

Caso de estudio

Módulo 2. Liderándome a mí mismo

Descripción

A continuación, se presenta la historia de McDonald's, la franquicia de restaurantes de comida rápida estadounidense y cómo los hermanos McDonald innovaron en un proceso tan importante para muchos restaurantes.

También se revisará la tenacidad de Ray Kroc para lograr que McDonald's fuera el gigante de la comida rápida, así como la nueva competencia que ahora enfrenta McDonald's y lo que debe hacer para no dejar su imperio.

Los aprendedores revisarán el caso en equipos y contestarán la sección 1 y 2, haciendo un proceso de análisis y reflexión, compartiendo sus puntos de vista con sus compañeros.

Objetivo

Aplicar los conceptos y habilidades vistos en el curso para analizar la historia de McDonald's, su contexto histórico, social, empresarial y la competencia que enfrenta hoy en día.

Requerimientos

- Revisar los temas que pertenecen al módulo 2.
- Realizar las actividades, el análisis y la reflexión en cada sección.

Desarrollo del caso

En 1940, los hermanos Maurice y Richard, mejor conocidos como los hermanos Dick y Mac - McDonald, iniciaron con un restaurante en San Bernardino, California, con un sistema totalmente innovador.

Los hermanos McDonald fueron los que revolucionaron la industria, pues vendían hamburguesas en minutos; caso contrario de los otros restaurantes que vendían comida, pero demoraban en servirla, no tenían buena calidad y los meseros tomaban las órdenes de los clientes de forma incorrecta, es decir, había muchos factores que intervenían en la calidad del servicio.

Maurice y Richard lograron vender hamburguesas que se servían en minutos, no había meseros, no había platos, todo era un servicio rápido. Su modelo de negocio era muy claro: cada integrante de la cocina sabía lo que debía hacer. Era como si todos tocaran música al mismo ritmo. Además, crearon sus propios instrumentos de cocina; diseñaron todos sus requerimientos conforme a sus necesidades.

Es importante mencionar que la curva de aprendizaje debió ser fundamental para poder identificar los problemas y buscar una solución. En 1954, Ray Kroc, quien se dedicaba a vender batidoras, visitó el restaurante de los hermanos McDonald, debido a que le habían hecho un pedido. En ese entonces, Ray, de 52 años, no era el típico hombre exitoso de negocios, ya había tenido algunos tropiezos en la vida, pero eso no lo detuvo en su camino al éxito.

Cuando visitó el restaurante de los hermanos McDonald se quedó impactado y anonadado con la innovación que habían creado, ya que, en ese tiempo, tener un proceso como el que habían inventado los hermanos era único y especial, que consistía en tener ya un proceso establecido, un menú muy reducido, básico, en el que solo había hamburguesas, papas y refrescos, donde se enfocaban más en la calidad y en el servicio, provocando gran aceptación en la gente.

Es interesante cómo un sistema de producción en cadena, organizado y con funciones específicas logró tener éxito para el tiempo en el que estaban viviendo, ¿no crees?

Kroc vio una gran oportunidad. La innovación que hicieron los hermanos McDonald tenía muchas posibilidades de crecer en el negocio, incluso Kroc tenía la visión de que McDonald's podría ser la cadena de comida más importante de Estados Unidos, por lo que él trató de convencer a los hermanos McDonald de hacer crecer el negocio, pero en franquicias.

Los hermanos no estaban tan seguros de hacer el cambio, ya que preferían la idea de tener un negocio familiar, en el que pudieran controlar todo: servicio, calidad de la comida, gestión administrativa, etc. Temían que su negocio fuera destruido por el descuido de los franquiciadores. Sin embargo, Kroc los convenció de aceptar la propuesta y, un año después, abrió su primer local en 1955.

Posteriormente, la relación entre los hermanos McDonald y Kroc ya no era del todo buena, tenían roces, había problemas y discusiones, las cuales provocaron que el negocio tuviera ideas diferentes, por ejemplo, Kroc tenía una visión hacia el futuro, como buscar formas nuevas de optimizar el negocio para que floreciera, pero a los hermanos McDonald no les agradaba la forma de pensar de Kroc.

En 1961, los hermanos McDonald vendieron la empresa a Kroc por 2.7 millones de dólares, con la condición de conservar el restaurant de San Bernardino. Tiempo después, tuvieron que cambiar el nombre, ya que este ya era de Kroc, aparte de que se estableció un McDonald's en la zona, ocasionando que los hermanos perdieran su restaurante.

Con el paso del tiempo, McDonald's Corporation se convirtió en un gigante de la industria, creando un imperio global. Hoy en día, McDonald's vale más de 17 mil millones de euros, cuenta con 36 mil establecimientos en 119 países y es la cadena de comida rápida más grande del mundo.

¿Cómo una idea innovadora de dos hermanos pudo crear un modelo de negocio tan exitoso?, ¿cómo la tenacidad de Kroc hizo que consiguiera su visión?

No obstante, los tiempos han cambiado, hoy existen cadenas como Burger King, Carl's Jr. entre otras, que son la competencia directa de McDonald's, pero eso no es todo, ahora las *dark kitchens* están tomando gran fuerza en el mercado, se puede decir que son una idea innovadora de los restaurantes, quitando meseros, mesas, sillas, solo se vende a través de una aplicación y es a domicilio.

Es una oportunidad para que muchos restaurantes puedan innovar en sus procesos y lleguen a más público.

McDonald's tiene mucha competencia, debe tener una gran estrategia para poder hacerle frente, ya que la sociedad está cambiando y ya no es la misma de hace décadas.

Tomando en cuenta esta historia, ¿qué piensas sobre el futuro de McDonald's?, ¿crees que la competencia consuma al "gigante" de la comida rápida?, ¿crees que las dark kitchens sean el nuevo modelo de negocio? ¿qué piensas del liderazgo de los hermanos?, ¿hubo empatía entre Kroc y los hermanos McDonald?, ¿cómo influyó la toma de decisiones de los hermanos McDonald en su negocio?

Ahora te invitamos a reflexionar y a analizar el caso, siguiendo las instrucciones que se detallan a continuación:

Entregable en sesión presencial

Sección 1.

Después de leer el caso, analiza el contexto histórico de McDonald's e identifica los factores clave de su historia (toma en cuenta la relación que tuvieron Ray Kroc y los hermanos McDonald), el proceso de innovación (agrega lo que consideres que

puede aportar a su modelo de negocio), la competencia actual (ventajas y desventajas de McDonald's) y futuro de McDonald's (¿cuáles son los riesgos que corre McDonald's?) para que puedas participar en la mesa de discusión.

Historia	Innovación	Competencia actual	Futuro

Sección 2.

Una vez que te hayas reunido con tu equipo, tendrán que analizar y reflexionar las siguientes preguntas. Es importante que todos participen, la respuesta a cada pregunta solo debe ser una y debe estar justificada.

Antes de contestar, primero reflexiona y analiza cada una de las preguntas, después contesta de forma justificada.

- Si tú fueras alguno de los hermanos McDonald, ¿habrías dejado tu empresa?, ¿sí o no?, ¿por qué?, ¿habrías luchado por ella?
- ¿Por qué crees que los hermanos McDonald no compartían la visión de Kroc? Si tu tuvieras el poder de decidir, ¿haces que Kroc se haga a un lado y sigues con tu negocio familiar? Considera que hay negocios familiares muy exitosos. ¿Crees que si McDonald's no hubiera sido vendido a Kroc, habría tenido el mismo éxito?
- ¿Consideras que Kroc actuó de mala forma y primero vio por sus intereses, sin respetar a los hermanos McDonald?, ¿qué es primero?, ¿el negocio o la amistad y el respeto hacia las personas que te mostraron su trabajo?
- ¿Crees que los hermanos McDonald debieron recibir más reconocimiento y mejor trato?
- ¿Crees que los hermanos McDonald y Kroc debieron mejorar su comunicación o tener a un intermediario para no tener discusiones en todo momento?

- ¿El éxito de McDonald's es por la innovación de los hermanos McDonald o por la tenacidad de Kroc?
- ¿Qué es más importante?, ¿la tenacidad hacia una visión, sin importar que dejes o destruyas a la gente en el proceso o la innovación y la creatividad de un nuevo modelo de negocio?
- ¿Puedes considerar que los hermanos McDonald fueron débiles y no tenían la capacidad de llevar su negocio a lo grande?
- ¿Por qué Kroc tuvo éxito y los hermanos McDonald no?
- Desde el aspecto social, ¿qué fue lo que provocó McDonald's en el mundo?, y, en el sector empresarial, ¿puedes considerar que es un referente en la innovación?
- Desde el aspecto de negocio, ¿cuáles fueron los detonantes que provocaron el éxito de McDonald's?, ¿crees que McDonald's debe replantear su modelo de negocio ante las nuevas demandas?
- Desde el aspecto de la innovación, ¿consideras que McDonald's debe actualizar su modelo de negocio y hacer frente a las necesidades del mercado?, ¿o debería conservar el que tiene? Si tú fueras el director de McDonald's, ¿cuál sería la innovación que harías?, ¿por qué crees que tendría éxito?
- ¿Cuál crees que es el futuro de McDonald's? Considera la presencia de las dark kitchens, así como la competencia directa con Burger King, Carl's Jr., KFC, etc.
- Con el caso de estudio presentado, ¿cómo lo asemejas con tu trabajo?, ¿qué aprendizaje obtuviste?, ¿qué aprendiste de Ray Kroc, los hermanos McDonald, el modelo de negocio de McDonald's y su historia?

Sección 3.

Después, cada equipo, con ayuda de todos sus integrantes, contestará el siguiente cuadro con el objetivo de analizar y reflexionar sobre cada casilla. Al terminar, cada equipo elegirá a un representante para exponer lo que se escribió en las casillas y tendrán 10 minutos para explicar.

Considera que debes responder lo siguiente en cada casilla:

- Hechos relevantes: identifica los acontecimientos más importantes del caso que hayan influenciado la decisión de cada actor.

- Inferencias: escribe lo que creas que pudo haber detonado el actuar de cada actor.
- Fortalezas: coloca las fortalezas que se pueden encontrar en el caso y que ayuden a resolver la situación.
- Consideraciones: redacta una reflexión sobre cada actor y su forma de actuar en el caso.
- Alternativas: menciona las soluciones que habrías tomado tú:
 - Si hubieras sido alguno de los hermanos McDonald.
 - Trato y negociación.
 - Visión del negocio: ¿cómo compartir tu visión del negocio con los demás si hay personas en desacuerdo?, ¿cómo los convences?
 - Comunicación: ¿cómo llegar a acuerdos?
 - Innovación: ¿qué haces para no quedar fuera del mercado?
 - Toma de decisiones: ¿las decisiones de cada actor fueron correctas?
- Recomendaciones: da un consejo para cada involucrado sobre su forma de actuar en el caso.
 - ¿Cómo harías un acuerdo entre Kroc y los hermanos McDonald?
 - Si los hermanos te pidieran negociar con Kroc para que le devuelvan McDonald's, ¿qué harías?
 - ¿Cómo compartes una visión de trabajo, pero desde el aspecto emocional?
 - ¿Cuáles son los consejos que le darías a los hermanos McDonald y a Kroc para poder trabajar en equipo?
 - ¿Recomendarías que trabajen juntos los hermanos McDonald y Kroc?, ¿crees que tendrían el mismo éxito?, ¿fracasarían o tendrían mayor éxito que McDonald's en la actualidad?

Caso: _____

Involucrados: _____

Hechos relevantes

Inferencias

Consideraciones

Fortalezas

Alternativas:

Recomendaciones

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.