

Caso de Éxito

ARCOS DORADOS

Capacitación Mobile para las Nuevas Generaciones



INDUSTRIA
Franquicia



CAPACITACIÓN
Interna | Empleados



USUARIOS
Ilimitados

MC DONALD'S

El primer McDonald's

McDonald's es la marca líder en el segmento de comidas rápidas. Recibe más de **60 millones de clientes** por día, en sus más de **36.000 establecimientos** distribuidos en **119 países** alrededor del mundo.

La historia de la marca comienza en la comunidad Des Plaines, en el estado de Illinois, Estados Unidos.

Los hermanos **Richard y Maurice McDonald's** se lanzaban al mercado con un servicio revolucionario. En contraste con los restaurantes de la época, proponían un menú de comidas reducido a solo 9 opciones, un modelo de autoservicio sin asientos en los locales, bajo un estricto sistema en línea, permitiéndole a los clientes obtener su pedido **en solo 1 minuto y por menos de 1 dólar**.

El restaurante de los hermanos McDonald's tuvo un éxito rotundo en apenas pocos meses.

La Franquicia

Más allá de este provechoso inicio, la marca, tal como la conocemos hoy no sería la misma sin la intervención de **Roy Kroc**, un comerciante norteamericano que tuvo la visión para la expansión al mundo entero.

Kroc proponía un nuevo concepto en cuanto a la relación con los **proveedores y franquiciados**, lanzar cientos de establecimientos a lo largo del país convirtiendo a los encargados en socios de la compañía.

Podemos encontrar muchos más detalles de este personaje en la película The Founder (dirigida por John Lee Hancock en 2017).

Hacia 1965, Kroc ya había abierto más de **700 restaurantes** en 44 estados de Estados Unidos y se convertía en la **primera compañía de Fast Food en cotizar en Bolsa**.

LA CAPACITACIÓN como solución estratégica

Con el objetivo de tener mayor **uniformidad de servicio y producto entre todos los franquiciantes**, Kroc ideó la creación un centro de capacitación que luego se convertiría en la **"Universidad de la Hamburguesa"**. Elaboró un manual de 75 páginas que especificaba distintos aspectos sobre cómo operar un restaurante de la marca. Por ejemplo, detallaba el peso de las hamburguesas, cuántas cucharadas de aderezo debía contener cada una y hasta especificaba cómo higienizar los establecimientos.

La **capacitación** se convertía así en un pilar del modelo de negocio de McDonald's asegurando la **calidad del producto** más allá del responsable de la franquicia, cultura o lugar dónde se encuentre el establecimiento.

MC DONALD'S EN N°



119 **PAÍSES**



1.7 **MILLONES**
DE EMPLEADOS



36000

RESTAURANTES



68 MILLONES DE CLIENTES

ARCOS DORADOS

Para el crecimiento internacional de la franquicia, McDonald's decide trabajar con la figura del **Master Franchise**, un responsable del desarrollo y operación de la marca en distintas regiones del mundo.

Arcos Dorados es la mayor Master Franchise de McDonald's en el mundo. Cuenta con el derecho exclusivo a **poseer, operar y otorgar franquicias** de restaurantes en 20 países.

Esta empresa es tan grande que desde 2011 participa de la **Bolsa de Nueva York (NYSE)** y está posicionada en el 5to lugar del Ranking **Great Place to Work** en América Latina.



EL DESAFÍO

Actualmente, Arcos Dorados cuenta con:

+90000 EMPLEADOS	2500 CENTROS DE POSTRES
300 MC CAFÉ	2000 RESTAURANTES

Cualquier gerente, director o miembro de una organización se inquietaría ante tal tamaño de organización:

- ¿Cómo transmitir la cultura de la compañía a todos sus miembros?
- ¿Cómo ofrecer un plan de inducción eficaz para cada nuevo integrante?
- ¿Cómo capacitar a tantos empleados dispersos geográficamente?
- ¿Cómo desarrollar el potencial de todos los colaboradores?
- ¿Cómo instruirlos con respecto a los procesos e informarlos de las normativas en Salud e Higiene vigentes, por ejemplo?

Éstas, entre otras preguntas, le hicimos a **Juan Ignacio Martínez, Gerente de Capital Humano en Arcos Dorados** quien coordina a más de **50.000 personas** en la región, además de liderar el Entrenamiento y Gestión Educativa de la Master Franchise más grande del mundo.

“Desde siempre McDonald's, y por consiguiente Arcos Dorados, ha invertido masivamente en capacitaciones de su personal pues lo considera un elemento estratégico para el crecimiento de la empresa”

Juan Ignacio Martínez
Gerente de Capital Humano

El plan de formación de Arcos Dorados actualmente comprende a **todos los sectores de la compañía**, involucrando a **miles de personas** en el proceso de entrenamiento continuo en **diferentes habilidades** dependiendo de su **nivel de liderazgo y competencias**.

EL PLAN DE CAPACITACIÓN

La empresa comienza un plan de desarrollo de personal presencial en el que capacitadores y participantes se reúnen en salas de entrenamiento para adquirir conocimientos específicos.

Con el tiempo Arcos Dorados se enfrenta a dificultades que no permiten ofrecer un plan eficaz. **¿Cuánto gasto representan el alquiler de salas, la impresión de materiales, contratación de proveedores, las horas invertidas en traslados?**

*“La rotación típica de nuestra industria nos obligaba a repetir cientos de veces un mismo curso por cada vez que se sumaba un nuevo miembro”, dice **Juan Ignacio, Gerente de Capital Humano de Arcos Dorados.***

UNA PRIMERA SOLUCIÓN

Arcos Dorados inicia un periodo una modalidad de capacitación online con la plataforma Open Source más reconocido del mundo, Moodle.

Si bien la solución ayudó al desarrollo de las capacitaciones, con los años el esfuerzo de adaptación tecnológica que exigía **impidió** que las **capacitaciones y operatividad** de la plataforma **Moodle se dieran con la eficacia requerida.**

La herramienta no pudo crecer a la velocidad que precisaba la empresa ya que contaba con las siguientes limitaciones:

- Acceso en simultáneo reducido a pocos usuarios.
- Interface poco amigable para el instructor y usuario.
- Necesidad de instalar plugins externos (Ejemplo Webex) para expandir las funcionalidades predefinidas.

- La exigencia de actualizaciones permanentes, y muchas veces costosas, debido a la necesidad de involucrar a desarrolladores.

LA SOLUCIÓN

*“En 2015 decidimos salir al mercado en busca de una **herramienta flexible** y que cumpliera con los **altos estándares de calidad** de McDonald’s”*

Juan Ignacio Martínez

Las exigencias del Departamento de Compras para la adquisición de un nuevo producto eran:

- Administrar una elevada cantidad de participantes.
- Contar con soporte de calidad en todos los países.
- Que tuviese una relación costo beneficio positiva.
- Reutilizar material de capacitación preexistentes que formaban parte de sus cursos.
- Desarrollar programas de formación aptos para Mobile Learning, para un público joven familiarizado con las nuevas herramientas digitales.
- Aplicar la metodología Live Learning para generar interacción entre el instructor y los participantes en un proceso de formación colaborativo y bidireccional.

La nueva plataforma de capacitación debía ser **simple de administrar, estable en su rendimiento e intuitiva de usar.**

Luego de 6 meses de búsqueda, Arcos Dorados eligió a Wormhole entre 10 competidores internacionales, incluida la solución usada por la casa matriz en Estados Unidos.

Wormhole se presenta como una solución en capacitación que ofrece desarrollo tecnológico sumado a la experiencia de trabajar junto a las más grandes empresas de la región.

Actualmente, cuenta con oficinas en Argentina, Colombia y Brasil y es la única plataforma LMS desarrollada en América Latina que integra la prestigiosa lista de los Top 50 LMSs for 2017.



MOBILE

La solución de Wormhole, diseñada para la tecnología de **Smartphones**, permite ofrecer un entrenamiento donde instructores y participantes acceden a las capacitaciones desde sus dispositivos móviles.

Así, pone en contacto a una amplia red de personas, logrando alcanzar a las nuevas generaciones (**millennials**) que trabajan en la compañía ya que estas están más familiarizadas en el uso de este tipo de tecnologías.



ACTUALIZACIÓN Y ACELERACIÓN

Arcos Dorados redujo considerablemente el tiempo destinado a la gestión del plan de entrenamiento y aceleró los tiempos de entrega de los cursos.

LOS RESULTADOS

En su primer año de uso, Arcos Dorados comienza a lograr resultados favorables junto a Wormhole en varias áreas:



ACCESO GLOBAL

Arcos Dorados abandonó su entorno de Intranet logrando dar capacitaciones a personas independiente de si están dentro o fuera de las oficinas de la empresa.

Ahora las capacitaciones se encuentran **alojadas en la nube** por lo que todos los participantes, desde **cualquier dispositivo móvil y lugar**, pueden acceder al entrenamiento tan solo con ingresar una dirección URL en su navegador.

“Aumentamos de un 750% el acceso a los cursos, además de volvernos ilimitados en cuanto a nuestra capacidad de almacenamiento. Ahora, todos nuestros materiales están en la nube”, explica Juan Ignacio Martínez.

“Ahora, de forma muy sencilla, el contenido puede ser editado y publicado en la plataforma para que esté disponible al instante para los participantes”

Juan Ignacio Martínez
Gerente de Capital Humano

“Antes, con la rotación típica de la industria, teníamos que organizar un mismo curso más de una vez. Seguridad e Higiene, por ejemplo, venía dado desde todos los países. Esto implicaba un costo enorme de impresión de materiales, alquiler de salas y todos los detalles necesarios para preparar un curso”, explican en Arcos Dorados.

“Por ejemplo, a comienzos de 2017, por normativa de Puerto Rico, tuvimos que aumentar en 1° la temperatura de cocción de un producto en particular” explica Juan Ignacio Martínez, responsable de Capital Humano de Arcos Dorados.

“En pocos minutos pudimos cambiar el manual digital sin interrumpir el proceso de capacitación para nuestro personal de restaurantes de ese país sin alterar los contenidos destinados a otros países”

Juan Ignacio Martínez

“Y como frutilla del postre, luego de completar una capacitación, de forma automática, emitimos certificados que pueden ser validados por los organismos oficiales de cada país responsables de la Seguridad e Higiene Alimenticia”, explica Juan Ignacio.



INTEGRACIONES

Además, a través del servicio de desarrollos a medida, Wormhole está desarrollando una integración con el Sistema de Evaluación de Desempeño de Arcos Dorados. Esto permite cruzar datos entre el desempeño de un empleado y su capacitación ofreciendo un cuadro completo para la creación de un plan de formación integral y personalizado.

FUTURO

En la actualidad, Arcos Dorados proyecta implementar un plan de capacitación cien por ciento online.

Aspira a digitalizar todo su contenido de capacitación e involucrar al cien por ciento del personal en un plan de formación online integral para continuar reduciendo tiempos y costos a medida que aumenta la productividad.

