



CUSTOMER STORY

McDonald's Mesoamérica

Una cadena de suministro "fast" para un gigante del fast food

Introducción

McDonald's Mesoamérica es, desde su fundación en 1980, el distribuidor de los productos de McDonald's en Centroamérica. La compañía tiene presencia en 4 países y cuenta con más de 150 puntos de venta, 4 centros de distribución, 3 plantas de producción y más de 7.000 proveedores y colaboradores. La compañía fue desde siempre una pionera en términos de innovación, ya que fue de las primeras empresas en introducir kioscos de pedidos automatizados en las tiendas. A pesar de ello, sus sistemas de planificación no estaban a la altura de su condición de empresa líder e innovadora. Y es que la ausencia de un proceso de planificación efectivo, los cambios organizativos de la empresa, la rápida expansión que sufría y los entornos de alta competencia a los que se veía sometida, conllevaron a una disminución de la productividad de sus planificadores y a una reducción de sus niveles de servicio al cliente.

Industria

- Food & beverage

Solución

- Demand Planning
- Optimización de inventario
- Replenishment

Beneficios

- Reducción de stock del 7%.
- Nivel de servicio superior al 90%.
- Reducción de envíos entre puntos de venta del 83%.
- Mejora significativa de la productividad del planificador y de la gestión del tiempo.

Retos

McDonald's Mesoamérica se enfrentaba a cuatro desafíos relacionados con la planificación de su cadena de suministro. Primero, necesitaba alcanzar niveles de servicio excepcionalmente altos, incluso gestionando productos perecederos y con promociones dinámicas. En segundo lugar, la imparable trayectoria de éxito que estaba experimentando la compañía conllevó a que su volumen de negocios se expandiera a niveles extraordinarios. Esta situación de expansión generó la necesidad de adaptar la supply chain de McDonald's a un sistema pull, a partir del cual planificar las materias primas (algunas hasta con 4 niveles de explosión de materiales) gracias a los datos de los consumos en los diferentes canales (restaurantes, McCafé, servicio a domicilio, etc).

La empresa también necesitaba urgentemente un proceso de planificación racionalizado y organizado. En ese momento, McDonald's usaba el módulo MRP de SAP y archivos Excel personalizados para cada planificador, lo que conllevaba limitaciones visuales y de excesiva personalización para hacer forecasts de demanda lo suficientemente fiables.

Por último, la empresa estaba atravesando un ambicioso proceso de reestructuración. "Nos encontrábamos ante un reto enorme de cambio organizacional, que incluía no solamente la búsqueda de una herramienta tecnológica, sino además un cambio de estructura organizacional, procesos y sistemas" comenta Luis Abadía, Supply Chain Manager en Suministros y Alimentos (compañía responsable para la producción y distribución del extenso catálogo de ingredientes de McDonald's a sus restaurantes de la región).

La Solución

El crecimiento acelerado de McDonald's Mesoamérica evidenció, pues, las oportunidades que la compañía tenía en términos de gestión de su cadena de suministro. Es por ello, que McDonald's inició la búsqueda de un sistema centralizado de toma de decisiones que les permitiera:

- Sincronizar los diferentes centros logísticos de la compañía y estandarizar los criterios de compra en los más de 130 puntos de venta, centros de distribución y plantas de producción.
- Visualizar en tiempo real los consumos, inventarios, pedidos en tránsito y pronósticos de una forma rápida y sencilla.
- Mejorar sus niveles de servicio y el rendimiento de sus inventarios.
- Pasar de un sistema push (basado en los datos de sell-in) a un sistema pull (basado en datos del sell-out).

"El proyecto fue liderado por nuestro Presidente y Directores" afirma Luis Abadía "lo que permitió avanzar firmemente durante el mismo en un comité donde cada área de la organización involucrada pudo aportar su experiencia y conocimiento". El software SO99+ de ToolsGroup fue evaluado por un comité de expertos durante casi 6 meses, y comparado

con otras 6 propuestas del mercado. "Lo más valorado fue la forma simple con que SO99+ aborda la complejidad" comenta Luis Abadía, junto con "otros aspectos como su cualificación en los cuadrantes de Nucleus y Gartner, la tecnología de los interfaces, la profesionalidad y conocimiento de sus ejecutivos, y por supuesto el retorno sobre la inversión del proyecto, que también fue una variable decisiva".

Service Optimizer 99+ está ahora operativo en todos los centros logísticos de la compañía, con el objetivo de llegar al 100% en los próximos meses. Respecto al sistema de reportings, la compañía ha hecho extensivo la visualización de los informes de SO99+ a otras unidades de la organización, tales como ventas, marketing y producción, lo cual facilita la comunicación interdepartamental a lo largo de todo el negocio. Paralelamente, SO99+ también se utiliza para las propuestas de abastecimiento de materias primas en las plantas de producción de la cadena. Además, la información obtenida del sistema sobre las promociones de la compañía está permitiendo a McDonald's a empezar a sentar las bases de un proceso S&OP, permitiendo mejorar los acuerdos de las condiciones de abastecimiento con sus proveedores.

Como resume Rafael Labbé, director de Supply Chain de Suministros y Alimentos: "A través del proceso de transformación de la cadena de suministro, conseguimos leer la información de venta en términos de hamburguesas y traducirla a ingredientes, de modo que tenemos el forecast de ventas del producto final y lo utilizamos para comprar todos los suministros en grupos de ingredientes. Esto se hace utilizando SO99+ junto con nuestro propio sistema de gestión SAR, lo que permite una mayor eficiencia y una mayor visibilidad"

Resultados

La implementación de SO99+ fue de lo más positiva para McDonald's Mesoamérica ya que rápidamente se alcanzaron los objetivos que se habían fijado para el proyecto. La compañía experimentó:

- Mejora de productividad del equipo de planificación. Antes del uso de SO99+, los planificadores de los restaurantes necesitaban entre 3 o 4 horas por pedido; tras el uso del software de ToolsGroup, este tiempo se redujo entre 30 minutos y 1 hora. Esta mejora representa una reducción de 17.500 horas a nivel de la red. El tiempo dedicado al análisis de alertas y al cálculo de forecast también se redujo tanto en los centros de distribución como en las plantas de producción.
- Mejoras en el nivel de servicio: El nivel de servicio alcanzado fue superior al 90%, gracias a la categorización diaria del inventario, para cada producto en cada ubicación. Ahora, McDonald's Mesoamérica puede dimensionar mejor sus necesidades de reaprovisionamiento ya que SO99+ muestra, en cada punto de venta, sólo aquellos productos que se deben pedir.
- Reducción de stock por valor de 550.000\$: El inventario de productos fabricados en el centro de distribución se redujo en un 7% (USD550,000). En los restaurantes, el inventario se redujo en un 3% (a pesar de que los stocks de productos core para el negocio aumentaron).
- Reducción de los envíos de producto entre tiendas del 83%: Gracias a la mejora de la disponibilidad de producto en el punto de venta, las transferencias de urgencia pasaron de 78 a 13 al mes, lo que supone una reducción de más de 18.000 horas/hombre/año.

En una segunda fase, McDonald's Mesoamérica planea llevar a cabo un proceso casi totalmente automatizado, reduciendo la intervención de los planificadores en un 85%. En lugar de tener 150 responsables de restaurantes haciendo cambios en las propuestas de pedidos, McDonald's utilizará los niveles optimizados de reabastecimiento generados por SO99+ e implementará un sistema de entrega "a ciegas" en el que los equipos harán entregas nocturnas para reabastecer los restaurantes, minimizando el riesgo de error humano.

Rodrigo Cofiño, Corporate Operations Manager de McDonald's Mesoamérica, explica los beneficios generales de la nueva estructura de planificación: "Necesitábamos una buena visualización a lo largo de todo el proceso y necesitábamos una mejor sincronización y previsión. SO99+ nos permite ser mucho más ágiles y a estar mejor preparados". Esta agilidad permite que McDonald's Mesoamérica esté preparada para cualquier reto que le depara el futuro.

+ Sobre ToolsGroup

Visita nuestra web toolsgroup.com para obtener más información sobre cómo ayudamos a marcas líderes de todo el mundo a mejorar su planificación de la supply chain

© 2020 ToolsGroup. All rights reserved.