



Vested For Success Case Study

McDonald's Secret Sauce for
Supply Chain Success

A Report Authored By: Kate Vitasek, Karl Manrodt, and Jeanne Kling



En los asuntos relacionados con los proveedores, McDonald's tiene una salsa secreta. Pero no tiene nada que ver con condimentos y hierbas. La salsa secreta del éxito de McDonald's se encuentra dentro de relaciones transparentes a largo plazo basadas en la creencia inquebrantable de que todos en el "Sistema" de McDonald's pueden y deben ganar. La cultura profundamente arraigada de relaciones ganar-ganar a largo plazo con los proveedores se remonta al inicio de McDonald's, cuando el fundador Ray Kroc estableció un precedente de confianza y lealtad. Kroc creía que si el propietario / operadores del restaurante y los proveedores tenían éxito, el éxito también vendría a él. En pocas palabras, McDonald's, sus propietarios / operadores y sus proveedores tienen un interés adquirido en ayudarse mutuamente a tener éxito.

La visión: un sistema a tener en cuenta

La filosofía del "Sistema" de Kroc se describe a menudo como un taburete de tres patas. Una de las patas son los empleados de McDonald's, una segunda pata son los propietarios / operadores que administran los restaurantes y la tercera pata son los socios proveedores de McDonald's. El taburete es tan fuerte como las tres patas. Esto significa que los empleados de la empresa ... los propietarios / operadores de la franquicia ... y los proveedores soportan por igual el peso de McDonald's. Para que uno prospere, todos deben prosperar. El sistema de Kroc ha resistido la prueba del tiempo porque los líderes dentro del sistema han seguido honrando un enfoque de "Sistema Primero" donde las soluciones siempre incluyen la consideración, "¿Qué es lo mejor para el sistema?"

La insistencia de Kroc en el pensamiento de What's In It for We (WIIFWe) o Qué hay para Nosotros (WIIFWe), ha creado el restaurante y la cadena de suministro más poderosos del mundo. El pensamiento de WIIFWe está arraigado en el ADN de McDonald's, sus proveedores y los propietarios / operadores de sus restaurantes. Los resultados son asombrosos. El sistema de Kroc se ha expandido a más de 100 países y 33,000 restaurantes que atienden a más de 68 millones de clientes al día y las cifras son cada vez más impresionantes. McDonald's también ha establecido los estándares en la calidad, seguridad y suministro asegurado de los alimentos. Los clientes saben que obtendrán la misma comida y servicio consistentes de Arkansas a Alaska y de Argentina a Azerbaiyán.

Y todo comenzó con una visión y una filosofía de que "Ninguno de nosotros es tan bueno como todos juntos".

Jugando por las reglas

El resultado final deseado por Kroc eran tiendas individuales rentables que ofrecían productos de calidad constante. Encontrar proveedores que pudieran ser socios en el proceso fue fundamental. Kroc estaba decidido a trabajar con proveedores que tuvieran el mismo pensamiento a largo plazo.

La filosofía de McDonald's "Sistema Primero" resiste la prueba del tiempo. El modelo de cadena de suministro único se basa en un conjunto excepcional de principios operativos que crean



riqueza a largo plazo y una ventaja competitiva para todo el Sistema al mitigar los costos, prevenir problemas de seguridad y producir productos innovadores y de calidad que deleitan a los clientes de la manera única de McDonald's. El resultado es un mayor valor para el cliente, una mejor salud de la marca y un desempeño comercial más sólido.

Si bien las relaciones con proveedores individuales exigen soluciones individuales, las cinco reglas de subcontratación del Modelo VESTED (Vested Outsourcing) proporcionan una base coherente para las operaciones y un camino hacia el éxito. McDonald's y sus proveedores siguen de cerca las reglas para encontrar el éxito mutuo bajo los arcos dorados.

REGLA 1: ENFOCARSE EN LOS RESULTADOS, NO EN LAS TRANSACCIONES

McDonald's toma conscientemente la decisión de NO realizar negocios con proveedores estratégicos en una relación transaccional, sino que insiste en que los proveedores tienen relaciones a largo plazo que impulsan el valor comercial y logran los resultados comerciales clave de McDonald's. Dan Gorsky, Senior Vice President de McDonald's, North America Supply Chain Management, explica: "El sistema funciona porque todas las partes construyen las relaciones necesarias para infundir calidad y precisión en la cadena de suministro. McDonald's se ocupa de la comida, que es algo muy delicado. El proveedor asume la responsabilidad de cumplir con los exigentes estándares de McDonald's, que son los más altos del mundo. El restaurante puede centrarse en el servicio al cliente y no en la puerta trasera. El sistema simplemente funciona, como se supone que debe hacerlo".

El secreto para que funcione es el hecho de que McDonald's y sus proveedores más estratégicos tienen un profundo compromiso mutuo para ofrecer valor continuamente al sistema McDonald's. Los proveedores confían en que el negocio de McDonald's no es vulnerable a los recortes de precios de los competidores ni a los cambios arbitrarios. Y McDonald's confía en que sus proveedores están ofreciendo el mejor valor posible y velando por los intereses de McDonald's para proteger y hacer crecer el Sistema.

Pete Richter, presidente de la Unidad de Negocios Global McDonald's para Cargill y Presidente del Consejo Asesor de Proveedores de Estados Unidos, explica cómo una relación a largo plazo basada en altos grados de confianza ha impactado la forma en que Cargill interactúa con McDonald's. "La confianza en el futuro significa que cambiamos la mayoría de nuestros recursos para impulsar la innovación, la calidad, la optimización de la cadena de suministro y la inversión en iniciativas de crecimiento futuro. Esto requiere confianza en ambos lados de la mesa, pero una vez que se establece, crea un apalancamiento increíble en comparación con el enfoque tradicional tipo RFP".

REGLA 2: ENFOCARSE EN EL QUÉ, NO EN EL CÓMO

Uno de los ingredientes de la salsa secreta de Kroc era conocer la competencia central de McDonald's frente a sus proveedores. Si bien Kroc tenía la visión, sabía que necesitaba confiar en los proveedores y los propietarios / operadores de restaurantes para la implementación. En lo



que respecta a los proveedores, Kroc - y más tarde Fred Turner - tomó el timón estableciendo los estándares para el famoso QSC&V (en español: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor) y, al mismo tiempo, confiando a los proveedores para que usaran su capacidad intelectual para determinar “cómo” cumplir mejor con los exigentes estándares de McDonald's.

Los proveedores informan constantemente que, si bien McDonald's está muy involucrado en la cadena de suministro, evitan la microgestión. Un proveedor resumió el enfoque de McDonald's como liberador. “McDonald's es un gran apoyo para establecer el tono para que todos los proveedores trabajen mejor para mejorar el Sistema McDonald's. McDonald's vive y respira para ayudar a sus proveedores a tener éxito. Parece simple, es fácil decirlo ... pero difícil de hacer”.

Hoy en día, las innovaciones para reducir costos, mejorar el servicio o incluso crear nuevos productos para el menú son algo común entre los proveedores de McDonald's. “McDonald's confía en nosotros para cuestionarnos constantemente cómo podemos mejorar las cosas para el Sistema. En el entorno actual, la sostenibilidad y la reducción de costos son muy importantes para McDonald's”, explica Ed Sánchez, Director Ejecutivo y Presidente de Lopez Foods.

REGLA 3: RESULTADOS CLARAMENTE DEFINIDOS Y MEDIBLES

Si bien la seguridad y la calidad de los alimentos están en la cima de lo que McDonald's mide con los proveedores, es solo una parte del panorama. En 2004, el equipo de Liderazgo Senior de McDonald's lideró un esfuerzo para revitalizar los objetivos comerciales centrales de McDonald's y crear lo que se conoce como "Plan para ganar". El Plan para ganar describe cuatro prioridades clave de la cadena de suministro que generan valor para el Sistema de McDonald's y, en última instancia, para los clientes que comen en McDonald's. Hoy, McDonald's y sus proveedores alinean las operaciones de su cadena de suministro con las prioridades del Plan para Ganar.

El Plan para ganar de McDonald's es un plan estratégico que ayuda a todas las partes del Sistema a centrarse en los impulsores centrales del negocio de McDonald's. El objetivo del Plan para Ganar de McDonald's es mantener la relevancia de la marca McDonald's y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores en un entorno empresarial dinámico. El Plan centrado en el cliente se concentra en ser mejor, no solo en ser más grande. Proporciona un marco común para los negocios globales y, al mismo tiempo, permite la adaptación local.

El Índice de Desempeño de Proveedores (SPI por sus siglas en inglés) es una herramienta de evaluación en profundidad utilizada por McDonald's y sus proveedores para evaluar los niveles de éxito. Por lo general, el SPI cubre seis categorías: administración, sistema primero, suministro asegurado, sistemas de calidad, innovación y precios competitivos predecibles. Las puntuaciones son secundarias a la conversación que sigue. El SPI conduce a la comprensión, la calibración, la alineación y la evaluación comparativa.



REGLA 4: MODELO DE PRECIOS CON INCENTIVOS POR COMPENSACIONES ENTRE COSTOS Y SERVICIOS

El sistema de precios vuelve al concepto del taburete de tres patas. McDonald's, los propietarios / operadores de las tiendas y los proveedores deben asegurarse un panorama financiero rentable a largo plazo, uno que mantenga a la empresa en primer lugar y, como tal, garantice un futuro estable para todos.

Los protocolos de precios en sí son de naturaleza muy transparente y contienen las variables para ayudar a todas las partes a comprender el negocio. El objetivo es la optimización en todo el Sistema. Los protocolos se desarrollaron para ayudar a mostrar compensaciones en los costos totales. Cambiar de proveedor puede ahorrar un centavo, pero los productos terminados podrían terminar costando más según la ubicación y el transporte. El objetivo de los protocolos de precios de McDonald's es reducir el costo total, no el precio. Es un enfoque transparente que trabaja con los proveedores para profundizar en las estructuras de costos generales mientras se preservan los márgenes de los proveedores.

Otro objetivo de McDonald's es garantizar la estabilidad de precios para los restaurantes. Los cambios frecuentes en el precio del menú hacen que el propietario / operador se preocupe por el precio de la carne o la presión sobre las ganancias. Por esta razón, McDonald's y los proveedores suelen revisar los protocolos de precios cada 1 a 3 años según la categoría y la región. Cuando se revisan los precios, no se hace en el círculo vicioso convencional de la renegociación de ofertas y acuerdos. Los proveedores no se preocupan por la seguridad de su negocio o por la rentabilidad, sino que gastan su energía en alinear los protocolos de precios que brindan una ventaja competitiva para el Sistema y siguen siendo justos para las tres patas del taburete.

Las disputas de precios son raras. Es el compromiso y la visión a largo plazo de McDonald's lo que hace que los proveedores se sientan cómodos al no pelear por un centavo cuando saben que es probable que haya un centavo en el futuro. En pocas palabras, ni a McDonald's ni a los proveedores les conviene centrarse en el precio más bajo o en las fluctuaciones naturales a corto plazo del mercado.

REGLA 5: GOBERNAR PARA TENER CONOCIMIENTO, NO PARA VIGILAR

McDonald's y sus proveedores hacen negocios a la antigua, con un apretón de manos en lugar de un acuerdo formal. Cuando se tiene una filosofía de “no contratos” con los proveedores, los valores importan cuando se trata de gobernanza, o como escribió Kroc, “La base de todo nuestro negocio es que somos éticos, veraces y confiables. Se necesita tiempo para construir una reputación. Somos gente de negocios con un programa ético sólido, permanente y constructivo que estará de moda... dentro de unos años incluso más de lo que está hoy”.



McDonald's utiliza una relación de igual a igual entre el proveedor y McDonald's para cada nivel, desde el operativo hasta el ejecutivo. La alineación de igual a igual es un enfoque proactivo para la gestión de negocios. Para McDonald's, los proveedores son parte de la planificación y ejecución de su Plan para ganar. No es solo un negocio, es personal.

Para administrar el proceso y garantizar un ritmo adecuado del negocio, McDonald's inicia la comunicación a través de múltiples herramientas que brindan retroalimentación de 360 grados tanto en entornos formales como informales. Estos incluyen informes de métricas mensuales, revisiones comerciales trimestrales, visitas al sitio, reuniones ad hoc y sociales, eventos formales e informales de proveedores y el SPI.

Brindar una voz significativa a los proveedores se logra a través de los Consejos de Categoría de Producto, compuestos por proveedores del producto básico, además de representantes de la asociación de propietarios / operadores y la corporación McDonald's. El objetivo es establecer una cultura de debate abierta que se enfrente a cuestiones importantes y, en última instancia, redacte modelos de negocio y estrategias para un determinado producto. Es un grupo de trabajo, comprometido con el avance del Sistema y la consecución del Plan para Ganar.

Vested para el éxito

Juntos, McDonald's, sus propietarios / operadores y sus proveedores han creado un Sistema a tener en cuenta, un Sistema que continúa estableciendo récords después de 50 años. Muchos le han atribuido a McDonald's la transformación de la industria alimentaria. Pero pregúntele a cualquiera en McDonald's y le dirán que no pueden hacerlo solos. La confianza en el sistema inspira una colaboración sin precedentes en otras relaciones con proveedores que impulsan las innovaciones de procesos y productos de forma regular.

Cuando mira hacia atrás en el éxito de McDonald's, los resultados son simplemente asombrosos. En 2011, la revista Fortune nombró a McDonald's como la 10^{ma} Empresa Más Admirada del Mundo, la número 1 entre todas las empresas en calidad de gestión, "Competitividad Global", "Uso de Activos Corporativos" y la 2^{da} entre todas las empresas como "Mejor Inversión a Largo Plazo."

La lista de premios sigue y sigue.



Agradecimientos

La Universidad de Tennessee y los autores desean agradecer a McDonald's y a muchos proveedores por compartir sus historias y hacer posible este caso de estudio. Su tiempo y compromiso con el éxito del negocio es evidente y los resultados hablan por sí mismos. El caso de estudio completo se presenta en nuestras clases de Educación Ejecutiva y se incluye en el libro *Vested: How P&G, McDonald's and Microsoft Are Redefining Winning in Business Relationships*, que está disponible desde septiembre de 2012.

Nos gustaría agradecer especialmente al Profesor Igor Lopes Martínez y la Universidad Tecnológica de La Habana - CUJAE por su apoyo en la traducción de este caso de estudio.

Para más información

Visite el sitio web de la Universidad de Tennessee dedicado a Vested Outsourcing en www.vestedoutsourcing.com donde puede descargar informes técnicos, ver videos, leer artículos y suscribirse a nuestro blog de Vested Outsourcing o registrarse en una de las clases de Vested Outsourcing. Le animamos a leer nuestros otros libros:

[Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing \(Palgrave Macmillan, 2010\)](#)

[The Vested Outsourcing Manual: A Guide for Creating Successful Business and Outsourcing Agreements \(Palgrave Macmillan, 2011\)](#)

Puede contactar a los autores en

Kate Vitasek - KVitasek@utk.edu

Karl Manrodt - Karl.Manrodt@gcsu.edu

Sobre los autores

Kate Vitasek es una innovadora reconocida internacionalmente en la práctica de la gestión de la cadena de suministro y la subcontratación. Una de las personas "Fab 50" de la revista World Trade Magazine influenciando en el comercio mundial. Los enfoques y conocimientos de Vitasek se han publicado ampliamente en más de 300 artículos y cuatro libros. Es miembro del Centro de Educación Ejecutiva de la Universidad de Tennessee.

Karl Manrodt es profesor en el Departamento de Gestión, Marketing y Logística de la Georgia Southern University. Manrodt investigó el concepto Vested como parte del equipo de investigación original y fue coautor de tres de los cuatro libros Vested. Es un orador popular en eventos de la industria.

Jeanne Kling es una investigadora asociada del equipo de Vested Outsourcing de la Universidad de Tennessee. Su pasión por la educación es profunda, ya que fue elegida para un cargo público tres veces y se desempeñó como presidenta de la Junta de Educación del Estado de Minnesota. La Asociación de Mujeres Empresarias y Profesionales la nombró "Mujer de Negocios del Año de Minnesota".