

Capítulo 2

La historia de McDonald's

2.1 El inicio de un imperio

La empresa McDonald's es una de las más conocidas a nivel mundial. Creo que todos sin diferencia de edades, razas o status reconocen el famoso restaurante de comida rápida. Lo que no todos conocemos es cómo llegó a convertirse en lo que es hoy en día. Lo anterior debido a que McDonald's puede ser la marca mejor conocida en lo que a comida rápida se refiere, pero la organización que está detrás de ella es una de las menos comprendidas de los Estados Unidos. Es por lo anterior que a lo largo de este capítulo me dedicaré a tratar de mostrar paso a paso, lo que a través de su historia esta empresa ha logrado alrededor del mundo.

El inicio de lo que hoy en día conocemos como un imperio, se dio con la visión de los hermanos Richard y Maurice McDonald, aun cuando les faltó el empuje así como el don de organización necesarios para explotar su invento¹. A diferencia de la mayoría de las familias en las que los negocios pasan de generación en generación, a los hermanos McDonald no los ataban estas tradiciones. Todo comenzó cuando los hermanos terminaron la secundaria y decidieron irse a California en el año de 1930 en donde se ofrecían nuevos campos de trabajo. Todo esto en busca de nuevas oportunidades que los alejara de la suerte de su padre, un zapatero a quien la depresión había dejado sin empleo.² Sus primeras oportunidades fueron como arreglando escenarios para cortometrajes, se vieron obligados a dejar el trabajo debido a que no podían pagar el arrendamiento.

¹ Love F., John, "McDonald's, la empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo", Colombia , Editorial Norma S.A., 1995, p.2

² *Ibid*

Dick y Mac encontraron una mejor oportunidad en un nuevo servicio que se estaba poniendo de moda en California, el *drive-in*³. Parte importante de que esta nueva idea estuviera funcionando, era que el automóvil se estaba volviendo indispensable en la vida de los californianos.⁴ Los hermanos McDonald, abrieron su pequeño *drive-in* en Pasadena en el año de 1937. Aunque se encontraron a la vanguardia del negocio del servicio de comidas, en compañía de operadores encantados con la velocidad del servicio y con la venta de comida para llevar, este primer McDonald's fue un esfuerzo modesto. Dick y Mac, como eran conocidos en la intimidad, no servían hamburguesas, no tenían áreas de juego para niños ni vendían cajitas felices. Al contrario de esto, vendían salchichas, mezclaban batidos, y les servían a sus clientes, quienes se sentaban en una docena de taburetes bajo un toldo rojo, tres muchachas.⁵ Todo esto los llevó a abrir un *drive-in* mucho más grande en 1940 en San Bernardino, que se estaba convirtiendo en una ciudad de clase obrera, y uno de los beneficiarios principales fue el negocio de los McDonald. Nadie pensaría que sería este *drive-in* el que se convertiría en la cuna de una nueva generación de restaurantes. Este pequeño local con apenas 56 metros cuadrados, una forma octagonal que violaba las reglas básicas del diseño de restaurantes, dejando a la vista del público la cocina mediante ventanales oblicuos.⁶

Para mediados de los 40 el negocio de los McDonald se convirtió en el lugar predilecto de los adolescentes. Veinte chicas atendían a los 125 automóviles estacionados los fines de semana. La carta constaba de 25 platos diferentes entre los que existían sándwiches de carne de vaca y cerdo así como costillas asadas. Aún cuando este *drive-in* rompía las normas del servicio de

³ Jakle, John A., "Fast Food: The Roadside Restaurants in the Automobile Age (The Road and American Culture)", Estados Unidos, The Johns Hopkins University Press, 1999, pp.20-30.

⁴ Reinhardt, Claudia, "Drive-Ins during the 1940s", Wessels: Living History Farm, 3 de abril del 2006, disponible en http://www.livinghistoryfarm.org/farminginthe40s/life_25.html, consultada el 23 de Abril del 2006, En Línea.

⁵ Leonhardt, David, "MCDONALD'S: Can it regain its golden touch?", en *BusinessWeek*, Estados Unidos, marzo 1998, p.74.

⁶ Love F., John, *Op.cit.*, p. 4

comida de la época, sus ventas anuales pasaban de \$200,000 dólares. Esta cantidad posicionó a los hermanos entre los nuevos ricos de San Bernardino. A pesar de esto nunca perdieron su sencillez y siguieron siendo hombres modestos. El aspecto negativo fue que al convertirse los *drive-in* en el lugar de reunión de adolescentes, ahuyentaron a las familias, que formaban un mercado más amplio, cuestión que hizo que el negocio se viera afectado.⁷

Debido a que los *drive-ins* se identificaban como fuentes de comida barata, una elevada rotación de personal, el desgaste de cubiertos y vajilla hicieron que los hermanos McDonald estuvieran a punto de vender su *drive-in* y abrir un nuevo restaurante. Este nuevo negocio sería llamado “The Dimer”, se ubicaría en uno de los centros comerciales que empezaban a aparecer en los suburbios del país. Cuando estaban decididos a ejecutar su nuevo plan, se dieron cuenta de que esta nueva idea significaría entrar en un terreno muy peligroso en el cual no tenían ninguna experiencia, fue por esto que decidieron quedarse con lo que comenzaron, los *drive-in*. A pesar de todo, hicieron lo que muy pocos propietarios de negocios pequeños se atreven a hacer, reformar totalmente la operación existente. Los McDonald se dieron cuenta de que el 80% del negocio era generado por las hamburguesas por lo que decidieron dejar de prestarle tanta atención a los asados a la parrilla y dejaron de gastar dinero en publicidad respecto a éstos.⁸

Lo que buscaban los hermanos Dick y Mac era aumentar el volumen aumentando la rapidez. Fue entonces que decidieron hacer de la velocidad la esencia de su negocio.” Todo nuestro concepto se basaba en rapidez, precios bajos y volumen”, dice McDonald. “Buscábamos volúmenes verdaderamente grandes rebajando los precios y haciendo que el mismo cliente se sirviera”. Es en 1948 cuando los hermanos decidieron cerrar su negocio durante tres meses.⁹

⁷ Love F., John, “McDonald’s Behind The Arches”, Estados Unidos, Nueva York, Bantam books, 1995, p.12

⁸ Daniels, Janie y Janie May, “McDonalds History and Two Decades of Collectibles”, mayo 1999, disponible en http://msjanie.com/articles/mcdonalds_history.html , consultado el 24 de abril de 2006. En línea.

⁹ Hotel Online Special Report, “Background the McDonald’s story”, 14 Julio 1998, disponible en http://www.hotel-online.com/News/PressReleases1998_3rd/July98_DickMcDonald.html , consultada el 20 de abril de 2006. En línea.

Cambiaron a las muchachas que servían y cambiaron las ventanillas por ventanillas de servicio directo a los clientes. Cambiaron las parrillas de la cocina para ir en la búsqueda de mayor velocidad. Bolsas, envolturas y vasos de cartón sustituyeron a la vajilla de loza. Redujeron la carta de 25 a 9 artículos (hamburguesa, hamburguesa con queso, refrescos de tres sabores pero en un sólo tamaño, leche, café, papas fritas y pastel). El tamaño de las hamburguesas se redujo al igual que el precio. Todo se preparaba aún antes de ser ordenado, si algún cliente quería algo diferente tenía que esperar, lo primordial en este nuevo sistema era la rapidez.¹⁰

A diferencia de lo que esperaban, al abrir su negocio en diciembre, este cayó una quinta parte de lo que era antes de la reorganización. A pesar de esto los hermanos fueron pacientes, lo cual al cabo de seis meses se vio ampliamente recompensado. Este nuevo concepto atrajo a un segmento mucho más amplio, el de las familias. La idea de un lugar en donde podías ver como preparaban lo que comías fue un elemento clave en el atractivo hacia el restaurante. Los clientes quedaban convencidos de que los precios bajos no eran sinónimo de comida de baja calidad. Los niños por su parte, quedaban fascinados con ver por primera vez una cocina comercial, además de que ellos mismos podían hacer sus pedidos. Los McDonald empezaron a buscar nuevas técnicas para atraer a los adultos por medio de los niños. Es por lo anterior que en sus anuncios destacaban el atractivo de su restaurante para las familias, y en sus promociones ofrecían regalos para los pequeños.¹¹

Los hermanos McDonald habían definido un nuevo concepto de servicio de comidas; pero para que funcionara necesitaban instrumentos nuevos de cocina. Puesto que el equipo de cocina de aquella época no estaba diseñado para la producción en línea, Dick y Mac empezaron a inventar los primeros implementos de la industria de comida rápida. Ejemplo de esto fue la bandeja giratoria portátil de acero inoxidable con capacidad de 24 panecillos, diseñada por Dick

¹⁰ Love F. John, *Op.cit*, p.13

¹¹ Wikipedia the free encyclopedia, "Dick and Mac McDonald", Wikipedia, 2 de mayo de 2006, Disponible en http://en.wikipedia.org/wiki/Dick_and_Mac_McDonald, consultada el 6 de abril de 2006. En línea.

McDonald. Para poder producir estos nuevos instrumentos los hermanos requirieron de la ayuda de Ed Toman un mecánico local sin experiencia en el ramo de servicio de comida.¹²

El concepto de una carta limitada, permitió a los McDonald dividir la preparación de alimentos en tareas simples y de repetición, mismas que sus empleados podían aprender rápidamente aún cuando nunca hubieran estado en una cocina comercial. Al refinar sus procesos de producción los hermanos hicieron que sus cocineros se convirtieran en especialistas. Un ejemplo de lo que significaba este nuevo sistema, eran los cuatro Multimixers con los que contaban. Podían preparar hasta 80 malteadas con anticipación, manteniéndose refrigeradas. Para poder despachar los pedidos en 30 segundos o menos era necesario prepararlos con anticipación, técnica que los llevó a establecer normas para saber cuando desechar los productos que habían tenido guardados durante cierto tiempo.¹³

A raíz de la sencillez con que se operaba en su restaurante, los hermanos pudieron emplear a cocineros sin experiencia con sueldos más bajos así como entrenamiento mínimo. Es por esto que podían producir con mayor rapidez y mejor control de calidad de lo que alcanzaban los mejores cocineros de este campo. Los McDonald habían refinado de tal forma sus técnicas de producción que le dieron a su restaurante una estructura única. El nuevo sistema implantado por Dick y Mac era hecho a la medida para la sociedad de posguerra, la cual era más rápida, más móvil y orientada a las comodidades y a la satisfacción de sus deseos.¹⁴

En ninguna parte se hizo más evidente la popularidad del autoservicio que en el *drive-in* McDonald's en San Bernardino, el cual produjo en 1951 ventas de hasta de \$277, 000 dólares, un 40% arriba de lo alcanzado antes de la reorganización. A mediados del decenio de los cincuenta, el mecanizado puesto de hamburguesas tenía ingresos anuales de \$350, 000 dólares, y los hermanos se repartían utilidades de cerca de \$100,000 dólares. La conversión de McDonald's de

¹² *Ibid*

¹³ Love F., John, *Op.cit.*, p. 11

¹⁴ Wikipedia the free encyclopedia, *Op.cit.*

un *drive-in* común y corriente en una fábrica de comida rápida, había producido un éxito absolutamente inesperado. La noticia de la gran innovación que en San Bernardino se estaba generando en materia de comidas rápidas, se difundió apresuradamente. En julio de 1952 la revista *American Restaurant* publicó un artículo sobre el impresionante éxito del concepto de McDonald's. Fue a raíz de esto que los hermanos se vieron inundados de cartas y llamadas telefónicas de operadores de *drive-in* así como de propietarios de restaurantes. Eran tantos los interesados en visitarlos para ver su manera de operar, que los hermanos decidieron que necesitaban un agente para poder negociar los privilegios de explotación.¹⁵

Su primer concesionario fue Neil Fox en 1952¹⁶, minorista independiente de gasolina. Fox abrió un *drive-in* en Phoenix al cual los hermanos decidieron hacer un prototipo de la cadena que pensaban organizar. Contrataron a un arquitecto local para rediseñar el restaurante que sería de más del doble de tamaño que el original. Dick y Mac querían un nuevo diseño que llamara mucho la atención. Se creó un edificio rectangular, de baldosín rojo y blanco, con un techo inclinado del frente hacia atrás. Toda la parte delantera era de vidrio de modo que no había nada de la cocina que no quedara a la vista del público. Este diseño se volvió clásico con la arquitectura de los cincuenta. No sólo el sistema y la comida, utilizados por los hermanos McDonald fueron parte del gran éxito de este nuevo tipo de restaurante, sino que también su estructura impactó e implantó lo que podríamos definir como una moda de la época. Lo más notable del edificio, no fue idea del arquitecto sino de Dick McDonald. Este hermano, diseñó lo el nuevo símbolo del sistema McDonald's, los arcos amarillos.¹⁷

¹⁵ Hess, Alan, "The Origins of McDonald's Golden Arches", en *Journal of the Society of Architectural Historians*, Vol.45, No.1, Marzo 1996, pp.60-67

¹⁶ McDonald's Canadá, "McDonald's History", 2006, disponible en http://72.14.207.104/search?q=cache:sUhzfM3IC_8J:www.mcdonalds.ca/pdfs/history_final.pdf+mcdonald%27s+history+1952+neil+fox&hl=es&gl=mx&ct=clnk&cd=1, consultada el 9 de mayo de 2006. En línea.

¹⁷ Center for Management Research, "The McDonald's Turnaround Story", 1999-2004, disponible en <http://icmr.icfai.org/casestudies/catalogue/Business%20Strategy2/BSTR142.htm>, consultada el 8 de abril de 2006. En línea.

Es cierto que los hermanos estaban perfeccionando de manera inigualable el diseño del nuevo *drive-in*, mas no se podía decir lo mismo de su programa para conceder derechos de explotación de su sistema de servicio rápido. Respecto a su primer concesionario, Fox, no se tomaron el tiempo más que de darle las instrucciones más esenciales y después dejar todo por su cuenta. Además de esto los hermanos no recibían ningún tipo de ingreso continuo. El programa equivalía a poco más que prestar un nombre. Los hermanos vendieron en dos años apenas 15 concesiones, y sólo 10 de éstas sirvieron para establecer unidades operativas McDonald's. No mostraron ningún interés o habilidad de persuadir a los concesionarios, eran pésimos vendedores de concesiones. Rechazaron grandes oportunidades de ampliar su sistema.¹⁸ Un ejemplo de lo anterior fue la propuesta de la Carnation de que esta compañía, junto con los hermanos, construyera una cadena de *drive-ins* McDonald's. La falta de ambición de Dick y Mac los condujo a una falta de organización que los llevó a no poder organizar una cadena, ya que se conformaban con las ganancias que tenían y con la vida que llevaban, además de que no tenían descendencia a quien dejarle una gran fortuna.¹⁹

Fue tal el fracaso en la negociación de derechos de explotación, que para finales de 1953 el sistema original había prácticamente desaparecido. En medio de miles de establecimientos de comida rápida y operadores independientes compitiendo, nunca llegó a formarse la disciplina de un verdadero sistema. La idea original conforme se daban concesiones se deformaba cada vez más. Empezaron a surgir restaurantes plagiados, derivados de la falta de supervisión y de la buena voluntad de los hermanos McDonald de presentar su negocio como un libro abierto ante cualquiera que se los pidiera. Personajes tan importantes como James A. Collins, presidente de la

¹⁸ Love F., John, *Op.cit.*, p. 20

¹⁹Rotten Library, "Icons of Business", disponible en <http://www.rotten.com/library/bio/business/ray-kroc/>, consultado el 2 de mayo de 2006. En línea.

junta directiva de Collins Foods International, o Glen Bell, creador de la cadena de restaurantes Taco Bell, pudieron destacarse debido a la idea de los hermanos.²⁰

El hecho de que ni los hermanos McDonald ni nadie más hubieran aprovechado la oportunidad de crear una cadena nacional, significaba que ésta seguía esperando a ser explotada por alguien. Ese alguien, apareció en 1954, un vendedor de equipos para el servicio de comidas llamado Ray Kroc. Este personaje tenía los derechos nacionales de mercadeo de la Multimixer, la multi-mezcladora que los hermanos McDonald usaban para preparar sus malteadas. Kroc, a través de su representante de ventas, estaba muy bien enterado de los progresos de los hermanos. Aunque los McDonald no eran sus mejores clientes, si eran los que más le intrigaban. Lo anterior debido a que no era normal el tener funcionando tres o cuatro Multimixers todo el tiempo. En el cincuenta y cuatro los hermanos compraron 10 de estas maquinas y Kroc se mantenía intrigado respecto a ¿para qué querría un puesto de hamburguesas 10 Multimixers?. Es por esto que decidió verlo por sí mismo. Concretó una cita con Dick McDonald para hacer una visita funcional al restaurante.²¹

Cuando Kroc conoció el pequeño negocio de hamburguesas, éste ya era famoso en toda California, y estaba siendo imitado por todas partes. Ray nunca había visto tanta rapidez en un negocio, como tampoco una cola tan grande esperando una hamburguesa. Se le ocurrió hacer un comentario en la búsqueda del secreto de tal cantidad de clientes esperando por una simple hamburguesa. “En toda mi vida yo jamás he esperado en cola una hamburguesa”, dijo con el fin de provocar reacciones en los consumidores. Inmediatamente se vio inundado de opiniones favorables acerca del servicio, la calidad, el precio y la limpieza del pequeño local. Se vio aún más sorprendido al darse cuenta de que al menos la tercera parte de los clientes pedían malteadas, las

²⁰ Monninger, Joseph, “Fast Food”, en *American Heritage*, Estados Unidos, Vol.39, Abril, p.68

²¹ McDonald’s Corporation, “McDonald’s History”, McDonald’s Corporation, 2005-2006, disponible en http://www.mcdonalds.com/corp/about/mcd_history_pg1.html , consultada el 18 de diciembre de 2005. En línea.

cuales eran fabricadas con sus Multimixers. Kroc se dedicó a observar el restaurante en las horas en donde más gente acudía, a la hora de la comida, y cuando esta hora pasó tenía la respuesta a sus preguntas. Fue entonces cuando decidió entrar al negocio y declararles a los hermanos Dick y Mac que él tenía que formar parte de eso de alguna manera.²²

2.2 Edificando un sueño

Fue Kroc quien realmente hizo que McDonald's despuntara. La diferencia entre él y miles de pequeños empresarios que trataron de triunfar con ese negocio, fue que él no era nuevo en esto, tenía ya años de experiencia que lo avalaban. A diferencia de los hermanos, quienes siempre se habían negado a viajar, Kroc había viajado mucho y podía visualizar cientos de mercados grandes y pequeños en donde se podría posicionar un McDonald's. Fue después de esto que Ray se ofreció como agente en el manejo de los derechos de explotación de los hermanos. Para aceptar lo anterior los McDonald exigieron a Kroc cobrar muy poco a los concesionarios, teniendo una mínima ganancia, aún así Ray aceptó debido a su desesperación, ya que el negocio de las Multimixers no iba del todo bien. Fue así que el 2 de marzo de 1955 constituyó su nueva compañía de licencias, McDonald's System Inc. (nombre que en 1960 se cambio a McDonald's Corporation). Aunque esa compañía creó cambios operativos para mejorar la eficiencia y lograr uniformidad en todo el sistema, fueron cambios que no alteraron lo que los hermanos McDonald habían inventado.²³

La estrategia de Kroc era fomentar el éxito de los concesionarios primero, y sobre esa base prosperaría McDonald's. El propósito mercantil del restaurante era satisfacer al consumidor. Kroc sabía que además de esto, su propósito era también servir a sus concesionarios con lealtad. Ellos eran igualmente sus clientes y si ellos fracasaban, el también fracasaría. El fuerte espíritu

²² Rotten Library, *Op.cit* .

²³ Kroc, Ray, "Grinding It Out : The Making of McDonald's", Nueva York, Estados Unidos, St. Martin's Press, 1987, p. 125

comercial de Kroc, su fe en lo que estaba vendiendo y su capacidad de comunicarla, era lo que hacía que aún en los tiempos más difíciles, los empresarios estuvieran dispuestos a asociarse con él.²⁴ En palabras de Fred Turner: “Ray era el mayor improvisador que yo había oído en mi vida. Cuando se presentaba a hablar ante el público sólo llevaba en la mano un papelito en que había escrito tres palabras. Hablaba diez minutos, consultaba su apunte para pescar una palabra, y continuaba hablando sobre otro tema”. Kroc tenía que presentar sus argumentos a cuatro auditorios fundamentales: sus proveedores en perspectiva, sus jóvenes gerentes, los primeros prestamistas de su compañía, y sus concesionarios. Por fin logró crear la cadena McDonald’s convenciendo a los cuatro grupos de que unieran a él su suerte y corrieran los mismos riesgos de la nueva idea. Kroc tendría que hacer un sacrificio financiero considerable. No se iniciaba con McDonald’s como un hombre rico. Viviría con la mitad de los ingresos provenientes de la Multimixer, mismos que se habían reducido a la mitad. Con esta cantidad tendría que vivir durante los ocho años siguientes, sin retirar ni un dólar de McDonald’s hasta 1961.²⁵

Kroc estaba dispuesto a aprovechar la nueva oportunidad, y aunque Ray tenía la esperanza de que McDonald’s le mejoraría a la larga su situación económica, no contaba con hacerse rico de la noche a la mañana, sabía que todo se daría paso a paso y que no había una seguridad absoluta. Parece que la causa de su éxito era que el dinero para él no parecía ser un motivador importante. A los empleados, por ejemplo, les decía que debían concentrarse en hacer bien su tarea, no en ganar dinero. Apreciaba más a una persona que disfrutaba lo que hacía que a alguien que sólo tenía como fin el dinero.²⁶

Ya en el año de 1954, a la edad de 52 años, Kroc seguía buscando algo mágico, algo que le permitiera sacar provecho de esos treinta años de experiencia que lo avalaban. Tenía fe en que McDonald’s sería su oportunidad de ventas para la cual estaba preparado. El aspecto importante

²⁴ *Ibid*, p.115

²⁵ Love F., John, *Op.cit.*, p.41

²⁶ *Ibid*, p.42

de todo este negocio era lo que lo hacía diferente. Aspectos que hacen la diferencia entre empresas del mismo ramo, algunos ejemplos de esto son empresas como: Apple Computer que introdujo la primera computadora personal. Federal Express que es la empresa líder en mensajería por ser la primera en concebir un mercado masivo. Xerox que domina el campo de equipo de oficinas por comercializar la xerografía. Y como éstas podría mencionar muchas más, el punto aquí es ver lo que ha distinguido a estas empresas. Es esto lo que Kroc buscaba, distinguir a McDonald's de los demás restaurantes dentro del ramo. Es después de lo anterior que nos podemos dar una idea de cómo paso a paso los hermanos McDonald, junto con su impulsor Ray Kroc, sin el que no hubieran logrando lo que hoy conocemos como el restaurante más conocido en el mundo respecto a comida rápida, fueron construyendo sin siquiera imaginarlo, un imperio, a lo que su pequeño negocio los llevaría.²⁷ Es así como se empieza a edificar el sueño, pero a diferencia de ser el sueño de los McDonald, como muchos pensarían, fue el sueño del vendedor Ray Kroc lo que llevó a este gran éxito, Kroc, para quien este negocio, como el mismo declaró, era cuestión de vida o muerte. Era su última esperanza, si perdía McDonald's no tendría a donde ir.²⁸

El sueño de Ray no fue algo fácil de alcanzar, pasó por miles de pruebas y desafíos que pudo superar. El primer paso fue seguir con su cadena en California, ya que éste era el estado del automóvil, además de tener el clima idóneo para mantener abierto el *drive-in* todo el año. Cabe destacar que cuando Kroc firmó con los hermanos McDonald, ya existían nueve restaurantes McDonald's, ocho de ellos en California. De las 18 concesiones que otorgó durante el primer año de su contrato, más de la mitad fueron para este estado. Uno de los problemas que enfrentó Ray, fue que pocos de los concesionarios mantenían las normas de calidad y aseo que los hermanos habían establecido en San Bernardino.²⁹ Lo anterior, era el objetivo principal a lograr, de lo que se

²⁷ Kroc, Ray, *Op.cit.*

²⁸ *Ibid*

²⁹ Love F. John, *Op.cit.*, pp.35-42

trataba era de crear una apariencia y reputación uniforme respecto a todos los McDonald's existentes.³⁰

En 1955 Kroc empezó a construir su propio McDonald's en Des Plaines, suburbio de Chicago. Fue él quien se encargó personalmente de que fuera un modelo a seguir por los demás concesionarios.³¹ Debido a que el objetivo principal de los que estaban adquiriendo concesiones era monetario. En 1958, Kroc se decidió a hacer sus socios a sus amigos, socios también del club Rolling Green, los que creía eran iguales a él. Durante los tres primeros años, Ray encontró en sus amigos a la mitad de sus concesionarios. Con el tiempo fueron sólo dos de ellos los que supieron aprovechar su temprana asociación con la cadena. Phil y Vern Vineyard, quienes con el tiempo organizaron una operación de veintiún restaurantes en la Florida.³²

Poco a poco Kroc y su teniente de operaciones, Fred Turner, se fueron deshaciendo de concesiones que estaban echando a perder el nombre de su negocio. Un ejemplo de esto se dio en 1968, cuando McDonald's le compró su restaurante a uno de los concesionarios, Sweeney, concesión que se le otorgó a Michael Quinlan³³, hoy presidente de McDonald's Corporation. De los dieciocho socios del club, solo cinco pudieron obtener más de una concesión. Todo esto en los sesenta cuando McDonald's empezó a prosperar. Para promocionar su negocio, Kroc se valió de la forma de publicidad mas barata: la que pasa de boca en boca.³⁴

En 1955, Ray no había podido vender ninguna concesión fuera de California. Fue una familia en Chicago, los Agates, a través de una ama de casa que tocó a la puerta del corporativo de Kroc vendiendo Biblias, la que marcó la pauta para que el éxito de McDonald's despuntara más allá de California. Para Kroc, ese éxito instantáneo, fue la condición de lo que él intuía sobre el

³⁰ *Ibid*

³¹ McDonald's Coporation, *Op.cit.*

³² Love F., John, *Op.cit.*

³³ McSpotlight, "A Brief history of McDonald's", 27 abril de 2006, disponible en <http://www.mcspotlight.org/company/company-history.html>, consultada el 1 de mayo de 2006. En línea.

³⁴ Kroc, Ray, *Op.cit.*

tipo de concesionario que McDonald's necesitaba, un concesionario que se entregara y viviera para su negocio. Kroc se dio cuenta de que McDonald's solo podría tener éxito si sus concesionarios se enriquecían, y él podía vender este sueño. Fue por esto que aprovechó todas las oportunidades que se le presentaron, para contar la experiencia de los Agates a los posibles concesionarios. Fue realmente a partir de éste momento, que Kroc se dio cuenta de que le potencial de McDonald's era mucho mayor a lo que el mismo había soñado.³⁵

Uno de los concesionarios, Mel Garb, dice: “El restaurante de los Agate fue la raíz de donde creció el árbol”. Hubo diversos intentos por parte de los concesionarios, de cambiar algunos de los aspectos esenciales del restaurante.³⁶ Un ejemplo de esto fue cuando los Agate decidieron que Pepsi-Cola se vendería mejor que Coca-Cola. Este fue un aspecto que causó un conflicto y una enemistad con Ray, ya que aunque a los concesionarios se les daba libertad para escoger a sus proveedores, en materia de colas, *Coke* era la única autorizada y sigue siéndolo. El castigo para los Agate fue el negarles permiso para abrir mas sucursales de McDonald's, fue por esto que decidieron vender sus dos restaurantes y salirse del sistema. Este incidente fue quizá el ejemplo más claro de la insistencia de Kroc en la uniformidad. El plan de concesiones de Ray, que consistía en vender a bajo costo la concesión para un sólo restaurante a la vez, les convenía a los empresarios y a su vez estimulaba su creatividad y la canalizaba en una dirección que produciría calidad uniforme.³⁷

2.3 En busca de la expansión mundial

³⁵ Love F. John, *Op.cit.*, pp. 78-79.

³⁶ *Ibid*

³⁷ Kroc, Ray, *Op.cit.*, p.138

Después del éxito que McDonald's estaba teniendo a nivel nacional, Turner, a partir de que comenzó a crecer, desde 1956 hasta tomar el control de la misma en 1990³⁸, empezó a tener fantasías de otros negocios en crecimiento. El tipo de negocios que más le interesaba, eran en los que McDonald's pudiera aplicar sus destrezas en materia de concesiones y bienes raíces. Turner pensó en comprar hoteles, restaurantes especializados en carnes, comidas asadas a las brasas y floristerías. También pasó por su cabeza la compra de una concesión de fútbol profesional, así como la creación de un parque de diversiones.³⁹

Tuvieron que pasar dos años para que Turner volviera a la realidad y se sacara todas esas ideas de la cabeza. Los errores que se cometieron respecto a los intentos de diversificación sirvieron para que McDonald's estudiara las opciones que tenía y así optara por la mejor opción. Fue entonces que Turner dijo: "El negocio de hamburguesas era un negocio que nosotros conocíamos, y era maravilloso. De ahí en adelante nuestra orientación fue: Zapatero a tus zapatos". Lo importante era que si se descartaba la diversificación, la única opción que quedaba era hacer lo que nunca ningún minorista norteamericano había hecho: extender su servicio al resto del mundo. En palabras de Turner: "La justificación de volvernos internacionales fue tan sencilla como determinar que allí estaba el mercado".⁴⁰

En 1970, cuando McDonald's hizo su primera incursión en el extranjero, estaba realmente pisando terreno desconocido. A mediados de los sesenta eran pocas las cadenas de comida rápida que comenzaron a experimentar en el campo internacional, pero no se distinguieron ni por su tamaño ni por su éxito. Fue por esto que cuando McDonald's empezaba a pisar el terreno internacional, no encontró los miles de competidores con los que tuvo que lidiar en Estados Unidos. No fue este el único factor diferente, ya que en la mayoría de los mercados extranjeros, la

³⁸ McDonald's Corporation, "Fred L. Turner, Honorary Chairman", disponible en http://www.mcdonalds.com/corp/about/bios/fred_l_turner.html, consultada el 12 de mayo de 2006. En línea.

³⁹ Love F, John, *Op.cit.*, p.446

⁴⁰ Love F, John, *Op.cit.*, p. 414

comida rápida era una experiencia poco común.⁴¹ En Europa por ejemplo, no había restaurantes de familias, por lo que para la clase media comer fuera era una ocasión especial, además de que los restaurantes seguían la tradición de servicio completo con manteles, meseros, un *sommelier* encargado de los vinos, y comidas de muchos platos.⁴²

Para que McDonald's triunfara en el extranjero, tenía que introducir un gran cambio cultural. El servicio de comidas rápidas era exclusivamente americano, tanto como los *drive-ins* y los restaurantes de autoservicio. Y la comida que exportaba era tan distinta como sus métodos de venderla. Hamburguesas, papas fritas y malteadas, formaban parte de la cultura norteamericana, pero no se comercializaba masivamente en otros países. En Japón y otras naciones del Extremo Oriente McDonald's se vio ante el problema no sólo de introducir la hamburguesa, sino ante la cuestión de imponer la carne como alimento común y corriente.⁴³ Tomando en cuenta todos estos elementos, parecía aún más difícil entrar en el mercado internacional, que diversificarse. Y sin embargo, mientras los fabricantes norteamericanos perdían fuerza y terreno en los mercados mundiales, McDonald's establecía su presencia en todas partes. Silenciosamente conquistaba el primer puesto como cadena de servicio en el servicio de comidas en Japón y Alemania, además de Inglaterra, Canadá y Australia.⁴⁴

La americanización de la industria global de servicio de comidas hecha por McDonald's es uno de los hechos mas prometedores en las relaciones comerciales de los Estados Unidos. McDonald's esta exportando lo que ha venido a constituir el corazón de la industria norteamericana: el sector servicios. Encabeza la exportación de su bien desarrollado sistema de satisfacer cómodamente las necesidades del consumidor. Fue tal el éxito de esta nueva forma de comer en el extranjero, que para fines de 1985 aproximadamente 2000 de los 9000 restaurantes,

⁴¹ McSpotlight, *Op.cit.*

⁴² Love, John F., *Op.cit.*, p.448

⁴³ Watson, James L., "Golden Arches East: McDonald's in East Asia", California, Estados Unidos, Stanford University Press, 1997, pp.161-170.

⁴⁴ Love, John F., *Op.cit.*, p. 449.

casi la cuarta parte, estaban ubicados en 44 países extranjeros en donde la compañía opera. El 21 por ciento de las ganancias de la compañía antes de impuestos provenían de fuera de los Estados Unidos.⁴⁵

Debido a la enorme diferencia de costumbres, lo más lógico era que McDonald's hubiera modificado en gran medida su sistema para así adaptarlo a otras culturas, al contrario de esto, lo que hizo fue apegarse a su sistema básico y adaptar esas culturas a él. En palabras del vicepresidente ejecutivo Brent Cameron: "Nosotros seguimos adelante con el mismo sistema que teníamos en los Estados Unidos". Era como revivir la historia". En las ocasiones en que la compañía se apartó de sus métodos bien probados de otorgamiento de concesiones, tuvo tropiezos. Un ejemplo claro de esto fue la primera licencia en el exterior otorgada a John Gibson y Oscar Goldstein, viejos concesionarios de Washington, a quienes les dieron el derecho de desarrollar el Caribe bajo una llamada concesión de desarrollo. Lo anterior significaba que McDonald's no supervisaría el terreno, ni se entendería con la propiedad inmueble, ni contrataría proveedores. Esto lo harían Gibson y Goldstein, por lo que McDonald's en lugar de recibir un 3 por ciento por derechos de servicio y el 8.5 por ciento por arrendamiento, apenas percibía el 0.5 por ciento sobre las ventas en los restaurantes del Caribe, y \$10,000 dólares por la concesión de cada restaurante. Se establecieron alrededor de 25 en Puerto Rico, Panamá, Nicaragua, Honduras y el Salvador. La destreza operativa se perdió al retirarse Goldstein por lo que la concesión quedó en manos de Gibson, cuya mentalidad era puramente financiera, lo que lo llevó al fracaso. McDonald's que sólo percibía el 0.5 por ciento no tuvo ningún interés en evitar la caída.⁴⁶

En Canadá el comienzo fue desastroso⁴⁷ debido al mal manejo de los encargados de este mercado. Al ver lo que estaba sucediendo, Turner decidió comprar de vuelta las concesiones en

⁴⁵ *Ibid*

⁴⁶ Love, John F., *Op.cit.*, p.417

⁴⁷ Hackett, Donald W., "The International Expansion of U. S. Franchise Systems: Status and Strategies", en *Journal of International Business Studies*, vol.7, No.1, 1976, pp.65-75.

1970, mismas que se encontraban en pésimas condiciones, todos estaban perdiendo dinero, situación que se explicará posteriormente. Fue entonces que Turner llegó a la conclusión de que McDonald's Corporation tenía que intervenir tanto en la supervisión de las operaciones internacionales como en las nacionales para así evitar lo que estaba sucediendo en mercados como el canadiense.⁴⁸ Aunque ésta intervención no se justificaba mientras sólo estuviera en juego el 1 por ciento de las ventas en el exterior. Se cometieron infinidad de errores en el intento de internacionalizar el famoso restaurante de los arcos dorados, algunos ejemplos de esto son aspectos como: separarse de la formula de McDonald's para otorgar concesiones.⁴⁹ Escogieron a Holanda empezar en donde tenían como socio a una sociedad anónima en vez de a un individuo propietario, único tipo de socio que se aceptaba en Estados Unidos. Turner también olvidó la principal lección de administración que habían aprendido en Estados Unidos: que las cadenas de hamburguesas orientadas hacia las operaciones son mejor manejadas por operadores que entienden del tema y que han ido ascendiendo en la empresa.⁵⁰ Muchos de los primeros errores que cometió McDonald's se pueden atribuir a que su consultor no tenía experiencia en las operaciones de la empresa y, por tanto, poco apreciaba las sutilezas de sus sistema de comida rápida.

Cualesquiera que hayan sido las causas, lo cierto es que en el experimento holandés se cometieron un serie de pequeños errores que sumados llevaron al desastre. Otro error de suma importancia fue, según Turner, que se dejaron llevar por la idea de que debían vender comida del país. Fue entonces cuando en Holanda prescindieron de la popular hamburguesa de cuarto de libra y añadieron un par de platos holandeses perdiendo la esencia del negocio. Se vio claramente que McDonald's a pesar de tener tanto éxito en Estados Unidos, no podía improvisar en el exterior. En ningún lugar fueron más valiosos que en Canadá los frutos de la experiencia. A los miembros de

⁴⁸ Love, John F., *Op.cit.*, p. 451.

⁴⁹ Hackett, Donald W., *Op.cit.*

⁵⁰ Love, John F., *Op.cit.*, pp. 417-418.

de la junta directiva les pareció que en el caso canadiense, Turner estaba pagando demasiado por un negocio que estaba dando pérdidas. En total McDonald's pago \$ 15,000 000 dólares por adquirir 43 unidades que daban pérdidas, y el hecho de que al mismo tiempo Turner recuperaba el derecho de fundar nuevos restaurantes en todo Canadá no impresionaba a los críticos. Nadie entendía realmente el interés de Turner en un país considerado como de nieve y alces; pero los que sí conocen el dinamismo de las ciudades canadienses entendían.⁵¹

Cohon, quien se hizo cargo del lado este del país, había formado un fuerte equipo de operaciones.⁵² Turner le dio a Cohon la libertad de que dispone un concesionario exclusivo, más lo que le hacia falta: capital suficiente. Este concesionario, aprovechó esta oportunidad para hacer su operación McDonald's tan canadiense como cualquier empresa nativa. Más de la mitad de los concesionarios son canadienses por lo que el razonamiento de Cohon era: "Les vendemos a los canadienses, derivamos de ellos nuestras utilidades y apoyamos a la economía nacional comprándoles". Cohon se hizo ciudadano canadiense, ese cambio mejoró su capacidad para colocar al famoso restaurante en Canadá como una operación manejada por canadienses, y eso les trajo beneficios de comercialización. "McDonald's es parte integrante de la economía canadiense", dice, "y es importante que se extienda internacionalmente con ciudadanos de los respectivos países". Sin embargo, una buena imagen local no bastaba por sí sola para penetrar en el mercado canadiense. Fue entonces que en 1971 Cohon y Turner decidieron algo radical y dramático, bajar los precios un veinte por ciento, con esto buscaban hacer que los canadienses entraran a probar el producto. Al final del decenio, casi tenían el monopolio del mercado en este país, justificando ampliamente la adquisición hecha por Turner en el decenio anterior.⁵³

⁵¹ Love, John F., *Op.cit.*, 453.

⁵²McDonald's Canadá, "Executive Bios: George A. Cohon, O.C., O.Ont., B.Sc., J.D., Ph.D. (Hon.) Founder", disponible en http://www.mcdonalds.ca/en/aboutus/mcdCanada_bio.aspx , consultado el 13 de mayo de 2006. En línea.

⁵³ Love, John F., *Op.cit.*, p.421

A pesar de que este sistema, en el que un minorista norteamericano pudiera triunfar en un ambiente completamente distinto, funcionó en Canadá. No estaba probado que funcionaría así en todas partes. Esto lo demostró McDonald's en Japón. Hubo tres ingredientes en la experiencia canadiense, un plan americano de concesiones, un menú americano y un concepto americano de un empresario en el local.⁵⁴ De éstos, el empresario que escogió McDonald's fue el más importante para el éxito en Japón. Su nombre era Den Fujita, un empresario muy similar a Ray Kroc. En uno de sus viajes de trabajo a los Estados Unidos, se enteró del interés de McDonald's de internacionalizarse y se familiarizó con la popularidad de las comidas rápidas. También pensó que había llegado el momento de que Japón absorbiera un concepto occidental más.⁵⁵

Fujita quería manejar a McDonald's en Japón como una entidad japonesa autónoma, independiente de la sede de Chicago, este interés era debido a que estaba seguro de que los consumidores de su país se abstendrían de satisfacer su deseo de productos norteamericanos si tenían que comprárselos a una compañía norteamericana. En palabras de Fujita: "Todos los japoneses sufren de un complejo de inferioridad con respecto a todo lo extranjero, por que en nuestra cultura, todo nos ha venido de fuera, los japoneses somos básicamente extranjeros." La conclusión de este empresario japonés fue: La comida rápida norteamericana podría tener un gran éxito entre la sociedad japonesa que quería identificarse con los éxitos de Occidente, pero la compañía que lo intentara tendría que parecer cien por ciento japonesa, desde el ejecutivo principal hasta el personal de los restaurantes.⁵⁶

En 1971 se firmó un contrato de asociación entre McDonald's, que controlaba el 50 por ciento, Fujita y Daiichiya Baking Company. Fujita fue nombrado presidente y jefe ejecutivo de McDonald's de Japón, además de que no tardó en comprarle a Dichilla su parte. Seguro de que podía adaptar la hamburguesa en una sociedad cuya alimentación se basa en el pescado y el arroz,

⁵⁴ *Ibid*

⁵⁵ Watson, James L., *Op.cit.*, p.162

⁵⁶ Love, John F., *Op.cit.*, p.456

sostuvo que no había necesidad de adaptar el menú de McDonald's al justo local, como se quiso hacer, sin éxito, en Holanda. Más bien decidió venderles a sus compatriotas la hamburguesa como un producto "revolucionario". Dio conferencias en universidades, recibiendo mucha atención de la prensa debido a la buena mercadotecnia que hizo respecto a la hamburguesa. A los reporteros les decía: "La razón por la cual los japoneses son tan cortos de estatura y de piel amarilla es que no han comido otra cosa que pescado y arroz durante dos mil años. Si comemos hamburguesas y papas McDonald's durante mil años, seremos más altos, nuestra piel se volverá blanca y nuestro cabello rubio".⁵⁷

Fujita rompió con muchos de los esquemas del corporativo McDonald's, un ejemplo de esto es que se negó a empezar con restaurantes en los suburbios. Por el contrario, sostuvo que la primera unidad de McDonald's en el Japón debía ubicarse en el Ginza, el distrito internacional de compras en pleno Tokio.⁵⁸ Aunque fue difícil debido a que el local era más pequeño de lo normal, la cuadrilla de construcción, a pesar del corto tiempo que tuvieron para la edificación del lugar, ejecutó impecablemente su trabajo. Pero la verdadera magia se vio cuando el pequeño restaurante empezó a recibir comensales. El primer día vendió, 3 000 dólares, y a los pocos meses fijó una nueva marca 6 000 dólares diarios. La internacionalización de la hamburguesa McDonald's había comenzado. A los 10 meses Fujita tenía funcionando 19 McDonald's en todo el país, casi todos en centros urbanos. Y todos tuvieron éxito vendiendo exclusivamente comida McDonald's.⁵⁹ "El Japón fue la prueba definitiva, dice Turner. "Entonces comprendimos que el menú americano si podía salir al extranjero y que no se necesitaban modificaciones, o que cuando mucho estas serían mínimas".⁶⁰

⁵⁷ Love, John F., *Op.cit.*, p. 457

⁵⁸ Clifford, Mark L., "The Stars of Asia Managers: Den Fujita President, McDonald's (Japan)", en *Businessweek magazine*, Estados Unidos, Julio 2001, p.75

⁵⁹ Love, John F., *Op.cit.*, p. 458

⁶⁰ Watson, James L., *Op.cit.*, p. 162-170

En cuanto al mercadeo, Fujita hizo algunas modificaciones, dirigió casi todos sus anuncios a los niños y a los matrimonios jóvenes. “Los hábitos de comida de los japoneses viejos son muy conservadores”, decía Fujita. “Pero a los niños les podemos enseñar que la hamburguesa es una cosa buena”. También cambió la pronunciación de la palabra McDonald por *Makadonaldo* debido a la dificultad de pronunciación que esta representaba para los japoneses⁶¹. Es importante mencionar que a pesar de la libertad que tenía Fujita, McDonald’s no permitió que se hiciera ningún cambio en sus probados principios operativos. El éxito de Fujita, le hizo ver a McDonald’s que para triunfar en el exterior necesitaba socios capaces de darle en cada mercado un sabor local sin desviarse de los principios fundamentales que le dieron su éxito en los Estados Unidos. En resumen: Japón demostró que la clave del éxito en el mercado internacional era la misma que en el interior: control local por propietarios y administradores locales.

Fuera de su temperamento empresarial, no hay dos socios extranjeros con los mismo antecedentes, ni siquiera tienen acuerdos iguales con McDonald’s. En los casos en que McDonald’s entró en un mercado extranjero con una filial totalmente de su propiedad, implantó el control local y la autonomía. Para manejar su filial alemana escogió a un experimentado ejecutivo holandés de servicio de comidas, llamado Tony Klaus. Este y varios altos gerentes, perecieron en un accidente y McDonald’s en vez de mandar un reemplazo de los Estados Unidos, ascendió a un joven alemán, gerente de operaciones, quien no tenía experiencia y aún así tomó el control a los 27 años, con 42 restaurantes a su cargo así como ventas anuales de más de \$40 000 000 dólares.⁶²

En el corporativo McDonald’s, la mayor parte de los socios internacionales son extranjeros de nacimiento pero no son tradicionalistas en sus países de origen. Por el contrario, tienen afinidad

⁶¹ McDonald’s International, “Fascinating McFacts about McDonald’s International”, diciembre 1996, disponible en http://www.mcspotlight.org/media/press/prnews_9dec96.html, consultado el 28 de abril de 2006. En línea.

⁶² Love, John F., *Op.cit.*, pp.468-469

con las prácticas comerciales norteamericanas así como sus empresarios, y casi todos han vivido mucho tiempo en Estados Unidos.⁶³ Asociándose en el exterior con empresarios locales, McDonald's se colocó en una espléndida posición para operar como minorista local, evitando la imagen de ser una multinacional americana que quería acaparar los mercados mundiales. La experiencia de McDonald's en el campo internacional fue como enseñar a alguien a nadar empujándolo al agua. Al principio casi se ahoga, pero luego nada libremente.

En Australia, prefirieron modificar la carta, pero poco a poco los gerentes aprendieron que: McDonald's tenía mejor suerte modificando los hábitos alimenticios locales que adaptando su menú a ellos. El cambio que se generó en Australia después de adaptar el menú original de McDonald's al paladar de los australianos, se atribuye a la influencia del restaurante en los niños, cuyo paladar no tiene prejuicios en contra del menú americano. En Alemania, se siguieron los mismos pasos sólo que en mayor escala, primero se hicieron cambios en el menú para que así los alemanes no sintieran tan fuerte el choque cultural. Se empezaron a vender pechugas de pollo fritas, la cerveza se agregó en todas las unidades y a los restaurantes se les dio un aspecto alemán. El resultado fue el mismo que el de Australia. Sólo cuando las unidades McDonald's en Alemania se empezaron a parecer más a las norteamericanas, subió el volumen de ventas. En dos terceras partes de los puestos de McDonald's que hay en Alemania se sigue vendiendo cerveza, esto sólo por que los locales de muchas de las unidades son propiedad de compañías cerveceras, y éstas para arrendarlos exigen que se venda su producto.⁶⁴ Hoy es normal que se utilicen fotografías en el menú que se fija en la cartelera a la entrada del restaurante y en las carpetas que se ponen en las bandejas de servir, pero ambas cosas tuvieron su origen en los McDonald's alemanes. Jurgen Knauss, director gerente de la agencia de publicidad de McDonald's en Alemania, dice: "En

⁶³ McDonald's Corporation, *Op.cit.*

⁶⁴ Love, John F., *Op.cit.*, p.466-469

Alemania todo nuestro concepto promocional tenía que basarse en explicar una serie de productos alimenticios desconocidos.

En Inglaterra, la situación era enteramente distinta, la hamburguesa era muy conocida como un producto de mala calidad. Sin embargo, según el gerente de McDonald's en este país, Bob Rhea, "una hamburguesa de origen norteamericano podía ser considerada como un producto superior por que los norteamericanos eran expertos en prepararla". Y así la presentó. El elemento clave en la experiencia inglesa fueron los comerciales en televisión.⁶⁵

Uno de los problemas más importantes con los que se enfrentó McDonald's en el extranjero fue el sistema de abastecimiento de alimentos en otros países. Esto debido a que cuando llevaron al exterior su concepto de comida rápida, se encontraron con una industria de procesamiento muy por debajo de la red que McDonald's había organizado con tanto cuidado en los Estados Unidos. Además la idea de calidad en Europa era muy distinta. La mayor parte de los productores extranjeros de víveres consideraban las normas de calidad de McDonald's, eran demasiado buenas para los consumidores. Les preguntaban por que querían malacostumbrar a la gente. Esto de boca de alemanes, ingleses y franceses, a quienes se les tenía en el concepto de devotos de la buena calidad.⁶⁶

Tenían dos opciones, importar de Estados Unidos la mayor parte de los artículos alimenticios, o bien reconstruir la red de abastecimiento en Europa. Algunos de los socios en el extranjero optaron por la primera opción. Sin embargo, la estrategia de importación no podía sostenerse debido a que aumentaba un treinta y cinco por ciento los costos. Fue entonces que con el tiempo, los socios de McDonald's optaron por la política de mejorar la calidad de los víveres y los equipos producidos localmente en lugar de importarlos. Se valieron de socios y proveedores en el extranjero para poder desarrollar materias primas lo más parecidas posible a las americanas.

⁶⁵ *Ibid*, p. 471

⁶⁶ Love, John F., *Op.cit.*, p. 439

Para ser aceptados en un país extranjero, tenían que ser reconocidos como una entidad que no está explotando la economía nacional. Todo lo que querían exportar era tecnología.⁶⁷

Algunas otras ventajas que McDonald's tuvo por su conexión con operadores locales en los países extranjeros, fue que ellos la defendieron del antiamericanismo que se desato a raíz de la guerra de Vietnam. Los ataques más fuertes fueron los que sufrió en Suecia. A mediados de los 70, dos unidades fueron atacadas. Los periódicos criticaban a McDonald's por explotar Suecia y corromper a la juventud con la introducción de costumbres americanas que se percibían como dañinas para las costumbres suecas. Lederhausen, encargado del restaurante en Suecia⁶⁸, se defendió vigorosamente, a través de cartas a los periódicos, pronunciando discursos ante diversos grupos para justificar su posición así como presentándose en noticieros de televisión. Su mensaje siempre fue el mismo: "Nuestro negocio es de propiedad nacional. Nos abastecen una panadería sueca, una compañía de carnes sueca, y nuestros distribuidores son suecos. Damos empleo a 600 jóvenes suecos y pagamos jornales normales aprobados por los sindicatos. No tenemos nada que ocultar".⁶⁹

El prejuicio antiamericano lo explotaron también poderosos sindicatos, sobre todo en Irlanda y Australia. Los sindicatos presionaban a los gerentes para inscribir a sus trabajadores, de lo contrario amenazaron con desatar una campaña de ataques antiamericanos en contra de la cadena. Los operadores locales dijeron que eso era chantaje y se negaron a cooperar. En los periódicos y prensa en general los sindicatos australianos lanzaron una feroz campaña en contra de McDonald's combatiéndola por su aspecto más vulnerable, su conexión con una campaña norteamericana. El americanismo llegó a tal punto que cuando Ritchie, encargado del restaurante en Australia, ofreció patrocinar una Casa Ronald McDonald en el Real Hospital de Melbourne, la oferta se rechazó por ser "puro comercialismo". En Irlanda los sindicatos apelaron a tácticas

⁶⁷ *Ibid*

⁶⁸ McDonald's Corporation, *Op.cit.*

⁶⁹ Love, John F., *Op.cit.*, p.442

parecidas pero McDonald's los derrotó con el lema que reflejaba la propiedad y control local de sus restaurantes de Dublín: "Nuestro nombre será americano, pero somos todos Irlandeses". Aunque en realidad el nombre era irlandés ya que los padres de Dick y Mac emigraron a Estados Unidos de este país.⁷⁰

En Australia, Ritchie⁷¹ se valió de todo, incluyendo una demanda por difamación, para poder salir del problema de los ataques por parte de los sindicatos y de dos parlamentarios. A fines de los 70, había vencido el desafío sindical. Los comentarios negativos por parte de la prensa terminaron. McDonald's siguió empleando principalmente adolescentes no sindicalizados. Y en 1981 se inauguró una casa Ronald McDonald en el Hospital Infantil Alexandria, en Sydney⁷². El año siguiente los directores del Real Hospital Infantil de Melbourne fueron a buscar a Richie. Ahora sí querían, ellos también, una casa Ronald McDonald. Poco a poco los australianos no sólo habían aceptado el menú americano sino que lo habían adoptado como propio. Un ejemplo más que claro de esto, que nos muestra en gran medida el porque del éxito de McDonald's en el mundo, es una carta que recibió Richie de una señora australiana después de su viaje a la Unión Soviética. Le decía: "Me costó mucho trabajo tratar de acostumbrarme a la comida rusa; pero cuando llegamos a Francfort en el viaje de regreso, vimos un McDonald's. Aquello fue como estar otra vez en casa".

La suprema confianza que tiene McDonald's en que los mercados extranjeros aceptaran a la larga su menú ha sorprendido a sus mismos socios internacionales. La clave del éxito ha sido la paciencia que han tenido, aún a pesar de las grandes pérdidas que en muchos países esto ha significado, como es el caso de Inglaterra, Australia, Holanda, entre otros. Esta paciencia es la que

⁷⁰ *Ibid*

⁷¹ Global Speakers and Entertainers, "Peter Ritchie", 2006, disponible en <http://www.globalspeakers.com.au/viewspeaker.php?id=125>, consultado el 20 de abril de 2006. En línea.

⁷² Ronald McDonald House Charities, "About RMHC", 2006, disponible en <http://www.rmhc.org.au/sitertools/faqs.asp>, consultado el 22 de Abril de 2006. En línea.

actualmente está dando grandes dividendos. Por ejemplo, hoy en día Taiwán es uno de los mercados que han crecido más rápido, esto como 82 restaurantes abiertos tras solo 10 años.⁷³

Pero McDonald's apenas ha raspado la superficie del mercado internacional. Está entrando en una segunda fase en cuanto al desarrollo internacional. En 1992 y 1993 nuevas filiales fueron abiertas por primera vez en países como la Republica Checa, Brunei, Guadalupe, Islandia, Israel, Polonia, Marruecos, Mónaco, Saipan, Arabia Saudita y Eslovenia. Se ha comprobado que McDonald's no es sólo capaz de vencer las diferencias culturales, sino también las políticas y económicas.⁷⁴ Actualmente McDonald's tiene miles de establecimientos alrededor del mundo y sus planes no son estancarse ahí sino seguir con su plan de expansión tanto en los países en donde ya se encuentra, como en donde todavía no tiene presencia. Un ejemplo de esto se da en nuestro país en donde se ha incrementado desde 1999 un plan de crecimiento de hasta un 50 por ciento en el número de sus establecimientos.⁷⁵ Es así que una vez más nos damos cuenta de la importancia de esta empresa y sus alcances, por lo que podemos entender que el proceso que ésta ha llevado para llegar a donde está, no ha sido en vano.

⁷³ Taipei Times, "Billions to be served: McDonald's shipping Taiwan-developed rice burgers overseas", Mayo 2005, disponible en <http://investintaiwan.nat.gov.tw/en/news/200505/2005053001.html>, consultado el 20 de abril de 2006. En línea.

⁷⁴ Love, John F., *Op.cit.*, p.445

⁷⁵ Aguilar, Alberto, "Rápido crecimiento", en *Mundo Ejecutivo*, Grupo internacional editorial, S.A. de C.V., No. 224, Vol.XXXV, 2000, p.6

