

McDONALD'S MUNDIAL

INFORME DE RESPONSABILIDAD

CORPORATIVA 2004

El objetivo de este informe es comunicar nuestro progreso y orientación con respecto a los aspectos más relevantes y esenciales sobre la responsabilidad corporativa de nuestro negocio. Hemos dividido el informe en dos secciones para así satisfacer las distintas necesidades de nuestros usuarios:

- **ASPECTOS GENERALES DEL INFORME:** los puntos destacados de las iniciativas de responsabilidad corporativa
- **INFORME COMPLEMENTARIO:** exposición detallada de nuestros programas y progreso según se describe en la sección Aspectos generales (disponible únicamente en inglés en <http://www.mcdonalds.com/corp/values/socialrespons.html>)

Aspectos generales del informe Informe complementario

INTRODUCCIÓN		
Carta del Director ejecutivo y Vicepresidente	2	
Responsabilidad y Plan comercial de McDonald's	3	
Perfil: Sistema McDonald's	4	39
Autoridad corporativa	5	43
<hr/>		
Carta del VP, Responsabilidad corporativa		37
Línea de tiempo		38
<hr/>		
PRODUCTOS	6	45
Estilos de vida equilibrados	8	45
<i>Opción de menú/Actividad física/Información y educación</i>	9	46
<i>Iniciativas nacionales</i>	10	48
Compras responsables	12	55
<i>Visión de la cadena de proveedores, principios y pautas responsables ante la sociedad</i>	12	56
<i>Medidas sociales</i>	14	59
<i>Medidas para el medio ambiente</i>	14	63
<i>Medidas relativas al bienestar de los animales</i>	14	66
<hr/>		
GENTE	20	67
Oportunidad y entrenamiento	23	68
Diversidad e inclusión	24	69
Perfiles de los empleados de los restaurantes	26	
<hr/>		
LUGAR	28	72
Prioridades medioambientales en el restaurante	31	73
<i>Aborro de energía y manejo de desperdicios</i>	31	73
Impacto económico	28	80
Contribuciones de McDonald's	33	81
<i>Ronald McDonald House Charities</i>	33	81
<i>Participación en la comunidad</i>	33	81
Liderazgo del propietario/operador	34	
<hr/>		
INFORME 2004 Y MÁS		82
INFORMACIÓN DE CONTACTO Y AGRADECIMIENTOS		84

La información y los ejemplos se basan principalmente en los 10 mercados principales de nuestro sistema: Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos; que suman alrededor de 24,000 restaurantes McDonald's y representan el 72% de las ganancias de los restaurantes McDonald's.

En McDonald's, nuestra prioridad principal es complacer a nuestros clientes. Y sabemos que no es una tarea sencilla. Nos esforzamos para brindar a cada cliente una opción de comida y una experiencia que supere sus expectativas. Pero eso es sólo la punta del iceberg. Cuando usted visita nuestros restaurantes encuentra una compañía y un sistema dedicados a ganar su confianza. Y ya sea se llame “actitud social corporativa correcta” o “responsabilidad social”, consideramos vital nuestro compromiso con una política de trabajo que respete a todos y todo a nuestro alrededor y aquello que a usted más le interesa.

*Las ganancias y la confianza
tienen algo en común —*

DEBEN GANARSE.



JIM SKINNER
VICEPRESIDENTE

CHARLIE BELL
PRESIDENTE Y DIRECTOR
EJECUTIVO

En otras palabras, la continuidad del éxito de McDonald's depende exclusivamente de nuestra responsabilidad como compañía. Actualmente, la gente desea más que sólo la opción de productos de gran calidad a buen precio. Quieren también conocer qué pautas se emplean para operar de manera ética y conforme a los valores que ellos comparten. Muy a menudo, las compañías que pierden la confianza de sus clientes, pierden a esos clientes para siempre. Esto se debe a que la confianza es difícil de ganar y fácil de perder.

Hemos trabajado duro durante años para ganarnos esta confianza, y la consideramos una de nuestras ventajas competitivas más importantes. Este trabajo comenzó con nuestro fundador, Ray CROC, quien instauró en McDonald's la creencia de retribuir a la comunidad a la que servimos. De allí en adelante, este compromiso con la responsabilidad ha evolucionado para adaptarse a los cambios en nuestro entorno y en el mundo.

Durante los dos años desde nuestro último informe de responsabilidad corporativa, el mundo comercial se vio estremecido por escándalos, que destacaron más que nunca la relevancia de una autoridad corporativa correcta. Ciertos incidentes relativos a la seguridad de la comida y la preocupación sobre la nutrición y la salud han alterado el panorama de la industria de los alimentos. Como consecuencia, el abordaje de McDonald's de los temas de responsabilidad corporativa se ha modificado para obedecer a estos cambios y a aquellos en nuestro propio negocio. Jim Cantalupo, nuestro difunto Presidente y Director ejecutivo, nos brindó liderazgo inspirador. Revitalizó nuestra marca, y su ferviente lema “el cliente es el jefe” es aún nuestra prioridad.

Por lo tanto, ser responsables no es simplemente nuestra herencia, es una parte integral de nuestra estrategia comercial. Nuestras operaciones mundiales se rigen por el Plan de éxito global de McDonald's, que identifica cinco pautas vitales para el negocio: Productos, Gente, Lugar, Precio y Promoción. Poder cumplir con la visión del Plan de éxito de McDonald's —ser el lugar y la forma de comer preferidos de nuestros clientes— implica cumplir con nuestros objetivos para cada una de estas pautas y hacerlo de manera responsable. Todo lo que hacemos afecta la percepción de la gente sobre la marca McDonald's. Nuestra marca es única. Es “por siempre joven”. Es divertida y cautivadora. Es Ronald McDonald. Y mucho más. El liderazgo en responsabilidad corporativa nos ayudará no sólo a desarrollar la confianza en McDonald's y a fortalecer la reputación de nuestra marca mundial, sino también favorecerá nuestras ganancias.

Hay una pauta adicional que respalda nuestro Plan de éxito: el Desempeño. Y ese es precisamente el objetivo de este informe, evaluar el desempeño. Las metas específicas en la comunidad son, y deben ser, establecidas a nivel local y regional dentro del Sistema. No obstante, nuestros esfuerzos relativos al informe corporativo favorecen nuestro marco global y ayudan a las partes interesadas, internas y externas, a evaluar nuestro progreso y juzgar nuestras aspiraciones para brindar liderazgo en la industria y desarrollo continuo.

Agradecemos a aquellos en el Sistema McDonald's por sus contribuciones y deseamos su compromiso ininterrumpido para afirmar nuestros esfuerzos de responsabilidad social. A nuestros clientes, inversionistas y vecinos, incluso aquellos que nos critican, agradecemos su interés por nuestro progreso social, medioambiental y económico. Una vez más y como siempre, siéntase libre de comunicarnos sus inquietudes.

CHARLIE BELL
PRESIDENTE Y DIRECTOR EJECUTIVO

JIM SKINNER
VICEPRESIDENTE

Responsabilidad en McDonald's

LA RESPONSABILIDAD EN McDONALD'S SIGNIFICA EMPEÑARNOS POR HACER LO CORRECTO, ser un buen vecino en la comunidad e integrar prioridades medioambientales y sociales a nuestros restaurantes y a la relación con los proveedores y socios comerciales.

Trabajar con el objetivo de la responsabilidad implica comprender las perspectivas y necesidades de nuestros clientes y demás partes importantes interesadas, colaborar con expertos para entender cuestiones y oportunidades, e instar a la gente en nuestro sistema –los empleados de la compañía, los propietarios/operadores y los proveedores– a participar y conducirse conforme a nuestros valores esenciales. Nos regimos por nuestro compromiso hacia la responsabilidad corporativa en cada uno de los cinco factores de éxito de nuestro plan comercial, el Plan de éxito: Productos, Gente, Lugar, Precio y Promoción. En este informe se destacan los Productos, la Gente y el Lugar.

VISIÓN DEL PLAN DE ÉXITO

NUESTRA RESPONSABILIDAD

PRODUCTOS

Servimos la comida y bebidas que la gente prefiere disfrutar a menudo.

Tenemos la responsabilidad de brindar a nuestros clientes una variedad de opciones de productos de calidad en los que ellos confían, y trabajar con proveedores que operen de manera ética y cumplan con nuestros estándares de responsabilidad social.

GENTE

Nuestros empleados, bien entrenados, ofrecen con orgullo un servicio rápido, cordial y preciso con una sonrisa que alegra a nuestros clientes.

Tenemos la responsabilidad de mantener un entorno de trabajo donde todos se sientan valorados y aceptados, de entrenar y facilitar oportunidades de crecimiento personal y profesional a nuestros empleados y de promover la satisfacción con el trabajo.

LUGAR

Nuestros restaurantes y drive-thru estarán limpios, se destacarán y serán atractivos para los clientes de hoy y de mañana.

Tenemos la responsabilidad de integrar a nuestro trabajo diario consideraciones del medio ambiente y de procurar constantemente formas de añadir valor a la comunidad.

PRECIO

Seremos el proveedor más eficiente para poder ofrecer el mejor valor a la mayor cantidad posible de gente.

Tenemos la responsabilidad de mantener nuestros valores y elevados estándares al ofrecer alimentos que sean asequibles para un amplio rango de clientes.

PROMOCIÓN

Toda nuestra publicidad y las comunicaciones serán relevantes para nuestros clientes y consistentes con nuestra marca.

Tenemos la responsabilidad de mantener y desarrollar la confianza de nuestras partes interesadas al garantizar esfuerzos sinceros y adecuados de publicidad y comunicación.

El Sistema McDonald's es una RED de asociaciones

Nuestra Misión de la marca es ser el lugar y la forma de comer preferidos de nuestros clientes. Creemos que para lograr este objetivo en todo el mundo, nuestros esfuerzos deben adaptarse y reflejar la diversidad de clientes y comunidades a las que servimos a diario. Y de allí nuestra forma de trabajo. Brindamos un marco de valores, normas y estrategias comerciales comunes y luego permitimos a nuestros propietarios/operadores, proveedores y empleados de la compañía aportar su punto de vista y experiencia únicas. Al igual que en otros aspectos de nuestro negocio, el compromiso de McDonald's con la responsabilidad corporativa obedece a este enfoque de "libertad dentro de un marco".

Libertad dentro del marco



Integridad

Como Directora jurídica, una de mis responsabilidades principales es garantizar que McDonald's cumpla con las leyes vigentes en todo el mundo.

La eficacia de un programa de cumplimiento con las normas radica en el tono impuesto por la rama jerárquica de la organización. McDonald's publicó sus Normas de conducta comercial por primera vez hace unos 40 años. Por supuesto, se los ha actualizado conforme a las diferentes circunstancias. Más recientemente, hemos instaurado un código especial de conducta específico para el Director ejecutivo y los funcionarios financieros superiores. Éste establece sus responsabilidades orientadas a un proceder honesto y ético, y reafirma el compromiso de la gerencia para la entrega de informes financieros precisos y justos. Nuestra Junta directiva adoptó su propio código de conducta en 2003, el cual se basa en el firme compromiso de nuestro líder hacia las prácticas comerciales éticas. Establecen claramente que todos nuestros empleados se regirán por estos estrictos estándares.

Y por sobre cada uno de estos estándares y códigos que regulan nuestra conducta comercial prevalecen los Principio de autoridad



GLORIA SANTONA

*Vicepresidenta ejecutiva,
Directora jurídica y secretaria
general, McDonald's
Corporation*

corporativa de la compañía. En 1993, la Junta directiva documentó por primera vez sus prácticas de autoridad, y desde 1994, mucho antes de que fuera una práctica común, se ha incluido un resumen de ellas en los manifiestos para las reuniones anuales de inversionistas.

Al igual que nuestros estándares y códigos de conducta, los manifiestos de los principios de autoridad se actualizan constantemente conforme a los cambios en las prácticas y las expectativas de las partes interesadas. El primer párrafo de estos principios describe la convicción de la Junta de que, "Algo que nunca cambiará, no obstante, es nuestro compromiso de garantizar la integridad de la Compañía en todo lo relativo al trato con las partes interesadas".

Me siento privilegiado de trabajar para una compañía cuya gerencia considera que hacer lo correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente.

Puede encontrar los Principios de autoridad corporativa y otros documentos relativos a la Junta, sus responsabilidades y desempeño en **i** <http://www.mcdonalds.com/corp/invest/gov.html>.

Normas de conducta comercial

Las Normas de conducta comercial de McDonald's constituyen el marco fundamental para la ética comercial de nuestros empleados. Estas Normas se aplican a los empleados de McDonald's en todo el mundo. Establecen las bases de conducta ética de nuestros valores esenciales, comunican expectativas básicas, brindan pautas sobre las normas cuando se trata de temas legales o éticos importantes, e identifican recursos internos adicionales.

Estas Normas abarcan un amplio rango, incluidos los derechos humanos, la igualdad de oportunidades y la protección contra el acoso, la salud y seguridad de los empleados, la prevención de los conflictos de intereses y el uso inapropiado de información interna, la competencia justa y

antimonopolio, las prohibiciones contra los sobornos, las actividades políticas, la confidencialidad y la conservación de registros financieros y demás registros comerciales. También constituye una guía complementaria para determinadas áreas, temas y/o normas locales de mercado.

Se solicita a los empleados firmar y devolver un formulario que certifica que han leído y se comprometen a aceptar estas Normas. También deben completar un curso de entrenamiento en línea. Se considera a los empleados personalmente responsables por plantear un problema y por reportar infracciones a las Normas. Pueden utilizar una Línea de integridad comercial gratuita especial, si así lo desean, para informar de una falta en forma anónima. Los empleados que infrinjan las Normas o cualquier ley vigente estarán sujetos a medidas disciplinarias que podrían incluir el cese laboral.

Comité de la junta de responsabilidad corporativa

La Junta directiva, a través de su Comité de responsabilidad corporativa, actúa directamente sobre el desempeño de McDonald's como una organización responsable ante la sociedad. El Comité se desempeña c o m o asesor de la gerencia en temas

relacionados con normas y estrategias que involucran la responsabilidad corporativa, incluidas cuestiones de salud y seguridad, el medio ambiente, las oportunidades para los empleados, los consumidores y la comunidad en la que opera la compañía.

"Los integrantes de la Junta directiva apoyamos el liderazgo continuo de McDonald's en temas sociales y medioambientales de la industria de los alimentos. Consideramos a la responsabilidad corporativa un parte vital de la identidad de la Compañía y una clave para el crecimiento ininterrumpido del Sistema", comentó el Dr. Walter E. Massey.



DR. WALTER E. MASSEY

*Presidente, Comité
de responsabilidad
corporativa
Junta directiva
de McDonald's*

i Para obtener más información sobre la autoridad de McDonald's, vea el Complemento en las páginas 43 y 44.

Intereses de los clientes

“Para mí es muy importante que mis hijos aprendan ahora hábitos alimenticios adecuados para que cuando crezcan puedan tomar decisiones correctas respecto a los alimentos. Pero enseñarle acerca de la nutrición suele resultar complicado cuando al mismo tiempo se los bombardea con tantos mensajes diferentes. Trato de tomar las mejores decisiones posibles, y tener acceso a información de nutrición ciertamente me ayuda a planificar las comidas y prestar más atención a lo que comemos.

Mi familia come en McDonald's porque disponemos de alternativas tanto para mis hijos como para mí. También nos gustan los cambios en los restaurantes, la nueva apariencia y las novedosas opciones de frutas y vegetales en el menú como por ejemplo, las ensaladas. Disfrutamos más de salir a comer cuando podemos escoger. Además, también me gusta que, a pesar de los cambios, McDonald's se apegue a lo que sí funciona”.

APRIL ORDONA (FOTOGRAFÍA CON SU HIJO AIDAN)

Madre y cliente de McDonald's

Sacramento, California



Cuando se trata de nuestra comida,

el ingrediente más importante son nuestros valores.

SIENDO UNA COMPAÑÍA DE SERVICIO DE COMIDAS, NUESTRO MAYOR INTERÉS es cocinar la papa frita perfecta y asegurarnos de servir carne, pescado y carne de ave segura y de gran calidad. Del mismo modo, nos preocupamos por nuestros clientes y todo lo que a ellos les interesa. Actualmente, llevar un estilo de vida equilibrado tanto para ellos como para sus familias se encuentra entre sus prioridades principales. Y es eso lo que nos lleva a implementar estrictas normas relativas a ingredientes de gran calidad y a constantemente mejorar los menús y brindar nuevas opciones como por ejemplo, ensaladas grandes, frutas, sándwiches y Happy Meals. Es también la razón por la que ofrecemos información que facilita a nuestros clientes tomar las decisiones correctas, y por la que apoyamos diversas actividades que favorecen la adopción del ejercicio físico como parte de la rutina diaria.

Muchos de nuestros clientes se interesan también por la preservación de los recursos naturales de nuestro planeta, por lo que apoyan los entornos de trabajo seguros, cordiales y gratificantes, y ayudan a la gente en sus comunidades. Y cada vez más integran estos valores a sus decisiones de compra. Nosotros compartimos estos mismos valores; consideramos fundamentales la calidad y el origen de nuestra comida, y trabajamos junto a nuestros proveedores y otros expertos para garantizar que se respeten los entornos sociales y naturales y se conserven así a través de nuestra cadena de suministro de alimentos.



PAUL GATELY

Profesor de ejercicio y obesidad de Carnegie (Carnegie Professor of Exercise and Obesity), Colegio de Investigación del Deporte y la Recreación (School of Leisure and Sports Studies), Universidad Metropolitana de Leeds (Leeds Metropolitan University), West Yorkshire, Reino Unido
Miembro del Consejo Asesor Mundial sobre los Estilos de Vida Equilibrados de McDonald's (McDonald's Global Advisory Council on Balanced Lifestyles)

“Mi educación e intereses se centran en el desarrollo de programas de tratamiento para niños obesos y con sobrepeso. Actualmente, cada vez más niños en todo el mundo padecen esta enfermedad y sus efectos sobre la salud como por ejemplo, diabetes y enfermedades cardíacas. Sólo en el Reino Unido, uno de cada tres niños tiene sobrepeso y uno de cada 10 es obeso. Y de ellos, alrededor del 80% se convertirá en adultos obesos o con sobrepeso.

No obstante, considerarlos cifras estadísticas de estudio no ayudará a estos niños. Es necesario entender sus estilos de vida y desarrollar abordajes realistas. En un mundo donde los avances tecnológicos y un estilo de vida demasiado cauteloso restan a los niños oportunidades de ser físicamente activos, es nuestra responsabilidad exponerlos a experiencias positivas de actividad física, ejercicio y deportes. Los factores fundamentales para atraer la atención de los niños son ofrecer opciones cautivantes y divertidas; algo en lo que McDonald's es un experto. Nuestro deber es proponer alternativas que se adecuen a un marco nutricional positivo y que, a la vez, sean convenientes y sabrosas. Además, debemos encontrar la forma de patrocinar cambios profundos en la comunidad que favorezcan la actividad física. Para lograrlo son necesarias la asociaciones, y McDonald's puede ser un importante

vehículo de cambio, especialmente mediante sus relaciones con sus socios comerciales y el estado.

Decidí unirme al Consejo Asesor Mundial sobre los Estilos de Vida Equilibrados de McDonald's porque vi una oportunidad de contribuir al desarrollo de abordajes realistas que satisfagan las necesidades de diversión y conveniencia. Al principio dudé del programa; es decir, si resultaba ser una maniobra publicitaria, me hubiera alejado inmediatamente. Siendo un investigador académico, mi trabajo es ser escéptico e indagar cuanto sea necesario para asegurarme de que trabajo en forma independiente. No obstante, todo lo que averigüé de la gente con la que trabajo en McDonald's destacó el compromiso de la Compañía para con estos temas. Las claves para cambiar la tendencia hacia la obesidad son opciones de menú, actividad física y educación. Estoy orgulloso y creo debemos aprovechar la oportunidad que hoy tenemos de realizar una contribución perdurable a la salud y el bienestar de nuestros niños”.

El Consejo Asesor Mundial sobre los Estilos de Vida Equilibrados de McDonald's incluye expertos de todo el mundo en las áreas de nutrición, actividad física, medicina y comunicación de la salud. Los integrantes ofrecen asesoramiento estratégico y trabajan en iniciativas específicas junto a los departamentos regionales y nacionales de McDonald's. ❶ Para obtener más información sobre el Consejo y sus miembros, visite <http://www.mcdonalds.com/corp/values/socialrespons/resrecog>.

Estilos de vida equilibrados

Las iniciativas de estilos de vida equilibrados de McDonald's respaldan nuestro objetivo de ser el líder en la industria en los temas de salud y bienestar, cuestiones que preocupan a muchos de nuestros clientes. Es necesario prestar atención, presentar ideas innovadoras y concretar asociaciones que logren modificar esta tendencia de sobrepeso y obesidad, especialmente en los niños. En McDonald's nos comprometemos a desempeñar un papel importante en la materialización de estos cambios positivos.



ACTIVIDAD FÍSICA

Nuestro trabajo abarca diferentes áreas y su objetivo es ayudar a la gente a identificar formas divertidas y realistas de incorporar la actividad física a su vida diaria. El programa mundial Go Active! de McDonald's cuenta con el apoyo ininterrumpido de nuestros propietarios/operadores a los deportes comunitarios, y también incluye la promoción de la caminata como punto de partida del bienestar, el trabajo de Ronald McDonald para motivar a los niños a ponerse activos y nuestro patrocinio de los Juegos Olímpicos, el Día de la Carrera Olímpica y la Copa Mundial de Fútbol (FIFA World Cup™) como oportunidades para promover la actividad física. Hemos lanzado también una página de Internet desarrollada por el Comité Olímpico Internacional (International Olympic Committee) y el Colegio Americano de Medicina Deportiva (American College of Sports Medicine), que brinda información sobre cómo llevar adelante un estilo de vida más activo (www.goactive.com).



OPCIONES DE MENÚ

Nuestros menús consisten en opciones alimenticias seguras y de gran calidad que se adecuan a los estilos de vida equilibrados. La mayoría de los restaurantes McDonald's ofrece ahora a los consumidores nuevas alternativas de frutas y vegetales muy atractivas, entre las que se incluyen ensaladas grandes y opciones de Happy Meal.

EL EQUILIBRIO

es un concepto simple.

Pero las presiones de la vida diaria a menudo dificultan su concreción.

La gente nunca estuvo tan ocupada como en la actualidad y generalmente resulta complicado equilibrar las calorías que se consumen y las que se queman, y las demás prioridades diarias. A modo de ayuda, nos concentramos en alternativas divertidas y prácticas en tres áreas:

- Opciones de menú
- Actividad física
- Información y educación

INFORMACIÓN Y EDUCACIÓN

McDonald's trabaja continuamente en el desarrollo y publicación de información que ayuda a la gente a tomar decisiones inteligentes respecto de sus estilos de vida. Nos basamos en nuestros antecedentes como promotores de información de nutrición y ampliamos las vías de comunicación: folletos y manteles de bandejas en nuestros restaurantes y páginas de Internet interactivas. Nos hemos además asociado con expertos para proporcionar más información sobre estilos de vida equilibrados a través de distintos elementos en los restaurantes y otros canales como por ejemplo, eventos y programas educativos.



DR. CATHY KAPICA

Directora global de nutrición
McDonald's Corporation

Cómo hacer que la salud resulte divertida

“Trabajo con varios expertos y personal idóneo de McDonald's para brindar a los consumidores opciones e información que demuestra que las decisiones saludables pueden ser sabrosas, asequibles y, sobre todo, divertidas.

Tanto la ciencia como nuestros valores apuntan a ayudar a los niños. Y dada nuestra especial relación con ellos, McDonald's se encuentra en una posición única para hacerlo. Los Happy Meals tradicionales proporcionan los nutrientes que los niños necesitan, y estamos ideando opciones para hacer que las frutas y los vegetales resulten divertidos para ellos.

Los expertos han determinado también que la información fácil de entender y utilizar favorece la adopción de un estilo de vida equilibrado. Trabajo con nutricionistas y diversos mercados para desarrollar herramientas personalizadas específicas de las distintas culturas que permita a los consumidores adecuar la experiencia en McDonald's a sus necesidades únicas. Abarcamos elementos desde menús de prueba para diabéticos hasta hojas de datos sobre cómo reducir la cantidad de calorías de una comida; todas herramientas que utilizan pasos sencillos de un abordaje conveniente y práctico. Por último, siendo McDonald's una compañía responsable ante la sociedad, es su deber comprender las necesidades más generales de sus clientes y transformar los avances tecnológicos en pasos realistas y estimulantes que satisfagan esas necesidades”.

ESTILOS DE VIDA EQUILIBRADOS

Combinación de diversos abordajes LOCALES para alcanzar una meta GLOBAL.

Consideramos una variedad de enfoques que favorecen los estilos de vida equilibrados en nuestro mercado, todos en el marco que implica ofrecer opciones de menú, brindar información y educación y promover la actividad física. He aquí algunos ejemplos de los esfuerzos en curso en nuestros 10 mercados más importantes.

Estados Unidos

GO ACTIVE! HAPPY MEALS PARA ADULTOS

En mayo de 2004, Lanzamos nuestro primer Happy Meal para adultos. Este combina los tres elementos de una vida equilibrada, una ensalada Premium y una botella de agua más un folleto de Step with It™ (¡Siga sus pasos!) del reconocido fisiólogo Bob Greene, y un podómetro Stepometer™ con el cual los clientes pueden contar la cantidad de pasos que dan por día. Las ensaladas grandes de McDonald's incluyen dos porciones de vegetales, según lo define la Pirámide alimenticia del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (United States Department of Agriculture, USDA). En 2003, la venta de ensaladas Premium de McDonald's de EE.UU. ayudó a nuestros clientes a consumir alrededor de 300 millones de porciones de vegetales.



Reino Unido

CÓMO AYUDAR A LOS NIÑOS CON LAS CINCO RACIONES DIARIAS RECOMENDADAS

En abril de 2003, la cadena McDonald's del Reino Unido incorporó a los Happy Meals bolsas de frutas frescas con manzanas y uvas como una alternativa a las papas fritas. En los primeros 12 meses, la compañía del Reino

Unido vendió más de 10 millones de bolsas de frutas. Para destacar aún más la importancia de consumir frutas y verduras, McDonald's del Reino Unido trabajó junto con la destacada nutricionista Anita Bean en la elaboración de un folleto de ayuda que ofrece a los padres sugerencias e información sobre cómo hacer que sus hijos consideren comer frutas y vegetales algo divertido. Los folletos Five a Day (Cinco al día) se distribuyen en los restaurantes McDonald's y en el Centro de servicio al cliente.



España

OPCIONES PARA HAPPY MEAL

En 2003, la cadena McDonald's de España comenzó a ofrecer a sus clientes la posibilidad de crear sus propios Happy Meals para así brindar flexibilidad y variedad. Los clientes pueden elegir una de cuatro posibilidades de comidas principales, dos de nueve opciones de acompañamiento y bebidas –incluida leche– y uno de cuatro postres adicionales.



China

HORIZONTES MÁS AMPLIOS

Los proveedores de McDonald's brindan un apoyo significativo para muchas de nuestras metas comunes. Uno de nuestros proveedores principales en China, The Marketing Store, lo demostró con la Gala deportiva 2004. Este evento estuvo destinado a la concienciación sobre la salud y el bienestar y la promoción de la actividad física, la autoestima y el trabajo en equipo. Participaron más de 8,000 personas, incluidos funcionarios del gobierno y empleados de las 14 fábricas chinas de The Marketing Store. En Hong Kong, 80 equipos de cuatro personas conformados por empleados y proveedores participaron de la caminata McDonald's Walker 2003. El evento tuvo lugar el 13 de diciembre de 2003 y abarcó una distancia de 25 kilómetros con el objetivo de recaudar fondos para la residencia Ronald McDonald House y ayudar a los niños más necesitados.



Nuestro abordaje de un estilo de vida equilibrado comienza con el menú básico, que incluye productos a base de carne, pollo, pescado, huevos, leche, pan y vegetales. Sumamos a estos favoritos de siempre opciones de acompañamiento, bebidas y platos principales con una variedad de perfiles nutritivos para así lograr un rango de alternativas apropiadas para un estilo de vida equilibrado.



Canadá

INICIATIVA DE ESTILOS DE VIDA EQUILIBRADOS

En 2002, la cadena McDonald's de Canadá fue la primera en incluir en el menú una variedad de opciones al incorporar la categoría de menú Lighter Choices (Opciones más livianas).

Al año siguiente, se agregaron cuatro artículos nuevos a este menú. Y, a principios de 2004, McDonald's de Canadá anunció una gran campaña en favor del bienestar de los consumidores mediante la cual se propone agregar más opciones al menú, ampliar la información nutricional que en la actualidad se brinda en los restaurantes y continuar con la tradición de fomentar el deporte en los jóvenes.



Japón

RUMBO AL CAMPO DE JUEGO

La cadena McDonald's de Japón contribuye a la actividad física infantil con su Torneo nacional de béisbol, en el que participaron cerca de 380.000 niños en el año 2003.



Brasil

RITMO RONALD

En junio de 2003, la cadena McDonald's de Brasil desarrolló y ofreció en sus restaurantes el programa Ritmo Ronald (Do the Ronald) para fomentar en los niños estilos de vida equilibrados de una manera divertida e interactiva. El programa incluyó un Happy Meal, que lleva el sello de la Sociedad de Pediatría del estado de San Pablo, y un CD-ROM interactivo con los pasos del Rock de Ronald, letras de canciones para el "Ritmo Ronald" y un video instructivo. En la actualidad, muchos de los espectáculos de Ronald McDonald que se realizan en Brasil aún muestran los pasos del Rock de Ronald como una forma divertida de impulsar la actividad física en los niños.



EL EQUILIBRIO JUSTO

Opciones para una vida activa

Aunque el enfoque de McDonald's puede variar según cada país, nuestros objetivos siguen siendo los mismos: ampliar las opciones de menú, ofrecer información nutricional fácil de comprender y fomentar la actividad física para ayudar a cada consumidor a alcanzar sus objetivos de estilo de vida equilibrado.

Continuaremos con nuestros esfuerzos para:

- Encontrar formas de agregar más opciones a nuestro menú, en especial para los niños, y más artículos que incluyan frutas y vegetales.
- Promover la concienciación de una de las partes interesadas más importantes: nuestros empleados. Concretamente, evaluaremos programas de educación y entrenamiento sobre la calidad de la comida, la nutrición y el bienestar, para brindar a los empleados y gerentes de McDonald's la posibilidad de optar por un estilo de vida activo y equilibrado para ellos y sus familias.
- Explorar nuevas formas de proporcionar información sobre nutrición y estilos de vida equilibrados a nuestros clientes.
- Respaldar los programas que brindan a las personas opciones de actividad física prácticas y divertidas, poniendo especial énfasis en la caminata.
- Demostrar liderazgo en las prácticas de comunicación y mercadeo con nuestros clientes.

i Para obtener más información sobre nuestras iniciativas de estilos de vida equilibrados, vea el Complemento en las páginas 45 a 54.

Francia

PROGRAMA DE INSPECCIÓN DE CALIDAD

Conocer el origen de la comida es importante para tomar decisiones inteligentes. Por esta razón, durante el año 2003, la cadena de McDonald's de Francia invitó a varios de sus clientes a visitar a manera de "inspectores" las instalaciones de sus proveedores de papas, carne, pollo, trigo y ensaladas. Para obtener más información y ver fotografías, leer las perspectivas y otros resultados de las visitas, y datos sobre la calidad de los productos, visite la página de Internet de McDonald's de Francia (www.mcdonalds.fr).



Europa

GUÍA DEL EMPLEADO

La cadena McDonald's de Europa trabajó junto con un equipo externo de nutricionistas para desarrollar un programa destinado a una de sus audiencias más grandes e importantes: los empleados de los restaurantes. La Guía del empleado contiene consejos para llevar estilos de vida saludables, información de nutrición sobre los artículos del menú de McDonald's y sugerencias diarias para el menú que demuestran que McDonald's puede ofrecer una dieta equilibrada.



Alemania

ENSALADAS PLUS

En abril de 2004, la cadena McDonald's de Alemania se convirtió en el primer mercado europeo en lanzar Ensaladas Plus, una nueva categoría de menú que está siendo presentada en muchos países europeos. El menú Ensaladas Plus incluye dos opciones de ensalada grandes cubiertas con pollo a la parrilla o crocante, una ensalada a base de verduras de hojas verdes, un sándwich de pollo asado al pesto con aceite de oliva y pan ciabatta con tomates secados al sol, parfait de yogur y fruta con yogur de vainilla y una bolsa de frutas con manzanas y uvas.



Australia

OPCIONES EQUILIBRADAS

En 2003, para fomentar estilos de vida equilibrados, la cadena McDonald's de Australia incorporó el menú Ensaladas Plus, que incluye ocho artículos con 10 gramos de grasa o menos, y el menú de desayuno QuickStart, a base de cereal, yogur, un bocadillo de frutas y jugos de frutas, que fue elaborado para ayudar a los australianos a comenzar cada día con una buena comida. Un Happy Meal alternativo incluye un sándwich tostado de queso y tomate, pasas sultanas y jugo de naranja. McDonald's de Australia se ha asociado con el Food Group Australia (Grupo de alimentos de Australia), un equipo de reconocidos expertos en nutrición que ofrece asesoramiento nutricional sobre las opciones del menú nuevas y existentes.



Visión de suministro de comida responsable ante la sociedad

En McDonald's prevemos un sistema de suministro de comida que genera de manera rentable productos alimenticios seguros y de alta calidad, sin interrupciones en el abastecimiento, al tiempo que produce un beneficio neto para los empleados, sus comunidades, la biodiversidad y el medio ambiente.

Principios

Nuestro trabajo por lograr un sistema de suministro de comida responsable ante la sociedad está motivado por nuestro compromiso hacia nuestros clientes, y con el liderazgo en temas esenciales. Con estos fundamentos, nos proponemos:


- Utilizar un “enfoque basado en sistemas” que permita comprender cómo se ve afectada nuestra cadena de proveedores y el impacto de ésta en el mundo social y natural, y además, contribuir a desarrollar soluciones.
- Mantener una visión a largo plazo en lo que respecta a la planificación del suministro y el establecimiento de expectativas.
- Combinar una perspectiva global con respuestas locales que satisfagan las necesidades de cada lugar y generen resultados palpables.
- Desarrollar nuestras estrategias en función de los conocimientos científicos más avanzados.
- Trabajar junto a nuestros proveedores para promover mejoras constantes.
- Equilibrar nuestros objetivos de responsabilidad a largo plazo y nuestras necesidades a corto plazo para poder participar en un mercado competitivo.

El trabajo con los proveedores

En la mayoría de los casos, McDonald's utiliza una red de centros de distribución privados que compra productos a proveedores “directos”, es decir, a aquellos proveedores que participan en la última etapa de la cadena de suministro de comida y proporcionan productos terminados, como ser patties y panes para hamburguesas. En McDonald's, trabajamos junto con nuestros proveedores directos para especificar nuestros requisitos en áreas clave como la de seguridad, calidad de la comida y responsabilidad social.

Nuestros proveedores directos compran a otra red de proveedores los ingredientes crudos que utilizan para elaborar nuestros productos alimenticios. Estos “proveedores indirectos” de McDonald's son los encargados del abastecimiento de productos agropecuarios como trigo, lechuga y carne. Nuestro grado de participación con esta parte del sistema agropecuario es diferente. Trabajamos con nuestros proveedores directos, y a menudo con otros de nuestra industria, para desarrollar enfoques destinados a asuntos sociales y medioambientales que son importantes para el sector de las granjas.

ESTRUCTURA DE LA CADENA DE PROVEEDORES DE MCDONALD'S

 RESTAURANTES DE McDONALD'S	PROVEEDORES DIRECTOS		PROVEEDORES INDIRECTOS	
RESTAURANTES	CENTROS DE DISTRIBUCIÓN	INSTALACIONES DE PROCESAMIENTO FINAL	PLANTAS DE PROCESAMIENTO PRIMARIO Y PRODUCCIÓN	GRANJAS Y RANCHOS
	Coordinan la compra y distribución para los restaurantes	Elaboran productos terminados como patties de carne, panes y bebidas	Operan instalaciones como molinos de granos y mataderos	Crían ganado, cultivan lechuga, maíz y otros ingredientes

Pautas

En asociación con la organización Conservation International y diversos proveedores, hemos desarrollado una serie de pautas que proporcionan un marco para asignar prioridades a nuestros esfuerzos de responsabilidad social con los



proveedores. Estas pautas establecen las características principales de los sistemas agropecuarios y de comida responsables ante la sociedad. A continuación se resumen las pautas.

Pautas sociales

1. Proteger la salud y el bienestar de los empleados y contribuir al desarrollo de las comunidades en que trabajan.
2. Encontrar formas de incrementar la rentabilidad económica mediante un aumento de la eficiencia en el uso de los recursos y el aprovechamiento de los beneficios de los servicios ecológicos.

Pautas medioambientales

3. Maximizar el uso eficiente de agua y detener la eliminación de desechos en el agua.
4. Minimizar la emanación de productos tóxicos que contaminen el aire.
5. Maximizar la eficiencia en el uso de energía y, de ser posible, utilizar fuentes de energía permanentes o renovables.
6. Minimizar la producción de desechos, maximizar el reciclado y garantizar un manejo y eliminación adecuados de los desechos sólidos.
7. Mantener la salud del suelo mediante el control de la erosión y la mejora de su estructura y fertilidad.
8. Preservar los hábitats naturales para proteger las especies autóctonas y la biodiversidad.
9. Minimizar el uso de pesticidas químicos para el control de plagas que afectan la salud humana, medioambiental y de los animales.

Pautas del bienestar de los animales

10. Garantizar que siempre se respeten las necesidades de alimento, agua y espacio, así como las psicológicas, higiénicas y de comportamiento, de los animales.

¶ Para ver el texto completa de las pautas, vea el Complemento en las páginas 57 y 58.



GLENN PRICKETT

Vicepresidente ejecutivo, Conservation International

Director ejecutivo

Center for Environmental Leadership in Business (Centro para el Liderazgo Medioambiental en Negocios)

“En Conservation International, nos complace saber que, en todo el mundo, una nueva generación de líderes está reconociendo las consecuencias de las tendencias medioambientales de la actualidad, y está comenzando a tomar medidas para proteger la biodiversidad y los recursos naturales. Las tendencias actuales son alarmantes. El veinticuatro por ciento del total de los mamíferos figura en la lista roja de especies en peligro de extinción de la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) y, en los próximos 45 años, el porcentaje de personas que habitan regiones con escasez de agua aumentará del 8% al 40%. Sin embargo, existen soluciones. Y lo que se necesita son líderes dispuestos a divulgarlas. Por esta razón, estamos orgullosos de trabajar con McDonald's. Durante el transcurso de estos 13 años de trabajo conjunto, pudimos comprobar que McDonald's reconoce la importancia comercial de un medio ambiente sano, tanto para preservar la confianza de los clientes como para garantizar la producción de materias primas de alta calidad para sus productos.

En la actualidad, colaboramos con McDonald's y sus proveedores para desarrollar estrategias de compra orientadas a la conservación del medio ambiente e incentivar a los proveedores a adoptar medidas medioambientales que reduzcan el impacto sobre los recursos naturales y favorezcan la conservación de la biodiversidad. Estas estrategias influirán el comportamiento dentro de la propia cadena de proveedores de McDonald's, pero creemos que también ayudarán a demostrar que la conservación y la rentabilidad son compatibles; y que

esto repercutirá más allá del Sistema McDonald's. A pesar que los pasos para proteger el medio ambiente resultan convincentes a largo plazo para las empresas, las prioridades a corto plazo de competencia y el espectro de los costos agregados puede complicar el progreso.

Es por esto que las soluciones prácticas son tan importantes. Por ejemplo, trabajamos con McDonald's y sus proveedores de pescado para identificar maneras de afianzar la administración de las pesquerías y contribuir a la conservación marina en las pesquerías de donde se abastecen. Este trabajo ayudará a proteger los suministros de pescado a largo plazo y mejorará la biodiversidad y el estado de los ecosistemas marinos de los alrededores.

Las soluciones para la conservación del medio ambiente que McDonald's intenta promover no dependen únicamente de la decisión de la Compañía. Éstos son problemas sistémicos cuya solución demanda la colaboración de muchas partes. Nuestro deseo es que más compañías agropecuarias y de elaboración de comida comiencen a actuar del mismo modo. Asimismo, reconocemos que las acciones y el ejemplo de McDonald's constituyen pasos significativos que ayudarán a sentar las bases para una mayor cooperación”.

Conservation International y McDonald's Corporation se asociaron hace más de una década para producir un video y un Happy Meal educativos sobre la conservación de los bosques tropicales. En la actualidad, esta asociación tiene como objetivo desarrollar y demostrar formas de incorporar criterios de conservación y responsabilidad social en la cadena de suministro de comida de McDonald's. ⓘ Para obtener más información sobre Conservation International, visite www.conservation.org.

ACCIONES SOCIALES, MEDIOAMBIENTALES Y DE BIENESTAR DE LOS ANIMALES

En apoyo de las ACCIONES RESPONSABLES *detrás de cada una de las comidas de McDonald's.*

Son muchas las cadenas de proveedores que suministran los productos que ofrecemos y cada una tiene sus propios asuntos y oportunidades únicas. Trabajamos en cada una con nuestros proveedores para desarrollar e implementar programas que se rijan por las pautas sociales, medioambientales y de bienestar de los animales. Evaluamos el desempeño de nuestros proveedores en estas áreas con nuestra principal herramienta de control de desempeño: el Índice de calidad del proveedor. A continuación presentamos una descripción general de las prácticas, los programas y las normas más importantes en desarrollo o ya implementadas y los puntos más relevantes de los resultados logrados en 2003.

i Para obtener más información sobre nuestro trabajo en estos temas, vea el Complemento en las páginas 55 a 66.

SOCIAL

Calidad y seguridad de la comida

Las medidas para garantizar la calidad y la seguridad de los productos de McDonald's comienzan en las granjas y continúan hasta cada mostrador de nuestros restaurantes. Por ejemplo, el exhaustivo método que aplicamos para garantizar la seguridad de la carne comienza en la granja con un programa de certificación que exige a los proveedores que certifiquen que sus proveedores utilizan alimento para ganado sin harina de huesos o carne de ganado o de algún otro rumiante.

Productos nacionales

La mayoría de nuestros productos terminados, incluidos los panes de hamburguesa, los patties y las papas fritas, se compran dentro de cada país a proveedores que pertenecen al mismo país o a la misma región donde se venden los productos. Por ejemplo, más del 90% de la comida comprada para nuestros restaurantes en el Reino Unido, Australia y Estados Unidos es de proveedores nacionales.

Responsabilidad social del proveedor

El Código de conducta para los proveedores de McDonald's incluye expectativas acerca de los horarios de trabajo, la compensación justa y los entornos de trabajo saludables y seguros, entre otros temas. En McDonald's, controlamos el cumplimiento mediante evaluaciones externas y fomentamos un proceso continuo de perfeccionamiento mediante el entrenamiento y la exigencia de planes de mejoramiento, en los casos que se considera necesario. En 2003, nuestro programa de responsabilidad social para los proveedores brindó entrenamiento a

1.137 proveedores y realizó 372 evaluaciones externas. Nuestro objetivo para 2004 es alcanzar las 1.550 evaluaciones.

MEDIOAMBIENTAL

Protección de los bosques tropicales

Nuestra política sobre bosques tropicales establece que McDonald's no comprará carne procedente de bosques tropicales o de tierras deforestadas recientemente. Esta norma forma parte de las especificaciones para nuestros proveedores de carne desde 1989.

Suministro responsable de pescado

En McDonald's hemos estado trabajando con nuestros proveedores de pescado y con la organización Conservation International para desarrollar pautas medioambientales sobre el abastecimiento de pescado como parte de nuestra estrategia mundial en torno a la actividad pesquera. El objetivo es ayudar a que McDonald's se abastezca de pesquerías bien administradas. Para ello, se brindará información y orientación sobre cómo ayudar a que las pesquerías que carecen de buena administración se recuperen y se reevaluarán las compras a aquellas en riesgo y que no logren mejorar.

Concienciación sobre biotecnología

McDonald's se preocupa por escuchar, conocer y evaluar las cuestiones relativas al campo de la biotecnología. Hemos entablado un diálogo constructivo con toda nuestra cadena de proveedores, organizaciones no gubernamentales, proveedores de biotecnología y funcionarios del gobierno, con el objeto de determinar si la aplicación de biotecnología es adecuada, produce daños al medioambiente y si está impulsada por las necesidades y los beneficios de los consumidores.

BIENESTAR DE LOS ANIMALES

Principios globales y Consejo para la protección del bienestar de los animales

En 2001, McDonald's creó un Consejo independiente para la protección del bienestar de los animales, cuya función es colaborar en el desarrollo de los principios globales y programas para el bienestar de los animales. El objetivo central de nuestro programa es garantizar el cumplimiento de nuestros principios mediante inspecciones a las instalaciones de procesamiento y el entrenamiento de los proveedores.

Trabajo con expertos

"He trabajado con McDonald's y sus proveedores durante siete años. Cuando McDonald's comenzó a incorporar requisitos para la protección del bienestar de los animales a su sistema de control de calidad, el tema pasó a un primer plano. Como consecuencia de estas expectativas, se observa mucho más entrenamiento y sensibilidad con respecto a los animales, y las instalaciones de procesamiento se mantienen en silencio, una buena señal de que los animales están contentos. El primer desafío es la complacencia. Las compañías como McDonald's deben ser persistentes con sus inspecciones. El desafío para el futuro es extender el éxito de las inspecciones en los mataderos a las granjas. Las compañías con ideas afines deberán concertar sus esfuerzos para exigir a las granjas condiciones más humanas".

— Dr. Temple Grandin, Universidad del estado de Colorado (Colorado State University). Asesor principal de McDonald's sobre el bienestar de los animales desde 1997



Promoción de la efectividad de los antibióticos

Los antibióticos son esenciales para combatir enfermedades, pero su uso excesivo puede disminuir su efectividad. En 2003, introdujimos nuestra Norma mundial de antibióticos para animales de consumo (Global Antibiotics Policy for Food Animals), que está dirigida a aquellos proveedores con quienes mantenemos una relación directa y que también supervisan las decisiones con respecto al uso de antibióticos – es especial los proveedores de carne de ave. Nuestro objetivo es que, para fines de 2004, estos proveedores sólo utilicen antibióticos para la prevención, control o tratamiento de enfermedades y hayan abandonado el uso de aquellos antibióticos estimuladores del crecimiento que pertenecen a clases aprobadas para uso en medicina humana.

Nuevas baterías para los juguetes

El Sistema McDonald's ha logrado retirar progresivamente de los juguetes las baterías de mercurio de tamaño micrométrico. Si bien el uso de estas baterías que contienen rastros de mercurio es estándar en la industria de los juguetes, en McDonald's hemos logrado, junto con nuestros proveedores, identificar y utilizar materiales alternativos.

Medición del impacto medioambiental

En 2001, la cadena McDonald's de Europa comenzó a trabajar para incorporar criterios medioambientales a su programa de control de calidad agropecuaria. Tras extender este concepto a nuestros proveedores agropecuarios directos, estamos trabajando con cinco proveedores clave a fin de desarrollar y evaluar tarjetas de calificación medioambiental para el procesamiento de los productos de panificación, los productos de pollo, los productos de puerco, las papas fritas y la carne para hamburguesas.

Disminución del impacto del material de empaque

Uno de nuestros compromisos para minimizar el impacto medioambiental del material de empaque de nuestros artículos es aumentar el uso de productos reciclados. Del total del material de empaque utilizado por seis de nuestros mercados líderes, que en conjunto representaron casi el 68% de las ganancias obtenidas por los restaurantes McDonald's en 2003, aproximadamente el

40% fue material reciclado. De ese material reciclado, alrededor del 35% fue material postconsumo.



Dr. Temple Grandin

Supervisión del bienestar de los animales

En 2003, McDonald's y sus proveedores llevaron a cabo aproximadamente

500 inspecciones en instalaciones de procesamiento de carne, puerco y pollo de todo el mundo – la mayoría de las instalaciones que procesan productos de carne para McDonald's.



INTEGRACIÓN DE LOS ESTÁNDARES MEDIOAMBIENTALES

Pesca para el presente y el FUTURO.

El pescado es una parte importante del menú de McDonald's en todo el mundo. Dado el aumento de las presiones medioambientales y económicas sobre la industria pesquera, las principales prioridades son ayudar a proteger la salud y la productividad de las pesquerías y respaldar las buenas prácticas de administración en ellas. “Hace más de tres años, McDonald's comenzó a trabajar sobre una iniciativa de suministro responsable de pescado gracias a la cual podremos comprar pescado blanco durante los próximos 10 ó 20 años”, explica Gary Johnson, Director general, Administración Mundial de la Cadena de Proveedores, quien ha dirigido la labor de McDonald's. “Conjuntamente con dos de nuestros proveedores de pescado a largo plazo, decidimos desarrollar pautas medioambientales para controlar nuestras fuentes de



KLAUS NIELSEN

*Presidente y Director ejecutivo, Espersen
Roenne, Dinamarca*

HELGI ANTON EIRIKSSON


*Director de Compras, Coldwater Seafood UK Limited
Grimstby, Reino Unido*

“Como directores de dos de los principales proveedores de pescado para McDonald's en Europa, tenemos la responsabilidad de garantizar que nuestras compañías puedan suministrar suficientes productos de pesca de calidad para satisfacer las necesidades de McDonald's –y del resto de nuestros clientes– tanto en el presente como en el futuro. Durante la última década, en ambas compañías hemos experimentado una disminución en la pesca de pescado blanco y observado una importante fluctuación en las cantidades máximas obtenidas de cada pesquería: 400.000 toneladas un año y 40.000 pocos años después. Es un verdadero reto administrar un negocio cuando se producen cambios de ese tipo.

Garantizar que en el futuro las pesquerías sean saludables y productivas es uno de nuestros intereses. Pero hasta hace poco tiempo, sólo podíamos hacerlo de manera limitada. Respetar las reservas de pesca, y mejorar al mismo tiempo, es una ciencia compleja. Durante mucho tiempo, todo el mundo optó por el camino más fácil y decía: “Es muy difícil, no vale la pena molestarse”. Nuestra postura es que la ciencia no es perfecta y nunca lo será, pero no tenemos otra opción.

Es por ello que este trabajo es tan apasionante. El Consejo de Administración Marina (Marine Stewardship Council, MSC) fue el primer organismo que comenzó a trabajar para lograr un control continuo, y que puso a todos a pensar. Respaldamos su enfoque para identificar pesquerías sustentables, y nuestras dos compañías utilizan especies aprobadas por el MSC tanto para McDonald's como para el resto de nuestros clientes. Sin embargo, McDonald's también deseaba encontrar una forma de utilizar información científica para identificar las pesquerías en riesgo pero que tienen posibilidades de recuperarse. Nos invitaron a trabajar en forma conjunta con ellos y con Conservation International. El enfoque que desarrollamos y que en la actualidad se encuentra en evaluación genera información acerca de los diversos criterios que pueden afectar el estado de una pesquería, información que podemos utilizar para dialogar con los gobiernos, los pescadores y otras personas relacionadas con la administración de las pesquerías para así promover decisiones de administración responsables. La ciencia de la administración de pesquerías continuará desarrollándose con el tiempo, al igual que el enfoque de McDonald's”.

abastecimiento de pescado y brindar información acerca de cuándo las pesquerías se ven amenazadas. Nuestra intención era que este proceso se articulara con otras dos partes de la estrategia global de pesca de McDonald's –el mantenimiento de múltiples especies de peces blancos que están aprobadas para nuestros productos y la selección de nuevas especies para el futuro– las cuales nos permiten realizar un ajuste en la compra y así reducir la presión sobre las pesquerías en riesgo”. Durante 2003, realizamos pruebas piloto de las pautas en Europa y, en 2004, comenzaremos a utilizarlas en todo nuestro Sistema, al tiempo que continuaremos con el perfeccionamiento de nuestro enfoque en función de la experiencia y los comentarios de nuestros proveedores, Conservation International y otros expertos.



ENFOQUE DE McDONALD'S PARA UN SUMINISTRO RESPONSABLE DE PESCADO

Las primeras pautas medioambientales sobre abastecimiento de pescado que hemos desarrollado y comenzado a implementar evalúan a las pesquerías en función de tres criterios importantes para garantizar su conservación a largo plazo: la calidad de la administración de la pesquería, el estado de las reservas y la conservación del medio ambiente marino y la biodiversidad.

i *Para obtener más información sobre las pautas medioambientales, vea el Complemento en las páginas 63 y 64.*

CON LA MIRADA EN EL FUTURO

Desarrollo de sistemas para una MEJORA CONTINUA.

Ser un comprador responsable implica no sólo controlar que se cumplan nuestras expectativas, sino también apoyar el desarrollo de la capacidad de los proveedores para lograr una mejora continua. Estamos trabajando con proveedores clave y expertos en dos nuevas iniciativas que investigan formas en que McDonald's pueda promover prácticas sustentables y responsables ante la sociedad. Una fomenta la innovación guiada por el proveedor para alcanzar objetivos medioambientales. La otra ayuda a desarrollar la capacidad del proveedor de demostrar liderazgo en asuntos sociales.

PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES DE LOS PROVEEDORES

McDonald's de Europa comenzó a trabajar hace varios años en un amplio esfuerzo orientado a la calidad, denominado Programa de control de calidad agropecuaria de McDonald's (MAAP, McDonald's Agricultural Assurance Program), que está diseñado para garantizar la seguridad y la calidad, y para permitir la sustentación en las primeras etapas del ciclo de producción de comida. El programa MAAP define metas en siete áreas de políticas: prácticas medioambientales y agropecuarias, bienestar, nutrición y medicación de los animales, transparencia y genética. Dentro de cada área, MAAP define los estándares específicos del producto, o las prácticas, para la producción. McDonald's de Europa trabaja con programas europeos existentes de control de calidad para incorporar los requisitos de MAAP que no abarcan estos programas.

A partir de los conocimientos de MAAP, trabajamos actualmente con cinco de nuestros proveedores directos y con la organización Conservation International para desarrollar y probar una autoevaluación y tarjeta de calificación que nos permitan medir el desempeño del medio ambiente. En forma conjunta, estamos desarrollando y evaluando las tarjetas de calificación específicas del producto con indicadores de desempeño para las pautas más relevantes para el medio ambiente en la etapa de procesamiento: agua, aire, energía y

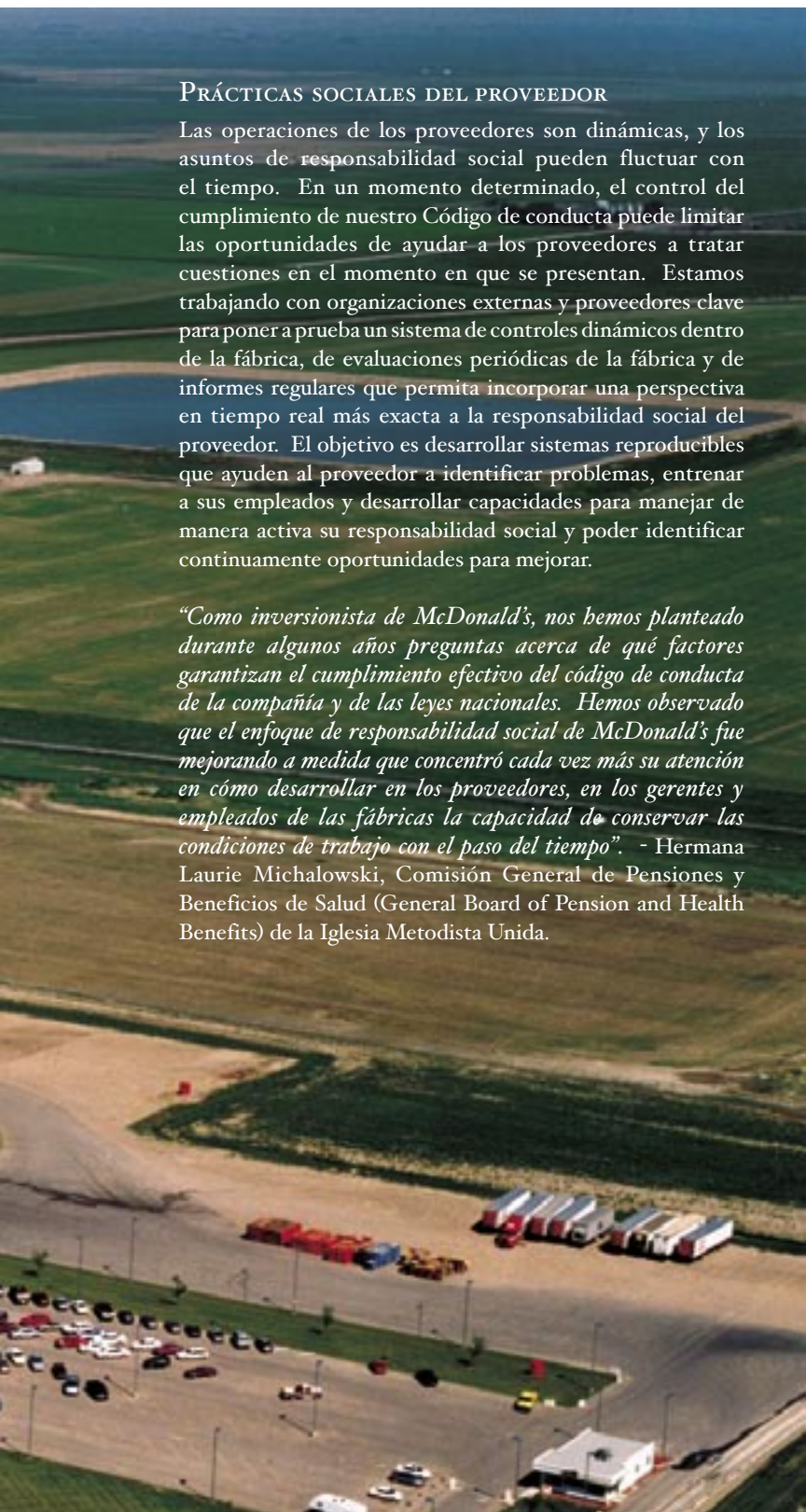
desperdicio. Los participantes de las pruebas pilotos incluyen proveedores de cinco productos alimenticios importantes para nuestro negocio –patties para hamburguesas, productos de pollo, productos de puerco, papas fritas y productos de pastelería– e instalaciones en diversas áreas geográficas.

“Este innovador trabajo abrirá nuevas puertas”, comenta Bruce Feinberg, Director general, Administración Mundial de la Cadena de Proveedores de McDonald's. “Las tarjetas de calificación y autoevaluaciones están diseñadas para proporcionar información que McDonald's y nuestros proveedores pueden utilizar para medir el desempeño y fijar las metas para una mejora continua. La evaluación del progreso hacia las metas acordadas será entonces considerada un componente de nuestra herramienta de evaluación del desempeño de proveedores, el Índice de calidad del proveedor”.

“Como el mayor procesador de papas del mundo, valoramos ser líderes en cuestiones de sustentación. Reconocemos el beneficio de unirnos a McDonald's Corporation como socio fundador en sus proyectos de MAAP y tarjetas de calificación. Este trabajo promueve un diálogo cada vez más valioso que nos permite compartir conocimientos en todo el mundo. Con el tiempo, esperamos que dé lugar a las sinergias que nos permitan progresar hacia nuestras metas comunes de sustentación”.

- Ghislain Pelletier, Vicepresidente, Agricultura empresarial,

INSTALACIÓN DE PROCESAMIENTO DE PAPAS
Coaldale, Alberta
Foto cortesía de McCain Foods (Canadá)



PRÁCTICAS SOCIALES DEL PROVEEDOR

Las operaciones de los proveedores son dinámicas, y los asuntos de responsabilidad social pueden fluctuar con el tiempo. En un momento determinado, el control del cumplimiento de nuestro Código de conducta puede limitar las oportunidades de ayudar a los proveedores a tratar cuestiones en el momento en que se presentan. Estamos trabajando con organizaciones externas y proveedores clave para poner a prueba un sistema de controles dinámicos dentro de la fábrica, de evaluaciones periódicas de la fábrica y de informes regulares que permita incorporar una perspectiva en tiempo real más exacta a la responsabilidad social del proveedor. El objetivo es desarrollar sistemas reproducibles que ayuden al proveedor a identificar problemas, entrenar a sus empleados y desarrollar capacidades para manejar de manera activa su responsabilidad social y poder identificar continuamente oportunidades para mejorar.

“Como inversionista de McDonald’s, nos hemos planteado durante algunos años preguntas acerca de qué factores garantizan el cumplimiento efectivo del código de conducta de la compañía y de las leyes nacionales. Hemos observado que el enfoque de responsabilidad social de McDonald’s fue mejorando a medida que concentró cada vez más su atención en cómo desarrollar en los proveedores, en los gerentes y empleados de las fábricas la capacidad de conservar las condiciones de trabajo con el paso del tiempo”. - Hermana Laurie Michalowski, Comisión General de Pensiones y Beneficios de Salud (General Board of Pension and Health Benefits) de la Iglesia Metodista Unida.

EL FUTURO

EL VALOR DE LOS VALORES

*Trabajar para obtener una mejora continua
a través de la cadena de proveedores*

Lograr un equilibrio entre el valor y los valores no siempre es fácil, pero es una responsabilidad con la que nos hemos comprometido. Trabajaremos para avanzar con nuestros programas y seguir desarrollando nuevas herramientas que nos orienten en el futuro en la toma de decisiones de la cadena de proveedores.

Específicamente, haremos nuestro mejor esfuerzo para:

- Generar en los proveedores la capacidad de establecer sistemas que garanticen prácticas éticas. Nuestra meta es pasar de supervisar el cumplimiento a ayudar a los proveedores a adoptar nuestra visión de un suministro de comida responsable ante la sociedad, y que así generen un beneficio neto para sus empleados, comunidades y el medio ambiente.
- Implementar un proceso de validación para nuestra norma de antibióticos.
- Mantener la eficacia y calidad de las auditorías efectuadas bajo nuestro programa de bienestar de los animales, y trabajar en colaboración con la industria para desarrollar técnicas que extiendan las prácticas de bienestar de los animales a nivel de la granja.
- Continuar con el perfeccionamiento y la implementación de nuestras pautas medioambientales en cuanto a la obtención de pescado.
- Ampliar la prueba piloto de autoevaluación del desempeño medioambiental con metas definidas y la tarjeta de calificación para que incluya a más proveedores, y analizar las posibilidades de alentar acciones que admitan una agricultura sustentable a nivel de la granja.

i Para obtener más información sobre nuestros programas de responsabilidad social para nuestra cadena de proveedores y su progreso, vea el Complemento en las páginas 55 a 66.



¿Adónde puede llegar si trabaja en McDonald's?

“A los 17 años comencé a trabajar en Singapur como empleada de McDonald's. En la actualidad, soy responsable de las estrategias y operaciones de 93 restaurantes, unos \$130 millones (dólares estadounidenses) anuales en ventas y cerca de 7,000 empleados en Pekín. McDonald's ofrece oportunidades de crecimiento a todos. Esa es una de las razones principales por las que seguí trabajando con la compañía; esa, además de los desafíos y la diversión.

Cuando empecé, temía estar a cargo de la producción ya que no podía trabajar lo suficientemente rápido. Pero mi gerente insistía en que estuviera en ese puesto, porque creía que yo podía hacerlo bien. Su convicción me motivó a vencer mis miedos y con el tiempo aprendí a hacer mi trabajo muy bien. Desde entonces, creo que todos se merecen una oportunidad y que nadie debe rendirse fácilmente. Estos son ahora parte de mis principios de vida”.

LYNN TAN

Gerente general,
McDonald's Pekín

Para muchos, los Arcos abren

una puerta.

EN NUESTROS RESTAURANTES, LAS PERSONAS PUEDEN APRENDER QUÉ SE PRECISA PARA tener éxito. Gracias al entrenamiento y al coaching, pueden desarrollar las destrezas y actitudes básicas en el lugar de trabajo que les serán útiles durante toda la vida. A medida que progresan en sus trabajos, obtienen experiencia y oportunidades para el liderazgo y la gerencia.

Una innumerable cantidad de personas de diversa procedencia comenzó su camino al éxito en uno de nuestros restaurantes. Medallistas de oro olímpicos, médicos, propietarios de negocios, maestros, miembros del Congreso de EE.UU. y algunos de los gerentes superiores de McDonald's tuvieron su primera experiencia de trabajo como empleados en un restaurante.

En McDonald's, sabemos que nuestro personal es nuestro recurso más valioso. Invertimos en su desarrollo y satisfacción en el trabajo no sólo porque es lo correcto, sino porque nuestros jefes, es decir nuestros clientes, así lo exigen. Nuestra meta de ser el lugar y la forma de comer preferidos de nuestros clientes gira en torno a nuestro personal.



BEN FITZPATRICK

*Líder de equipo, Desarrollo mundial para Mid-Management
McDonald's Corporation*

“Comencé a trabajar en McDonald's a los 16 años de edad, hace 22 años. Cuando abrió un McDonald's en mi pueblo natal en Surrey, Inglaterra, solicité trabajo como empleado porque me gustaba la comida que preparaban; me habían dicho que si uno trabajaba allí recibía la comida gratis. Mi meta nunca fue hacer una carrera.

Me atrapó la diversión reinante, la gente y la atmósfera. Me dieron más responsabilidades y oportunidades para progresar. A los 20 años, me promovieron a gerente del restaurante. Después llegaron más promociones, una cada dos o tres años; primero a puestos de supervisión de servicios de asesoramiento a cuatro o cinco restaurantes y luego a puestos de liderazgo y gerencia de 20 o más restaurantes.

Todo lo que aprendí como empleado ha sido muy útil: organización, estándares, disciplina, destrezas de comunicación y cómo ayudar a que la gente progrese. Mi trabajo consiste en motivar a otros y aparentemente la gente piensa que soy bueno en esto. Actualmente, estoy haciendo por otros lo que mis antiguos jefes hicieron por mí: entrenar gente para el éxito.

En el Aprendizaje y desarrollo, uno sabe que puede generar verdaderos cambios duraderos. Hay más de 1.6 millones de personas que trabajan en restaurantes McDonald's. Infundimos nuestros valores: el compromiso con la gente; calidad, servicio y limpieza; retribuir a la comunidad; honestidad e integridad. Si consideramos la cantidad de personas con las que

estamos en contacto, incluidos nuestros clientes, tenemos un impacto significativo sobre el mundo.

Pude notar esto cuando trabajaba en Sudáfrica. Algunas de las personas que empleamos vivían en chozas sin agua potable. Pero trabajar para McDonald's les permitía mejorar su estándar de vida. [Fix line break in layout version.] Beneficiamos al país entero desde el punto de vista económico. Ofrecimos puestos de trabajo y les enseñamos destrezas transferibles.

Retribuir es muy importante para mi familia y para mí. Al día de hoy somos los orgullosos padres adoptivos de 13 niños. En Sudáfrica, el segundo niño que recibimos en nuestra casa era un varón, de sólo tres semanas de vida. Luego de un par de meses, la agencia nos dijo que ya no podríamos conservarlo porque no éramos sudafricanos. Que era la ley. Nos dijeron que era probable que el niño creciera en instituciones. Pero nosotros queríamos que tuviera una vida mejor. Sabíamos también que había miles de niños como él y miles de familias que, al igual que nosotros, deseaban adoptarlos. Por eso fuimos a la corte y logramos que modifiquen la ley. Nuestro hijo Jake ya tiene siete años y es un niño feliz, con gran energía e imaginación.

Algunos dicen que McDonald's son sólo hamburguesas, pero siempre procuramos que sea más que eso. Cuidamos de la gente: a nuestros empleados, sus familias y sus comunidades. Es gratificante ser parte de un Sistema que se preocupa por todo esto”.

Oportunidades de empleo

El Sistema McDonald's ofrece empleo y oportunidades de crecimiento a una gran cantidad de personas. En la actualidad, más de 1.6 millones de personas en todo el mundo "trabajan bajo los Arcos". La gran mayoría son empleados de nuestros propietarios/operadores independientes. En nuestros restaurantes, las personas pueden aprender qué se precisa para tener éxito. Algunos persiguen carreras en otros campos, llevando con ellos destrezas y valores esenciales para el lugar de trabajo. Muchos ascienden dentro del Sistema McDonald's. Más de 1,000 propietarios/operadores estadounidenses antes fueron empleados de la compañía o de otros propietarios/operadores. El trabajo en los restaurantes también tiene como meta el ascenso a la gerencia corporativa superior. Tanto Charlie Bell, Presidente y Director ejecutivo, Claire Babrowski, Jefe general de operaciones de restaurantes como Mats Lederhausen, Director ejecutivo de emprendimientos de McDonald's, comenzaron como empleados.

Aprendizaje y desarrollo

Nuestros programas brindan oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los empleados en todo el mundo, desde los que recién comienzan hasta los jefes ejecutivos. También hay un programa de entrenamiento formal para los posibles propietarios/operadores y cursos adicionales que pueden tomar éstos y sus gerentes para desarrollar mayor pericia comercial.

Hamburger University

Hamburger University ofrece cursos para gerentes de restaurantes, propietarios/operadores y empleados corporativos en siete cámpuses alrededor del mundo. Los materiales



HU Learning Center,
Munich, Alemania

del curso están disponibles en 28 idiomas y las clases pueden ser traducidas simultáneamente a seis idiomas. Los cursos de la HU fueron acreditados por el American Council on Education, es decir que tienen un nivel equivalente a los cursos ofrecidos por los principales colegios y universidades de EE.UU. y Canadá.

*Es imposible pensar que
este trabajo es un callejón
sin salida cuando hay*

OPORTUNIDADES

por todas partes.

McDonald's brinda oportunidades de aprendizaje a lo largo de la carrera. Tenemos programas estructurados de aprendizaje y desarrollo en todo el mundo y para los empleados de todos los niveles. Consideramos que es una inversión segura. Como dijera uno de los fundadores, Ray Kroc, "Si piensa que el entrenamiento es caro, considere el costo de la ignorancia".

restaurantes. Ofrecemos un paquete de compensación competitiva y un plan de incentivos. Pero más que nada, ofrecemos un entorno laboral estable y comprensivo en el que todos crecemos juntos y estamos orgullosos de los demás y de ser parte de la mejor marca del mundo.

Seguimos el Programa de Desarrollo de Gerentes de McDonald's y asistimos a todas sus clases de entrenamiento. Sin embargo, la base de nuestros esfuerzos de entrenamiento comienza con nuestro programa de orientación centralizado para nuevos empleados. A partir de allí, cada empleado recibe un entrenamiento extensivo en todos los puestos y en hospitalidad. Para aquellos que exhiben características de liderazgo, disponemos de un programa de gerentes que incluye destrezas para el entrenamiento, seguridad de la comida, supervisión básica y liderazgo, y manejo básico del turno. Nuestros empleados deben completar exitosamente nuestro entrenamiento antes de ser seleccionados para asistir a las clases del Programa de Desarrollo de Gerentes".

El papel del propietario/operador

En todo el mundo, aproximadamente el 73% de los restaurantes de McDonald's están a cargo de empresarios locales independientes. Con el entrenamiento, orientación y apoyo técnico de la corporación, los licenciarios manejan todos los aspectos de las operaciones del restaurante, incluso los relacionados con los empleados. Toman sus propias decisiones de contratación, compensación y promociones. Con sus gerentes, crean equipos que proveen la Calidad, servicio y limpieza que son el sello del éxito de McDonald's. Y proporcionan las oportunidades de crecimiento. Aunque los propietarios/operadores son empleadores independientes, la corporación promueve activamente las prácticas eficaces de trato con la gente a través del entrenamiento, la información y el asesoramiento, así como de evaluaciones de las operaciones del restaurante.

Propietario/operador como empleador

"Mi esposa y yo vimos crecer nuestra organización de dos restaurantes en 1985 a 11 en la actualidad. Ahora contamos con cerca de 580 empleados.

Estamos asociados con gente talentosa capacitada en la administración y la operación comercial de los restaurantes McDonald's. La mayoría comenzó como empleado pagado por hora y avanzó hasta llegar a gerente. Tres antiguos empleados se convirtieron en supervisores de varios restaurantes. Uno de ellos es Director de operaciones y supervisa todos los



REGGIE WEBB

Propietario/Operador
de McDonald's

Claremont, California
Presidente, Consejo Nacional
de Liderazgo

Fuerza laboral abarcadora

En McDonald's tenemos un antiguo compromiso con la inclusión, con cada vez mejores oportunidades. La diversidad es evidente en nuestros negocios estadounidenses. Los índices de mujeres y grupos minoritarios que empleamos son significativos en la fuerza laboral de nuestra sede central y la compañía en Estados Unidos.

Los hispanos, por ejemplo, conforman más del 29% de la fuerza laboral estadounidense. Los afroamericanos el 19.6%. En nuestra sede central y la compañía en EE.UU., aproximadamente el 20% de los jefes, el 19% de los directores y directores ejecutivos y el 25% de los gerentes, sin incluir los gerentes de los restaurantes propiedad de la compañía, pertenecen a minorías. Para las mujeres, las cifras ascienden a un 21% de jefas, 37% de directoras y directoras ejecutivas y 45% de gerentes, sin incluir gerentes de restaurantes.



**BOB BEAVERS
& ED HONESTY**

*Propietarios mayoritarios
Panadería Best Harvest*

Perspectiva del proveedor

"Comenzamos a trabajar como empleados de McDonald's. Bob empezó como empleado regular. Y alcanzó el puesto de Vicepresidente e integrante de la Junta directiva. Ed fue promovido de abogado de nivel inicial a Asesor legal de McDonald's para la Región de los Grandes Lagos. Generamos lazos importantes dentro de McDonald's y queríamos seguir formando parte del Sistema. Pero al mismo tiempo anhelábamos los desafíos y recompensas de administrar nuestro propio negocio. Con la motivación y el compromiso de McDonald's, compramos la participación mayoritaria de una panadería. En la actualidad, proveemos más de 252 millones de panes por año a más de 700 restaurantes de McDonald's. También elaboramos y vendemos panes con un período de conservación mayor para las tropas militares de nuestro país y las competencias automovilísticas de Kansas Speedway. Nuestro negocio sigue creciendo. Hemos sido reconocidos como una de las 10 pequeñas empresas más importantes de Kansas City".

Perspectiva del propietario/operador

"En los '80 trataba de decidir cuál sería el próximo paso a tomar en mi carrera, por lo que le pregunté a un asesor en qué compañía trabajaría él. Y me contestó, 'en McDonald's, como propietario/operador'. Estaban recibiendo miles de solicitudes pero decidí que haría todo lo posible por obtener una entrevista. Y aquí estoy.

Comencé con un restaurante y el mes de junio pasado abrí el tercero en el aeropuerto de Midway. En menos de 100 días, tuvimos ventas por más de \$1 millón de dólares. Abriremos un nuevo restaurante en Midway en agosto. En forma paralela al trabajo en los restaurantes, realizo actividades de caridad. Formo parte de las juntas y comités de cerca de 12 organizaciones. También estoy en la Junta ejecutiva de la Asociación de operadores de origen hispano de McDonald's y soy presidente de la División Central de esta asociación (MHOA). Trabajamos como



PHIL FUENTES

*McDonald's
Propietario/Operador
de McDonald's
Chicago, Illinois*

voceros de los intereses hispanos en el Sistema y ayudamos

a que McDonald's se acerque a la comunidad hispana.

La mayoría de mis gerentes empezaron a trabajar desde cero. Algunos nunca asistieron a la universidad, pero yo no considero esto como un requisito indispensable. Presto atención a qué pueden y están dispuestos a aprender. Una de las cosas que hago para respaldar a la comunidad es contratar a nivel local. Nunca tuve un déficit de empleados; por lo tanto, debemos estar haciendo algo bien".

Nuestros licenciarios y proveedores

Cerca del 39% de los propietarios/operadores de McDonald's en EE.UU. son grupos minoritarios y mujeres. En el año 2003, compramos alrededor de \$3,900 millones en alimentos y productos de papel a proveedores estadounidenses pertenecientes a estos dos grupos. Un informe efectuado por el Departamento del Tesoro (Treasury Department) y la Dirección de Pequeñas Empresas (Small Business Administration) de EE.UU. destacó que McDonald's ofrece las mejores prácticas para el desarrollo de proveedores minoritarios.

LICENCIARIOS DE MCDONALD'S EN EE.UU.

39% MINORÍAS Y MUJERES
61% HOMBRES QUE NO
PERTENECEN A MINORÍAS

CANDIDATOS A LICENCIARIOS DE MCDONALD'S EN EE.UU.

52% MINORÍAS Y MUJERES
48% HOMBRES QUE NO
PERTENECEN A MINORÍAS



PATRICIA HARRIS

Vicepresidenta de McDonald's EE.UU. y Jefa general de diversidad

“Como Jefa general de diversidad de McDonald's, soy responsable de establecer la dirección e integración estratégicas de las iniciativas de diversidad, que incluyen el desarrollo y las medidas de la participación externa, la fuerza laboral y la educación, para nuestros negocios estadounidenses.

Estados Unidos tiene un lugar clave en la historia debido a la creciente diversidad demográfica. La composición demográfica en continuo cambio ofrece oportunidades y desafíos al sector empresarial estadounidense. Mi tarea y pasión es comprender las implicancias de nuestra base de clientes y fuerza laboral, y traducir las diferencias en impulsos comerciales.

Nuestra meta es atender y deleitar la diversidad cultural de nuestros clientes. Entendemos por diversidad los diferentes grupos étnicos, sexos, edades, capacidades físicas y mentales, educación, valores y creencias. El resultado: distintas necesidades y expectativas.

En estos 28 años con McDonald's, tuve la oportunidad de ver y formar parte de la evolución de la diversidad desde su etapa temprana hasta nuestra situación actual, que se concentra en aprovechar las diferencias

y similitudes de nuestros empleados, propietarios/operadores y proveedores. Esta evolución implica un mayor entendimiento de que la diversidad no es sólo una actitud social corporativa correcta. Es una buena estrategia comercial.

Mi crecimiento en el Sistema demuestra las oportunidades disponibles en McDonald's. Pasé de ser asistente administrativa a consultora de recursos humanos y luego a directora, hasta llegar a jefa. Me siento afortunada de ser un modelo y ejemplo del compromiso de McDonald's con el crecimiento y el desarrollo de nuestra gente.

Considero que la diversidad es un principio fundamental de McDonald's. Tal como lo entendía Ray Kroc cuando dijo: “Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros”. Nuestros líderes comparten esta visión en la actualidad.

Mi meta es seguir reconociendo las oportunidades que nos permitan capitalizar el estilo único de nuestras partes interesadas en formas que añadan valor a los negocios estadounidenses. Éste es un proceso continuo. La diversidad no es un destino, ¡es todo un viaje!”

PERFILES DE LOS EMPLEADOS DE LOS RESTAURANTES

No puedes APRENDER mucho sobre un equipo en 90 segundos o menos.

Trabajamos arduamente para brindar un servicio rápido, preciso y cordial. Si hacemos bien nuestro trabajo, tal vez usted no advierta quiénes trabajan detrás del mostrador y lo hacen posible. Por eso tomamos una fotografía de uno de nuestros restaurantes en Río de Janeiro, Brasil.

Durante los últimos ocho años, la revista *Exame* designó a McDonald's de Brasil una de las mejores compañías del país para trabajar. En el año 2003, alcanzó el número uno.

EMPLEADO

Alexandre Oliveira da Silva, 21

Soy responsable del comedor. Mantengo las mesas y botes de basura limpios y ordenados, entrego los pedidos y ayudo a los clientes. Siempre quise trabajar en McDonald's. La Asociación de padres y amigos de los discapacitados (Association of Parents and Friends of the Disabled) me ayudó a prepararme para este trabajo. Ahora mi gerente me ayuda mucho. Juego al fútbol con mis amigos siempre que puedo, pero no descuido mis estudios. Terminaré la escuela este año y también asisto a un curso de computación.

GERENTE DE RESTAURANTE

Marcos Aurélio Neves, 28

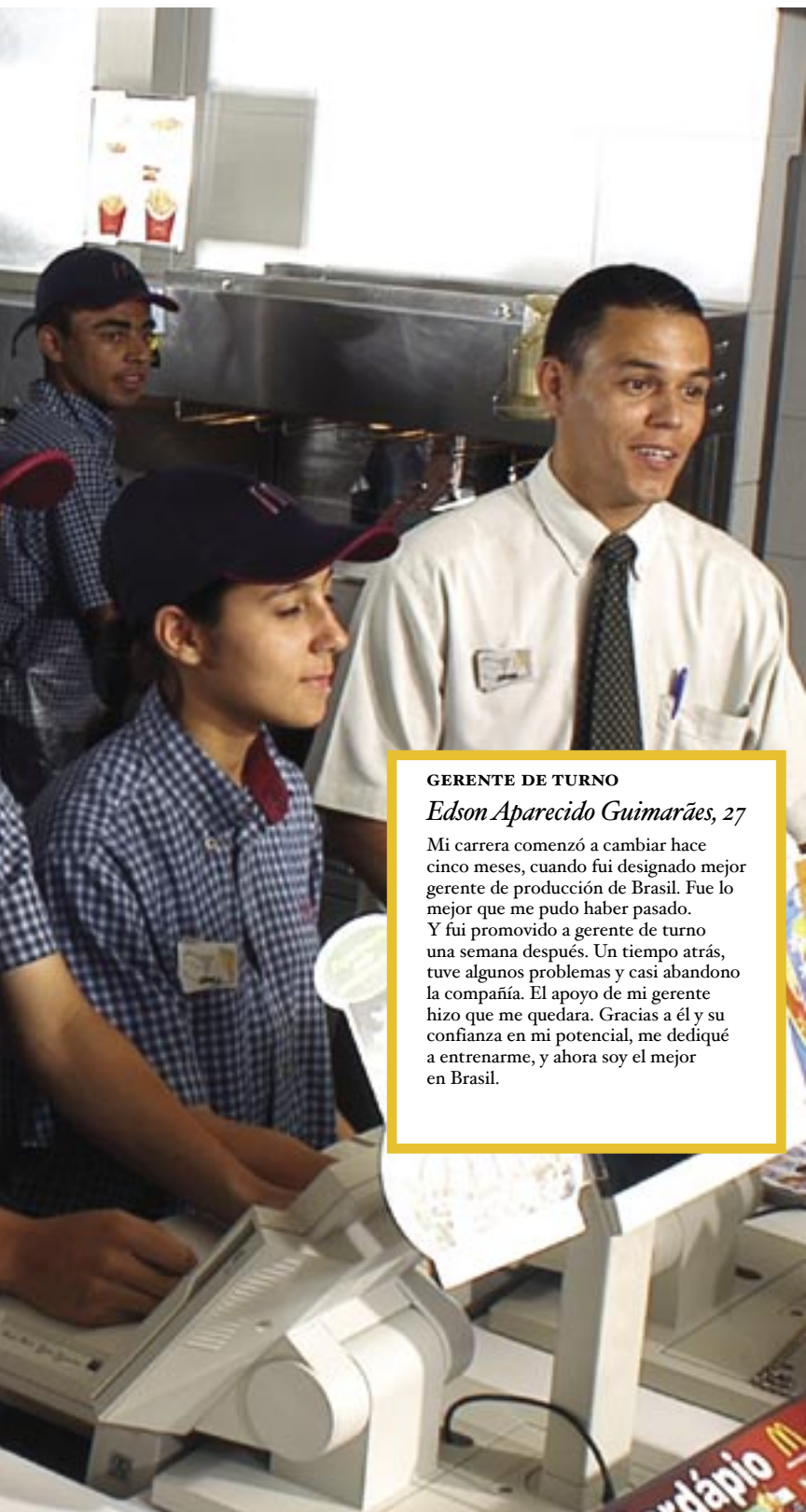
Empecé aquí como empleado, luego pasé por otros puestos hasta llegar a ser gerente general. Tenemos ventas anuales por más de \$1.3 millones (dólares estadounidenses) y yo estoy a cargo de todo. En particular, me gusta entrenar gente. Estoy estudiando administración de empresas y deseo convertirme en asesor de personal de McDonald's. El año pasado, me nombraron mejor gerente de McDonald's en Brasil. La mejor parte del premio es un viaje a los Juegos Olímpicos este verano. Seré parte del equipo que administrará el McDonald's allí y podré asistir a algunos de los eventos.

COACH

Miriã Pampone de Almeida, 19

Soy responsable de presentar todos los procedimientos a los nuevos empleados. Les muestro cómo ensamblar los sándwiches, afilar las hojas, abastecer los productos y mucho más. Cuando no estoy en la escuela o el trabajo, me gusta ir a fiestas y salir con amigos, incluso con mis compañeros de trabajo. Tengo planificado ir a la universidad pero todavía no me decidí por una carrera. Si elijo administración de empresas, mi meta será hacer una carrera en McDonald's. Me gusta trabajar acá. Y las posibilidades de crecimiento son muy buenas.





GERENTE DE TURNO

Edson Aparecido Guimarães, 27

Mi carrera comenzó a cambiar hace cinco meses, cuando fui designado mejor gerente de producción de Brasil. Fue lo mejor que me pudo haber pasado. Y fui promovido a gerente de turno una semana después. Un tiempo atrás, tuve algunos problemas y casi abandono la compañía. El apoyo de mi gerente hizo que me quedara. Gracias a él y su confianza en mi potencial, me dediqué a entrenarme, y ahora soy el mejor en Brasil.

EL FUTURO

LA PROMESA A LA GENTE

Desarrollo de nuestro recurso más valioso

Sabemos que podemos crecer como compañía sólo si permitimos el crecimiento de nuestros empleados, si contribuimos con y sentimos orgullo por trabajar en McDonald's. No es una tarea fácil equilibrar la necesidad de mantener estándares globales y medidas de desempeño con la diversidad de leyes, costumbres y condiciones económicas de nuestros mercados locales. Estos son desafíos que seguiremos enfrentando a medida que construimos sobre cimientos sólidos de oportunidades e inclusión.

En el año próximo haremos nuestro mejor esfuerzo para:

- Identificar en forma sistemática el talento dentro de la organización y ofrecer oportunidades para el progreso.
- Ampliar las iniciativas destinadas a informar a los empleados sobre las principales cuestiones que afectan nuestro negocio, sobre nuestros esfuerzos por brindar oportunidades y seguridad, entornos de trabajo agradables y sobre qué hacemos para contribuir con nuestras comunidades y el futuro a largo plazo de los recursos de nuestro planeta.
- Seguir fomentando el diálogo entre los gerentes superiores y los empleados en todo el mundo para que nuestro personal pueda entender e informar acerca de los planes y actividades de McDonald's, así como obtener respuestas a sus inquietudes en forma directa de sus superiores.
- Seguir explorando mejores maneras de medir los resultados comerciales de nuestros programas de entrenamiento.
- Desarrollar un programa de educación y entrenamiento que habilite a nuestro personal de campo y gerentes a maximizar los posibles beneficios del nuevo programa de Mejora de las operaciones del restaurante de McDonald's.

i Para obtener más información sobre nuestras prácticas y programas de personal, vea el Complemento en las páginas 67 a 71.

A man in a dark suit and red tie stands on a sidewalk, smiling and looking upwards. In the background, a McDonald's restaurant is visible with its iconic golden arches sign and a large tree. The scene is set outdoors on a clear day.

¿Cuál es la “huella” de un restaurante McDonald’s?

“Antes de que McDonald’s me solicitara estos estudios económicos, jamás había pensado acerca de la “huella” de la compañía, o de los impactos ascendentes en la comunidad local. Conocía a McDonald’s fundamentalmente como una cadena de restaurantes y como el patrocinador de las residencias Ronald McDonald Houses. A través de mi investigación, descubrí que al combinar los impactos de los restaurantes, McDonald’s posee una notable influencia positiva en la vitalidad económica de una comunidad. Esto fue evidente en cada uno de los estudios que realicé. Por ejemplo, acabo de finalizar un estudio en el McDonald’s de la región de Chicago y descubrí que la compañía emplea en la comunidad a más de 33,000 personas y gasta más de \$350 millones de dólares en salarios y \$660 millones en bienes y servicios. Me impactó también el tiempo que los empleados permanecen en la compañía, normalmente alrededor de 1.6 años, que es más del doble del promedio nacional de los empleados en grupos de edades comparables. Espero que mi trabajo no sólo esclarezca estos tipos de atributos, pero también implique un reto para McDonald’s de incrementar continuamente la noción de los impactos que provocan las partes interesadas y desarrollar estratégicamente las inversiones en la comunidad”.

PROFESOR DENNIS H. TOOTELIAN
Centro de Pequeñas Empresas
Universidad del estado de California
(California State University) en Sacramento

Nuestro valor en la comunidad va más allá

*del precio
de una comida.*

MUCHAS PERSONAS CONSIDERAN A LOS McDONALD'S LOCALES COMO LUGARES DONDE comer o merendar a precios razonables. Los estudios del profesor Tootelian acerca del impacto económico superan estas dimensiones y exploran el papel más amplio de nuestros restaurantes en las comunidades que servimos. Desde el punto de vista económico, un restaurante McDonald's invierte dinero en la comunidad como contribuyente, empleador y comprador de bienes y servicios. Los restaurantes McDonald's también tienen un impacto en el medio ambiente, y con más de 30,000 restaurantes en 119 países, los efectos acumulativos son significativos. El ahorro de energía es una de nuestras prioridades medioambientales más importantes ya que los restaurantes como los nuestros son negocios de alto consumo energético.

Cada uno de los restaurantes McDonald's representa un inversor de la comunidad, a través de puestos de trabajo, compras y liderazgo cívico. Pero cada uno de ellos es además un consumidor de recursos, y por lo tanto continuamos con nuestro trabajo de entender los impactos que provocamos y cómo administrarlos de manera más eficaz.



SACHIKO TAKAMI

Presidente de la Junta directiva de The Natural Step International en Japón

“The Natural Step ayuda a los municipios y compañías como McDonald’s a comprender y resolver cuestiones de sustentación. Los ayudamos a desarrollar estrategias integradas y planes de acción para el desarrollo sostenible, incluidos programas de la cadena de proveedores, criterios de medición e innovación de productos.

En TNS, definimos a la sustentación como el cumplimiento de cuatro condiciones fundamentales del sistema. Éstas establecen que en una sociedad sostenible, la naturaleza no está sujeta a la creciente:

1. Concentración de sustancias que se extraen de la corteza terrestre;
2. Concentración de las sustancias que la sociedad produce;
3. Degradación por medios físicos y que, en la sociedad;
4. Las personas no están sujetas a condiciones que sistemáticamente socavan su capacidad de satisfacer sus necesidades.

En Japón y en el resto del mundo, el interés en la responsabilidad social del sector empresarial aumenta rápidamente. Por ser una de las empresas minoristas de comida más grandes del mundo, una compañía multinacional y una fuerte marca a nivel mundial, McDonald’s posee una enorme influencia en la sociedad.

Al trabajar con el personal de McDonald’s, me impactó la actitud abierta de la gente, el caudal de

experiencia y conocimiento dentro de la compañía y el duro trabajo que se realiza para resolver las cuestiones de sustentación en el Sistema McDonald’s. The Natural Step trabaja junto a McDonald’s no sólo en Japón, sino también en Estados Unidos y Suecia. En estos dos últimos países, el trabajo se enfocó en la estrategia global y en los temas de la cadena de proveedores. En Japón, les ayudamos a revisar los impactos medioambientales generales que provocan. Además, redactamos la opinión de terceros acerca del trabajo en relación con la sustentación publicado en el informe respectivo.

En Japón, McDonald’s trabajó duro durante muchos años y es líder en los programas de eficiencia energética. Mi deseo es que McDonald’s no deje de comunicar ésta y otras cuestiones importantes a sus clientes y al público en general.

Estoy muy satisfecho de trabajar con McDonald’s en Japón ya que pude percibir la seriedad de la organización en relación con la sustentación. McDonald’s se encuentra en una posición favorable para impulsar cambios positivos en la comunidad. Cuenta con una larga tradición. Y aporta gran conocimiento y experiencia en estas cuestiones. Es importante recordar que una compañía por sí sola no puede ser sostenible o lograr que toda la sociedad lo sea. Todos debemos trabajar juntos para lograrlo”.

The Desde 2001, The Natural Step trabaja con McDonald’s en Japón.

i Si desea obtener más información acerca de The Natural Step y la sustentación, visite www.naturalstep.org

Enfoque medioambiental: ahorro energético y reducción de desperdicios

A nivel del restaurante, la energía y los desperdicios son dos prioridades comerciales y medioambientales clave para McDonald's. Para dar un ejemplo, los restaurantes McDonald's del mundo entero gastan por año aproximadamente \$1,200 millones de dólares para aproximadamente 11 mil millones de kilovatios hora (kWh) de electricidad. Al mismo tiempo que trabajamos para reducir costos, disminuimos el consumo de energía eléctrica y mitigamos los impactos sobre los cambios climáticos. El uso y la eliminación de los empaques son también impactos importantes del restaurante. En 2003, cada restaurante compró, en promedio, aproximadamente 24.1 toneladas de empaques; por lo tanto, reducir el impacto de éstos resulta sensato desde el punto de vista económico y de la preservación de los recursos naturales.

Desperdicios y empaques

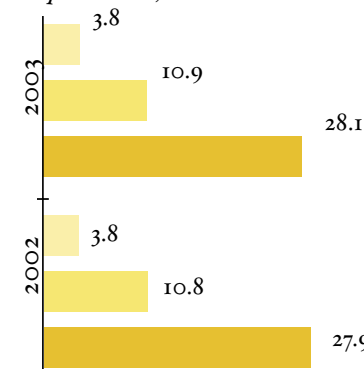
Para disminuir los impactos de nuestro material de empaque, nos concentramos en:

- Utilizar menor cantidad de material.
- Seleccionar procesos de producción y materias primas con menor impacto en el medio ambiente, incluidas fibras y materiales reciclables provenientes de recursos renovables.
- Maximizar el reciclaje, que comienza con los materiales detrás del mostrador.

Durante 2002 y 2003, se registró un leve aumento, del 0.7%, en el peso de los empaques por \$1,000 dólares en ventas. Esto se debió, principalmente, a la decisión de optar por utilizar contenedores de cartón para algunos de los productos. El uso de empaques reciclados, específicamente postconsumo, es nuestra prioridad. Debido a que el papel es el material más utilizado en nuestros empaques, trabajamos para desarrollar pautas sostenibles de ingeniería forestal que promoverán el manejo adecuado de este recurso renovable. Investigamos también el uso de polímeros biodegradables.

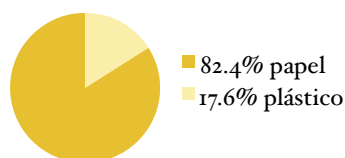
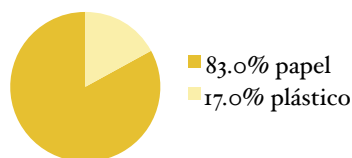
EMPAQUES DE McDONALD'S
2002 VS. 2003

Uso por cada \$1,000 de ventas



EMPAQUES DE McDONALD'S EN 2003

EMPAQUES DE McDONALD'S EN 2002



Estos datos pertenecen a seis de nuestros 10 mercados principales. En conjunto, estos mercados representan el 67.8% de las ganancias totales de los restaurantes McDonald's.

Energía

Los mercados del Sistema McDonald's pueden reducir el consumo de energía hasta en un 10%, quizás más, si toman medidas sencillas. Desarrollamos herramientas para ayudar a los gerentes de restaurantes a implementar prácticas de ahorro de manera eficaz y eficiente. Entre ellas se encuentran:

- Una Encuesta de energía del restaurante, que ayuda a identificar las oportunidades de ahorro de energía y reducción de gastos a nivel del restaurante.
- Programas de "encendido" y "apagado", que proporcionan al personal del restaurante los tiempos y procedimientos óptimos para encender y apagar los equipos con el fin de limitar la demanda total de electricidad.

- Una Herramienta de cálculo de ahorro, que ayuda a los gerentes a alinear los procedimientos operacionales con fines energéticos y de rentabilidad.

Los ahorros en los costos se consiguen también mediante las pruebas y la instalación de varias piezas de equipos que utilizan la energía eficientemente, entre las que se incluyen termostatos programables, aparatos de calefacción, ventilación y aire acondicionado, y maquinaria de cocina de alto rendimiento.

Aunque no contamos con un sistema global de informes para medir la energía, muchas unidades comerciales geográficas, incluidas Australia, Europa, EE.UU. y Japón, desarrollan estadísticas de uso de energía eléctrica.

McDonald's de Japón, por ejemplo, realiza el seguimiento del consumo energético desde hace 14 años. Además, desarrollaron criterios de medición para supervisar las emanaciones de CO₂ con el propósito de fijar las metas relacionadas con el objetivo del Protocolo de Kyoto, Japón. El objetivo del país exige reducir, entre 2008 y 2012, las emanaciones de gas de efecto invernadero un 6% por debajo de los niveles de emanación de 1990. McDonald's de Japón ya redujo en un promedio del 14.6%, o 23 toneladas métricas, las emanaciones de CO₂ por restaurante.

EMANACIONES DE CO₂ EN JAPÓN: 1990-2003

Promedio por restaurante (toneladas métricas de CO₂/año)

Año	Electricidad	Gas	Total
1990	131.9	25.8	157.7
1999	94.1	28.7	122.8
2000	97.2	32.4	129.6
2001	98.6	36.7	135.3
2002	102.1	31.3	133.4
2003	100.4	34.3	134.7



TOM SOMA

Director ejecutivo, Ronald McDonald House Charities (RMHC) de Oregon y sudoeste de Washington

“Antes de ser parte de RMHC, consideraba a McDonald's como un lugar donde tomar una comida rápida. Pero después de cinco años, siento por la gente detrás de los Arcos el reconocimiento más profundo. Trabajar para una entidad sin fines de lucro que comparte el nombre y el compromiso asumido por una compañía incluida en las listas Fortune 500, me puso en contacto con los 41 propietarios que operan restaurantes McDonald's en esta región. Estos propietarios/operadores ayudan a generar casi el 25% de nuestras donaciones anuales, a través de eventos y promociones en el restaurante. Esta financiación es fundamental para proveer programas de RMHC, en especial porque la demanda continúa en aumento.

El año pasado, nuestros dos programas Ronald McDonald House albergaron casi a 900 familias durante más de 9,000 días. Aunque somos bien conocidos como ‘el hogar fuera de la casa’ para las familias de niños que padecen enfermedades o lesiones graves, la gente no se da cuenta de que muchos de esos niños también permanecen aquí, junto con sus padres y madres, hermanas, hermanos, abuelos, tíos y tías que los ayudan en su proceso de recuperación. Lamentablemente, el año pasado, nos vimos obligados a rechazar familias en 350 oportunidades porque no disponíamos de lugar o de una habitación del tamaño adecuado, una tendencia no sólo de Portland. Nos hacemos cargo de la creciente necesidad a través

de la expansión y de nuevas edificaciones, que exigen nuevos financiamientos cuantiosos. Desgraciadamente, nos enfrentamos con un mercado no lucrativo que es cada vez más competitivo y sofisticado. Aunque detesto admitirlo, también aumenta la competencia en cuanto a las donaciones. En este contexto, existe una oportunidad formidable para que McDonald's nos ayude a generar nuevo respaldo mediante el aprovechamiento más eficaz de nuestro nombre común y del gran volumen de circulación del restaurante. Sólo en nuestra región, los restaurantes realizan más de 2 millones de transacciones con clientes por mes. Si pudiésemos recaudar solamente cincuenta centavos de dólar de cada uno de estos clientes una vez al año, ¡podríamos cubrir la totalidad de nuestro presupuesto operativo anual!

Me conmueve el efecto que RMHC provoca en las familias. Ahora, cuando observo los Arcos, veo más allá de una estructura física. Veo un líder de la comunidad que administra un negocio exitoso y que emplea gente que de otro modo quizá no podría encontrar trabajo. Veo clientes cuyos hijos integran los equipos patrocinados por McDonald's. Y veo un grupo de individuos comprensivos y comprometidos que ayudan a los niños y familias de nuestros programas Ronald McDonald House todos los días”.

i Para obtener más información acerca de los programas Ronald McDonald House Charities, visite www.rmhc.org.

Contribuciones de McDonald's

McDonald's retribuye directamente a través de contribuciones corporativas, pero el compromiso y dedicación de nuestros propietarios/operadores y proveedores amplía el alcance de las contribuciones. Juntos, brindamos apoyo económico a distintas causas, especialmente las que benefician a los niños, por ejemplo, un programa de fútbol comunitario en el Reino Unido, la investigación del cáncer infantil en Brasil y diccionarios para niños necesitados en China. En 2003, los restaurantes operados por la compañía McDonald's y los propietarios/operadores también implementaron la promoción "Give-A-Hand" (Da una mano) que otorgó a los clientes la oportunidad de adquirir y personalizar manos recortadas en papel que luego se exhibieron en el restaurante y beneficiaron a RMHC.

\$12.8
millones

CONTRIBUCIÓN CORPORATIVA TOTAL
DE McDONALD'S DE 2003
(en efectivo y en especies)

\$12.3
millones

CONTRIBUCIÓN CORPORATIVA TOTAL
DE McDONALD'S DE 2002
(en efectivo y en especies)

Día Mundial del Niño

Por segundo año consecutivo, los restaurantes McDonald's en más de 100 países recaudaron fondos a beneficio de Ronald McDonald House Charities y otras instituciones benéficas infantiles. McDonald's Corporation y sus propietarios/operadores lograron reunir casi \$27 millones de dólares durante los últimos dos Días Mundiales del Niño al donar una parte de las ventas de productos a entidades benéficas. Estos fondos ayudan a sustentar la expansión de los programas básicos de RMHC como Ronald McDonald House, Ronald McDonald Family Room y Ronald McDonald Care Mobile, además de otros programas concentrados en mejorar la salud y el bienestar de los niños.



Para

AYUDAR

*realmente a los que
necesitan, descubrimos
que lo mejor
es empezar de a poco.*

La piedra angular del enfoque filantrópico del Sistema McDonald's es marcar una diferencia en las vidas de los niños a través de su apoyo al RMHC, una organización independiente, sin fines de lucro calificada como 501(c)(3), cuya misión es "crear, encontrar y apoyar los programas que mejoran la salud y el bienestar de los niños en forma directa". RMHC llega a las comunidades a través de su red de 180 Sucursales locales para proporcionar los recursos importantes que abordan los problemas que los niños enfrentan en sus propios vecindarios.

Además, RMHC brinda fondos a otras organizaciones sin fines de lucro para brindar ayuda a los niños del mundo. Hasta la fecha, la red global de afiliados de RMHC ha otorgado más de \$400 millones de dólares en fondos y servicios para programas infantiles en todo el mundo.

El programa

Ronald McDonald Care Mobile

El programa Ronald McDonald Care Mobile proporciona, mediante su flota de 18 unidades móviles con equipo de última generación para la atención de la salud, servicios médicos, odontológicos y educativos económicos para niños de bajos recursos en sus propias comunidades. En el año 2003, se atendió a más de 50,000 niños. En 2004, se espera poner en funcionamiento ocho unidades móviles de atención de la salud adicionales, siete en EE.UU. y una en Nueva Zelanda.

McDonald's brinda respaldo económico a Ronald McDonald House Charities

McDonald's Corporation costea la mayor parte de los gastos generales y administrativos de la oficina global de RMHC así como el uso gratuito de instalaciones, equipos y materiales.

Este respaldo económico ayuda también a pagar algunos costos en los que de otro modo la fundación incurriría para realizar actividades de recaudación de fondos y ofrecer servicios de programas. McDonald's brinda apoyo económico a RMHC de diferentes formas a través de las oficinas nacionales y regionales. Además, muchos propietarios/operadores y proveedores escogen brindar apoyo económico a RMHC.



El programa Ronald McDonald House

El primera Ronald McDonald House abrió sus puertas en Filadelfia en 1974, cuando un equipo de fútbol americano, un hospital infantil y un grupo de propietarios/operadores de McDonald's se unieron para proporcionar un hogar fuera de casa para familias de niños gravemente enfermos. En la actualidad, hay 6,000 habitaciones disponibles cada noche. A fines de 2003, existían 235 programas de Ronald McDonald House en 24 países en todo el mundo, entre los que se incluyen nuevos programas en Japón y Rumania. Durante el año 2004, se inaugurarán 15 programas adicionales. Desde su comienzo, el programa ha prestado ayuda a más de 10 millones de familias.



LIDERAZGO DEL PROPIETARIO/OPERADOR

La PASIÓN jamás escasea entre nuestros propietarios/operadores.

McDonald's es una de las pequeñas empresas más grandes del mundo, con más de 5,400 propietarios/operadores y socios que administran nuestros restaurantes en el país y a nivel local. La corporación fija las normas, los estándares y las expectativas, aunque éstas no podrán concretarse a menos que las personas que operan nuestros restaurantes compartan los mismos valores e impartan al personal sus elevados estándares y su pasión por el negocio.

La pasión es...
Ir en busca del oro.

"Me convertí en madre soltera cuando mis hijos estaban en el colegio secundario y tuve que buscar un camino para hacer realidad sus sueños universitarios. Siempre dije a mis hijos que debían ir en busca del oro, así que cuando buscaba empleo, me presenté en McDonald's. En Reno, Nevada, mi ciudad natal, uno de los propietarios/operadores era un héroe local, un verdadero líder de la comunidad. Siempre pensé, 'Si pudiera parecerme más a ese propietario, me sentiría realmente orgullosa de mí misma'. Cuando me presenté para convertirme en propietario/operador, la compañía estaba preocupada por mi escasa experiencia y les dije, 'Sólo deben darme una oportunidad y jamás los defraudaré'. En la actualidad, soy propietaria de 11 restaurantes McDonald's. Después de mi primer año como propietaria/operadora, organicé en mi restaurante un programa de enseñanza para el distrito de escuelas locales. Mejoramos significativamente las calificaciones de los niños, y recibí un premio de la comunidad por el éxito del programa. Me di cuenta de que me convertía en aquel propietario/operador en Reno que tanto respetaba al utilizar mi oportunidad de oro para marcar realmente una diferencia en mi comunidad".

La pasión es...
Buscar la perfección.

"Como propietario/operador, siempre me esfuerzo por conseguir la perfección, y para lograrlo, estoy dispuesto a hacer todo el esfuerzo que sea necesario. Mis empleados y gerentes comparten mi visión de cómo debe operarse el restaurante. Trabajo para alcanzar la perfección de muchas maneras, desde dar un paso más para entrenar a los empleados hasta llevar a cabo 'invitaciones abiertas' para que los clientes conozcan cada sector del restaurante. Lo mejor exige que revisemos lo que hemos hecho y trabajemos para mejorarlo, y usted debe desear que así sea día a día. Mi gente trabaja duro porque me ven trabajar duro. Quiero que cada uno de mis 500 empleados disfrute de lo que hace y de trabajar en mis restaurantes tanto como yo. Soy un modelo a imitar porque exijo a mis empleados exactamente lo que me exijo a mí mismo: trabajar con pasión".

La pasión es...
Fomentar el crecimiento

"Cada vez que el gerente me ofrecía un ascenso en McDonald's, mi respuesta era, 'No'. Mi elección profesional fue siempre ser veterinario, pero con el transcurso de los años, McDonald's se convirtió en mi verdadera pasión. Fui asesor de entrenamiento, supervisor, gerente de operaciones, gerente de servicio de campo y dicté parte del programa de la Hamburger University en francés. Como propietario/operador de cinco restaurantes, también fui presidente del Canadian Partnering Committee y de COPNAD. Pasaron 33 años y nunca me arrepentí. Disfruto ofrecer oportunidades a mis empleados. Hago que se involucren más allá del restaurante a través de visitas a los proveedores para que conozcan la gente y observen los estándares, la calidad y el cuidado que hay en la comida que preparamos y servimos. Trato siempre de operar en el nivel más elevado, ya sea al realizar 'sesiones rap' para comentarios de empleados como al dar la bienvenida a una ex empleada que viene al restaurante a cenar con su familia. Para mí, la recompensa más importante es ayudar a mis empleados a crecer y desarrollarse, y es gracias a McDonald's que pude lograrlo".



MINDY MAYER
Portland, OR
14 años junto a McDonald's

HELMUT FROITZHEIM
Koblenz, Alemania
20 años junto a McDonald's

FRED CASSIR
Montreal, Canadá
33 años junto a McDonald's

La pasión es...
**Convertir los obstáculos
en oportunidades.**

“Cada una de las áreas de mi negocio ofrece oportunidades. Por ejemplo, en Japón, el negocio de restaurantes es muy competitivo. Los clientes disponen de muchas opciones y de estándares muy elevados, que pudieron implicar un obstáculo para cualquier compañía de restaurantes. Puedo convertir a mis restaurantes en el lugar predilecto de mis clientes para comer al superar diariamente sus expectativas. Las personas con discapacidades también enfrentan muchos obstáculos. En mi comunidad, existen tres escuelas de educación especial para niños discapacitados, de manera que he sido un testigo directo. Intento combatir esos obstáculos al ofrecer experiencia laboral a muchos hombres y mujeres con discapacidades, y me enorgullece decir que contraté a 48 de ellos en cuatro años. Imagino algún día operar un restaurante en el que un tercio de los puestos de trabajo se ocupe con empleados discapacitados”.

AKIRA SATO

Kansai, Japón

32 años junto a McDonald's

EL FUTURO

RETRIBUCIÓN

Liderazgo continuo en la comunidad

El liderazgo y la responsabilidad en la comunidad son inherentes al legado y los valores de McDonald's.

La preservación de la integridad de nuestra tierra, agua y aire es también parte de nuestra responsabilidad. Esto requiere de acciones individuales en cada uno de nuestros restaurantes que, dada la dimensión del Sistema McDonald's, redundan en amplios beneficios en el medio ambiente.

RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL Nos esforzaremos para:

- Ahorrar energía, ya que lo consideramos una máxima prioridad medioambiental para nuestros restaurantes.
- Buscar constantemente empaques innovadores que provengan de recursos renovables o reciclables.
- Desarrollar pautas sostenibles de ingeniería medioambiental para todos los productos en base a madera, especialmente para ayudar a guiar nuestras compras de empaques.

PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD: Intentaremos:

- Continuar con la celebración anual de McDonald's del Día Mundial del Niño y aumentar el importe recaudado para brindar respaldo económico a Ronald McDonald House Charities y otras instituciones benéficas infantiles.
- Alentar a los mercados locales para continuar y considerar la expansión de los patrocinios a los programas, incluidos los del área de actividad física, bienestar y deportes que constituyen parte de nuestro apoyo para lograr estilos de vida equilibrados.
- Desarrollar un programa corporativo de voluntarios.

i Para obtener más información sobre nuestros programas e impacto económico, medioambiental y en la comunidad, vea el Complemento en las páginas 72 a 81.

