad de los productos con el fin de proteger la reputación de la compañía a medida que ésta crecía? Es más, ¿cómo pudo tratar de incrementar la eficiencia y hacer que la organización respondiera a las necesidades de los clientes con el fin de promover su ventaja competitiva? La respuesta de Kroc consistió en desarrollar un sofisticado sistema de control, el cual precisaba todos los detalles sobre la forma como operaría y manejaría cada restaurante McDonald's.

El sistema de control de Kroc estaba fundamentado en varios componentes. En primer lugar, desarrolló un amplio sistema de reglas y procedimientos que debían seguir los concesionarios y empleados de las franquicias al hacer funcionar cada restaurante. La forma más efec-

tiva de desempeñar tareas como preparar hamburguesas, freír, recibir a los clientes o limpiar las mesas, se diseñó por adelantado, se estableció en libros de reglamentos y luego se enseñó a cada gerente y empleado de McDonald's a través de un proceso de capacitación formal. Por ejemplo, los potenciales concesionarios debían ir a la "Hamburger University", el centro de entrenamiento de la compañía ubicado en Chicago, donde mediante un programa intensivo y de un mes de duración aprendían todos los aspectos de operación de un McDonald's. A su vez, se esperaba que ellos entrenaran a su fuerza laboral y se aseguraran de que los empleados entendieran todos los procedimientos operativos. La meta de Kroc al establecer este sistema de reglas y procedimientos consistió en estandarizar las actividades de McDonald's de tal manera que cualquier cliente que entre en una franquicia siempre encuentre el mismo nivel de calidad en los alimentos y en el servicio. Si los clientes siempre obtienen lo que esperan de un restaurante, el establecimiento ha desarrollado un nivel superior de capacidad de satisfacer al cliente.

Sin embargo, el intento de Kroc para controlar la calidad superó los reglamentos y procedimientos que estipulaban las tareas. También desarrolló el sistema de franquicias de McDonald's para ayudar a la compañía a controlar su estructura, a medida que crecía. Kroc consideraba que un gerente quien también es titular de la fran-

quicia (y recibe una gran participación de las utilidades) está más motivado para mantener una mayor eficiencia y calidad que un gerente remunerado con un salario fijo. Así, el sistema de retribución e incentivos de McDonald's le permitió mantener el control sobre su estructura operativa a medida que se expandía. Además, la compañía era muy selectiva en la venta de sus franquicias; los concesionarios debían ser personas con las habilidades y capacidades para manejar los negocios, y una franquicia podía ser revocada si el titular no mantenía los estándares de calidad.

Los gerentes de la compañía con frecuencia visitaban los restaurantes para monitorear a los concesionarios, y a éstos se les permitía manejar los establecimientos sólo con base en los reglamentos de McDonald's. Por ejemplo, no podían colocar un televisor u otro elemento que modificara el ambiente del restaurante. McDonald's también podía aplicar monitoreo y controlar el desempeño de sus concesionarios a través del control del rendimiento. Cada titular suministraba información a la compañía sobre cómo se vendían muchos platos, acerca de los costos operativos y otros datos. De esta manera, mediante esta combinación de supervisión personal y control del rendimiento, los gerentes sabían si las ventas en un concesionario declinaban de repente, y así podían aplicar la medida correctiva.

Dentro de cada restaurante, los concesionarios también prestaban particular atención al entrenamiento de sus empleados y a infundirles las normas y valores de calidad en el servicio. Después de aprender los principales valores culturales de McDonald's en sus sesiones de capa-

citación se esperaba que los concesionarios transmitieran a sus empleados los conceptos de la empresa sobre eficiencia, calidad y servicio al cliente. El desarrollo de normas, valores y una cultura organizacional compartida, también le ayudó a estandarizar el comportamiento del empleado de tal modo que los clientes supieran cómo serían tratados en un establecimiento McDonald's. De igual manera, la empresa trató de incluir a los clientes en su cultura. Hizo que ellos atendieran sus propias mesas, pero también demostró interés por sus necesidades, al construir zonas de recreación, ofrecer comidas para eventos especiales y organizar fiestas de cumpleaños para los hijos de los clientes. Al generar una cultura orientada a la familia, McDonald's aseguró la futura lealtad del cliente ya que niños satisfechos probablemente sigan siendo clientes leales cuando sean adultos.

A través de estos medios, la compañía desarrolló un sistema de control que le permitió expandir su organización en forma exitosa y crear una estructura organizacional que la ha llevado a los niveles superiores de eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al cliente. Su sistema de control ha desempeñado un rol importante al convertirla en la más grande y exitosa compañía de comidas rápidas en el mundo, condición que muchas otras similares han imitado.

Preguntas y temas de análisis

1. ¿Cuáles fueron los principales elementos del sistema de control creado por Ray Kroc?
2. ¿En qué forma este sistema de control facilita la estrategia de expansión global de la compañía?