



# McDonald's

# "Secret Sauce"

## for Supply Chain Success

*La "salsa secreta" de McDonald's para el éxito de su cadena de suministro*

Por Kate Vitasek

## La "salsa secreta" de McDonald's para el éxito de su cadena de suministro

Por Kate Vitasek

¿Existe una salsa secreta para el éxito constante de la cadena de suministro? McDonald's -que es clasificada sistemáticamente por Gartner en el escalón más alto de las cadenas de suministro- cree que sí.

La influyente clasificación de Gartner sobre las [principales cadenas de suministro para 2016](#) vuelve a situar a [McDonald's](#) en el puesto número 2. De hecho, la empresa ha ocupado el puesto número 2 desde 2013 y se ha afianzado en la clasificación de los 10 primeros puestos de Gartner desde 2011.

Entonces, ¿cuál es la salsa secreta? Según McDonald's, se trata de crear un éxito a largo plazo en la cadena de suministro basado en un "Sistema" ganar-ganar, en el que todos ganan. Los investigadores de la Universidad de Tennessee (UT) estudiaron el Sistema de McDonald's como parte de su galardonada investigación sobre lo que se conoce como modelo de negocio Vested. Las relaciones de McDonald's con sus proveedores encarnan la mentalidad Vested de ampliar el pastel y compartir el pastel. Los proveedores que ayudan a McDonald's a triunfar también triunfan construyendo su propio negocio. Tanto McDonald's como sus proveedores crean valor en lugar de limitarse a intercambiar valor, como en las relaciones convencionales basadas en transacciones.

### **El sistema**

La arraigada cultura de McDonald de establecer relaciones mutuamente beneficiosas con sus proveedores se remonta a los inicios de McDonald, cuando su fundador, Ray Kroc, estableció un precedente de confianza y lealtad con sus socios comerciales. 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 están a cargo de 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 franquiciados, los proveedores y los empleados de la empresa soportan el peso de McDonald's por igual. Kroc creía que, si los propietarios/operadores de los restaurantes y los proveedores tenían éxito, el éxito le llegaría a él también. En pocas palabras, McDonald's, sus propietarios/operadores y sus proveedores tienen un interés personal en ayudarse mutuamente a tener éxito. En pocas palabras, para que uno prospere, cada uno debe prosperar.

La insistencia de Kroc en lo que los investigadores de la UT acuñaron como la mentalidad de "qué hay en ello para nosotros" (*WIIFWe*, en inglés) ha creado la cadena de suministro de restaurantes más poderosa del mundo y, según Gartner, la segunda cadena de suministro del mundo entre todas las empresas. El pensamiento WIIFWe está arraigado en el ADN de McDonald's, de sus proveedores y de los propietarios/operadores de sus restaurantes. El Sistema de Kroc ha resistido la prueba del tiempo porque los líderes dentro del Sistema han continuado honrando un enfoque de "Primero el Sistema" donde las soluciones siempre incluyen la pregunta, "¿Qué es lo mejor para el Sistema?"

Los resultados son asombrosos. El sistema McDonald's se ha expandido a más de 100 países y más de 35.000 restaurantes que sirven a más de 68 millones de clientes al día. McDonald's también ha establecido los estándares de la industria alimentaria en cuanto a calidad y seguridad de los alimentos y garantía de suministro. Un artículo de "USA Today" citaba la comida de McDonald's como "más segura que el almuerzo de un niño en la escuela", con normas de calidad entre 5 y 10 veces más seguras que las normas estatales para las comidas escolares. El USDA ha promocionado a McDonald's por tener las normas de seguridad alimentaria más estrictas de Estados Unidos.

En pocas palabras, los clientes saben que recibirán la misma comida y el mismo servicio de Arkansas a Alaska y de Argentina a Azerbaián.

Lo fascinante es que McDonald's logra el éxito a partir de una cadena de suministro 100% tercerizada. Kroc decidió utilizar un modelo de subcontratación para su plan operativo desde el mismo inicio de McDonald's. La decisión fue sencilla. En primer lugar, no tenía fondos para construir su propia cadena de suministro vertical. Pero la falta de fondos no era la única razón. Como vendedor que visitaba otras cadenas de restaurantes, había visto muchos casos en los que las empresas obligaban a sus restaurantes franquiciados a comprar productos de la empresa. El libro

"*Behind the Golden Arches*" relata esta práctica generalizada: "Tastee-Freez vendía congeladores a sus licenciarios. Dairy Queen se llevaba 45 centavos de cada galón de mezcla de 1,40 dólares. Chicken Delight exigía a sus franquiciados que compraran sus cocinas de pollo. General Equipment proporcionaba máquinas de batidos, asadores y la mayoría de los demás equipos de cocina a sus franquiciados de Burger Chef". Al tener licenciarios cautivos como compradores garantizados, los franquiciadores no necesitaban hacer mucho más que sentarse y cobrar.

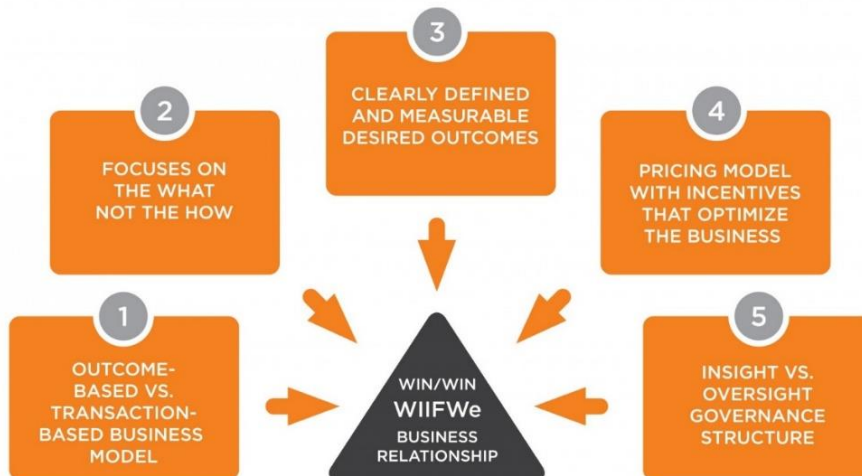
Kroc despreciaba el pensamiento a corto plazo que utilizaban prácticamente todos sus competidores. Para Kroc, el éxito se determinaba a largo plazo. El resultado final que deseaba Kroc era que las tiendas individuales fueran rentables y sirvieran productos consistentes y de calidad. La clave estaba en encontrar proveedores que fueran socios en el proceso. Kroc estaba decidido a trabajar con proveedores que tuvieran la misma mentalidad a largo plazo. Esto significaba que las tres "patas del taburete", los propietarios/operadores, los proveedores y los empleados de McDonald's, debían tener como consideración principal "lo mejor para el sistema". La asociación y el compromiso con los objetivos mutuos son más importantes que el precio más bajo.

Es el pensamiento a largo plazo lo que realmente impulsa a los proveedores a innovar. Y la innovación, en última instancia, hace que la estructura de costos de McDonald's sea significativamente mejor que la de la competencia.

Aunque Kroc marcó la pauta hace más de 50 años, su legado permanece. En la actualidad, "Primero el Sistema" se ha convertido en la abreviatura del comportamiento ganar-ganar a largo plazo, demostrado por las tres patas del taburete. La filosofía "El sistema primero" está institucionalizada dentro de McDonald's y sus proveedores, resistiendo la prueba del tiempo a medida que nuevos líderes, nuevos proveedores y nuevos propietarios/operadores de restaurantes entran en el sistema.

Marion Gross, Primera Vicepresidenta y Directora de la Cadena de Suministro de Norteamérica, cita el Sistema como una enorme ventaja competitiva para la cadena de suministro de McDonald's. "Nuestro modelo único de cadena de suministro se basa en un conjunto excepcional de principios operativos que crean riqueza a largo plazo y una ventaja competitiva para todos los implicados, al disminuir los costos, prevenir los problemas de seguridad y presentar productos innovadores y de calidad que deleitan a los clientes de una forma exclusiva de McDonald's. El resultado es un mayor valor para el cliente, una mejor salud de la marca y un mayor rendimiento del negocio."

Entonces, ¿cuáles son esos principios operativos que han resistido el paso del tiempo? Esta es la pregunta que se hicieron los investigadores de la UT cuando estudiaron el Sistema McDonald's. El resultado de la investigación, que incluyó el estudio de algunas de las relaciones con proveedores más exitosas del mundo de empresas tan diversas como McDonald's, P&G, Microsoft y Water for People, fue una codificación de la metodología Vested que consta de cinco sencillas "reglas".



1. REGLA 1: ENFOCARSE EN LOS RESULTADOS, NO EN LAS TRANSACCIONES
2. REGLA 2: ENFOCARSE EN EL QUÉ, NO EN EL CÓMO
3. REGLA 3: RESULTADOS DESEADOS CLARAMENTE DEFINIDOS Y MEDIBLES
4. REGLA 4: MODELO DE PRECIOS CON INCENTIVOS
5. REGLA 5: GOBERNANZA: INSPECCIÓN VERSUS SUPERVISIÓN

### Jugar con las reglas

Prácticamente todas las relaciones con los proveedores utilizan soluciones convencionales basadas en las transacciones (el proveedor recibe un pago por unidad, por hora, por milla, por libra). Las cinco reglas de Vested dan la vuelta al enfoque convencional y crean un modelo de negocio basado en la consecución de resultados empresariales a largo plazo. McDonald's y sus proveedores están en sintonía con las cinco reglas de Vested, lo que lleva a McDonald's y a sus proveedores al éxito mutuo bajo los arcos dorados.

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

En lugar de realizar solicitudes de ofertas en busca del mejor precio, McDonald's toma conscientemente la decisión de crear relaciones a largo plazo con los proveedores. La empresa trabaja con los socios proveedores existentes para impulsar el valor comercial y lograr los resultados comerciales clave de McDonald's.

Gross explicó: "El sistema funciona porque todas las partes establecen las relaciones necesarias para infundir calidad, seguridad y precisión a la cadena de suministro. McDonald's trata con alimentos, que son algo muy delicado. El proveedor asume la responsabilidad de cumplir los exigentes estándares de McDonald's, que se consideran los más altos del mundo. El restaurante puede centrarse en el servicio al cliente y no en la puerta trasera. El sistema funciona exactamente como es debido".

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

Pete Richter, Presidente de la Unidad de Negocio Global de McDonald's para Cargill y Chair of the United States Supplier Advisory Council, explica cómo una relación a largo plazo basada en un alto grado de confianza ha influido en la forma en que Cargill interactúa con McDonald's. "La confianza en el futuro significa que destinamos la mayoría de nuestros recursos a impulsar la innovación, la calidad, la optimización de la cadena de suministro y la inversión en

futuras iniciativas de crecimiento. Esto requiere confianza por ambas partes, pero una vez que se establece, crea un apalancamiento increíble frente al enfoque tradicional de tipo RFP".

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

Uno de los ingredientes clave de la salsa secreta de Kroc era conocer la competencia principal de McDonald frente a sus proveedores. Kroc tenía la visión, pero sabía que tenía que confiar en los proveedores y en los propietarios/operadores de los restaurantes para su implementación. En lo que respecta a los proveedores, Kroc -y más tarde Fred Turner- tomaron la iniciativa con las normas de su famoso enfoque QSC&V (Calidad, Servicio, Limpieza y Valor) y, al mismo tiempo, confiaron a los proveedores el uso de su capacidad intelectual para determinar "cómo" cumplir mejor las exigentes normas de McDonald.

Los proveedores informan sistemáticamente de que, aunque McDonald's es muy consciente de la cadena de suministro, no la microgestiona. Un proveedor resumió el enfoque de McDonald's como liberador. "McDonald's es muy comprensivo a la hora de marcar la pauta para que todos los proveedores trabajen mejor para que el sistema McDonald's sea mejor. McDonald's vive y respira para ayudar a sus proveedores a tener éxito. Parece sencillo, es fácil hablar de ello... pero es difícil hacerlo".

Dado que McDonald's no prescribe el "cómo", libera a los proveedores para que desafíen constantemente formas mejores, más rápidas y más baratas de obtener los resultados deseados por McDonald's. Las innovaciones para reducir costes, mejorar el servicio o incluso crear nuevos productos para el menú son habituales entre los proveedores de McDonald's. "McDonald's confía en que nos cuestionemos constantemente cómo podemos hacer las cosas mejor para el Sistema." Y esto significa buscar formas de reducir las estructuras de costos que creen una ventaja competitiva para McDonald's.

#### **REGLA 3: RESULTADOS DESEADOS CLARAMENTE DEFINIDOS Y MEDIBLES**

Los negocios son dinámicos. Lo que estaba en la lista de resultados deseados original de Kroc no está en la lista hoy. Por ello, McDonald's trata de alinear su estrategia con sus proveedores compartiendo las prioridades clave de la cadena de suministro que generan valor para el sistema McDonald's y, en última instancia, para los clientes que comen en McDonald's. Para McDonald's, los proveedores forman parte de la planificación y ejecución de su Plan estratégico. Los proveedores se refieren a esto como "tener un asiento en la mesa". Esto permite a los proveedores tener una participación esencial, donde los proveedores alinean sus operaciones individuales de la cadena de suministro con las prioridades del Plan de McDonald's. Como pata clave del taburete de tres patas, los proveedores saben que no sólo tienen un asiento en la mesa, sino que son una parte fundamental para que el sistema funcione.

El Plan de McDonald's es un plan estratégico que ayuda a todas las partes del Sistema a centrarse en los principales motores del negocio de McDonald's. El objetivo es mantener la relevancia de la marca McDonald's y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores en un entorno comercial dinámico. En la actualidad, el Plan centrado en el cliente se concentra en ser mejor, no sólo más grande. Proporciona un marco común para el negocio global, al tiempo que permite la adaptación local. Sánchez añade la perspectiva del proveedor. "En el entorno actual, la sostenibilidad y la reducción de costos son muy importantes para McDonald's."

De hecho, la sostenibilidad de la cadena de suministro de McDonald's se ha convertido en una prioridad absoluta. Un buen ejemplo de las iniciativas de desarrollo conjunto es la forma en que McDonald's trabaja con organizaciones no gubernamentales (ONG) y proveedores en la sostenibilidad de su suministro de pescado. Marion Gross ofrece una visión general: "Llevamos 15 años trabajando en la pesca sostenible. El pescado es un producto único, ya que todo él procede de los océanos".

En la actualidad, el Consejo de Supervisión Marina (*Marine Stewardship Council*, en inglés), líder mundial en la aplicación de normas sólidas y científicas a todos los programas de etiquetado ecológico de productos del mar, ofrece una certificación en materia de pesca sostenible. McDonald's, en colaboración con sus proveedores, ha trabajado para liderar el sector con la ONG. ¿Los resultados? Las Normas de Pescado Sostenible, que siguen vigentes en la actualidad. Dado que los proveedores de McDonald's ayudaron a crear las normas, compran al por mayor, lo que resulta en el uso de pescado sostenible 100% certificado.

McDonald's y sus proveedores utilizan un Índice de Rendimiento de Proveedores (Supplier Performance Index – SPI), una palanca clave para mejorar continuamente el rendimiento. Normalmente, el SPI abarca seis categorías: Gestión, Sistema Primero, Suministro Asegurado, Sistemas de Calidad, Innovación y Precios Competitivos Predecibles. Gross explica el poder del SPI: "El SPI conduce a la comprensión, la calibración y la alineación y permite el benchmarking. Aunque el SPI arroja una puntuación para todos nuestros proveedores, las puntuaciones son secundarias con respecto a la conversación que sigue y las acciones establecidas para mejorar. El SPI nos permite estar en sintonía con las prioridades y nos permite medir lo que importa".

#### REGLA 4: MODELO DE PRECIOS CON INCENTIVOS

Un principio clave de la forma en que McDonald's piensa en los modelos de precios es garantizar que los miembros del sistema se aseguren un panorama financiero rentable y a largo plazo, que mantenga el éxito tanto de McDonald's como de las empresas individuales, centrándose en asegurar un futuro estable para todos. Es el compromiso de McDonald's y su visión a largo plazo lo que hace que los proveedores se sientan cómodos al no pelear por un céntimo cuando saben que es probable que haya un céntimo en el futuro. Ni a McDonald's ni a los proveedores les conviene centrarse en el precio más bajo o en las fluctuaciones naturales del mercado a corto plazo.

Los modelos de fijación de precios de los proveedores individuales (conocidos como protocolos de fijación de precios) reflejan el concepto del taburete de tres patas. Los protocolos de fijación de precios en sí mismos son muy transparentes por naturaleza y contienen las variables para ayudar a todas las partes a entender el negocio. El objetivo es la optimización del sistema. Los protocolos se desarrollan para ayudar a mostrar las compensaciones en los costos totales. Por ejemplo, un proveedor puede hacer algo para ahorrar un céntimo, pero el resultado final podría ser que los productos acabados cuesten más en función de la ubicación y el transporte. El objetivo de los protocolos de precios de McDonald's es reducir el costo total, no el precio. Se trata de un enfoque transparente que trabaja con los proveedores para profundizar en las estructuras de costos globales, preservando al mismo tiempo los márgenes de los proveedores.

Otro objetivo de McDonald's es garantizar la estabilidad de los precios de los restaurantes. Los cambios frecuentes en el precio del menú hacen que los propietarios/operadores se preocupen por el precio de la carne o por la presión de los beneficios. Por esta razón, McDonald's y los proveedores suelen revisar los protocolos de precios cada 1 a 3 años en función de la categoría y la región. Cuando se revisan los precios, no se hace en el círculo vicioso convencional de 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 proporcionan una ventaja competitiva para el Sistema y siguen siendo justos para las tres patas del taburete.

#### REGLA 5: GOBERNANZA: INSPECCIÓN VERSUS SUPERVISIÓN

La filosofía de gobernanza de McDonald's para trabajar con sus proveedores es una de las mejores que han visto los investigadores de UT. McDonald's compartió los aspectos más destacados de su enfoque de gobernanza en el libro *Vested: How P&G, McDonald's and Microsoft are Redefining Winning in Business Relationships* con gran detalle.

Los aspectos más destacados de los mecanismos de gobernanza comienzan con el uso de lo que los investigadores de la UT llaman un enfoque "dos en una caja", que establece una relación de igual a igual entre cada proveedor y McDonald's para cada nivel de gobernanza, desde el operativo hasta el ejecutivo. La alineación entre pares es un enfoque proactivo para la gestión del negocio.

Una de las principales ventajas de establecer relaciones "dos en una caja" es que impulsa la responsabilidad - la responsabilidad personal. Como dijo uno de los proveedores de McDonald's: "No es sólo un negocio, es algo personal".

Ed Sánchez, director ejecutivo (CEO) de López Foods, explica cómo funciona: "Lo mejor del gobierno de McDonald's son las profundas relaciones entre pares. El trabajo se lleva a cabo sin problemas entre iguales, donde los problemas se resuelven al nivel más bajo posible. Si tenemos un problema, lo entienden. No hay que educar a la gente de McDonald's sobre el problema, sino que nuestros homólogos de McDonald's están ahí para ayudarnos. Pero la clave es que no nos microgestionan". Ed dice: "Con un cliente distinto, el otro día nos faltaba un camión y el

problema llegó hasta mí. En McDonald's, nunca hubiera llegado a mí. Los niveles adecuados estarían en él y se arreglaría. Nunca me hubiera enterado de que faltaba un camión".

Además, cada año se celebran "Cumbres de Proveedores" en Estados Unidos y cada dos años en otras regiones. Todos los proveedores de McDonald's reciben invitaciones. Con 400-600 personas llenando la sala, los proveedores escuchan a los principales líderes de McDonald's, como el director ejecutivo y el director de operaciones, los presidentes regionales y la dirección de los menús. Francesca DeBiase, Senior Vice President, and Global Chief Supply Chain and Sustainability Officer, explica: "El objetivo es ofrecer a los proveedores un conocimiento realmente integral de hacia dónde va McDonald's. Esta reunión es extremadamente importante".

Un aspecto esencial de las Cumbres de Proveedores es la cena y las presentaciones de los premios. Se entregan entre 15 y 30 premios, dependiendo de la zona del mundo. Las categorías de premios incluyen títulos como "Sistema primero", "Sostenibilidad" e "Innovación". El acto de coronación es el codiciado "Premio al Proveedor del Año". DeBiase continúa: "Es un gran acontecimiento. El proveedor que gana recibe la visita de todo nuestro equipo directivo, además de una fiesta para las personas que trabajan en nuestra cuenta. Esto es realmente motivador".

Pero la gobernanza no se limita a las relaciones personales. También incluye mecanismos formales para garantizar un "ritmo de negocio" adecuado. McDonald's inicia la comunicación a través de múltiples herramientas que proporcionan una retroalimentación de 360 grados tanto en entornos formales como informales. Entre ellas se encuentran los informes mensuales de métricas, las revisiones trimestrales del negocio, las visitas a las instalaciones, las reuniones ad hoc y sociales, los eventos formales e informales con los proveedores y los cuadros de mando del SPI.

Los proveedores también tienen una voz significativa a través de los Consejos de Categorías de Productos, compuestos por proveedores de materias primas clave, además de representantes de los clientes que están representados por la asociación de propietarios/operadores y la corporación McDonald's. El objetivo es establecer una cultura abierta que discuta y debata abiertamente las cuestiones importantes y, en última instancia, tome decisiones basadas en el pensamiento "Primero el Sistema", orientado a cómo lograr el Plan Estratégico de la mejor manera. Esto significa a veces que una parte interesada individual no "gana", sino que la decisión es la mejor a largo plazo para optimizar los costes totales en toda la cadena de suministro y el sistema.

### **Un sistema construido para el éxito**

Cuando Ray Kroc se propuso crear el Sistema basado en relaciones comerciales a largo plazo en las que todos ganan, muchos pensaron que estaba loco. Escribió en su libro *Behind the Golden Arches*: "La base de todo nuestro negocio es que somos éticos, veraces y fiables. 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".

Sesenta y un años más tarde, McDonald's, sus propietarios/operadores y sus proveedores han creado un Sistema a tener en cuenta, que sigue batiendo récords como el de estar en lo más alto de la clasificación de la cadena de suministro de Gartner año tras año.

Pero pregunte a cualquier persona de McDonald's y le dirá que no podrían hacerlo solos. La confianza en el sistema, que sigue de cerca las cinco reglas de Vested, inspira una colaboración que impulsa sistemáticamente las innovaciones de procesos y productos. Gross explica: "Nuestro enfoque a largo plazo de trabajar con los proveedores, en el que todos ganan, permite que éstos se sientan cómodos invirtiendo en innovaciones que crean valor para todas las partes del Sistema."

Los proveedores están de acuerdo en que la confianza en el sistema de McDonald's, en el que todos ganan, no sólo les hace ganar el corazón y la mente de los proveedores, sino también sus carteras, ya que invierten tiempo y capital para ayudar a hacer crecer el sistema. Los proveedores consideran que el nivel de confianza, transparencia y colaboración es "incomparable", no sólo entre McDonald's y el proveedor, sino también entre los proveedores. Los proveedores comparten abiertamente los avances en productos y procesos porque han llegado a creer en el Sistema, y lo que es bueno para el Sistema es bueno para el proveedor. Por ejemplo, fueron dos proveedores los que trabajaron en colaboración para perfeccionar el Chicken McNugget. Y un proveedor creó una patente que duplicó la producción

de hamburguesas de carne de vacuno y compartió la patente con sus competidores en beneficio de todo el sistema McDonald's.

Las clasificaciones de la cadena de suministro de Gartner atestiguan que el Sistema funciona. De hecho, lleva 61 años funcionando. Y los investigadores de la UT están convencidos de que seguirá prosperando. Una de las razones es que todos los proveedores de la investigación sitúan a McDonald's a la cabeza de su lista de mejores clientes.

Por ejemplo, el Master Chef de Cargill, Stephen Giunta, propuso trasladarse a la cuenta de McDonald's a tiempo completo. Este chef, con formación clásica en las mejores escuelas de cocina del mundo, podría trabajar donde quisiera. Él elige pasar su tiempo trabajando con McDonald's. El motivo por el que pidió trabajar en la cuenta de McDonald's a tiempo completo fue sencillo. "Con McDonald's, tengo la oportunidad de trabajar con lo mejor del sector: las mejores mentes de McDonald's, Cargill y la competencia. Es el equipo A. Soy competitivo y me encanta el reto de desarrollar alimentos para millones de clientes cada día."

En Vested se trata de crear relaciones en las que todos salgan ganando, y en el caso del taburete de tres patas de McDonald's todos salen ganando, lo que permite sacar lo mejor de los proveedores, como Guinta y Cargill.

Cuando se echa un vistazo al éxito de McDonald's, los resultados son impresionantes, y no sólo por su cadena de suministro. Este año, la revista Fortune ha clasificado a McDonald's como la segunda empresa de servicios alimentarios más admirada, con altas calificaciones en categorías clave, como competitividad global (1), solidez financiera (2), gestión de personal (3), responsabilidad social (4), calidad de gestión (5) e innovación (6).

La historia de McDonald's se describe en detalle en [\*Vested: How P&G, McDonald's and Microsoft are Redefining Winning in Business Relationships.\*](#)

**Kate Vitasek** es una autoridad internacional por su premiada investigación y el modelo empresarial Vested para las relaciones de alta colaboración. Es autora de seis libros sobre el modelo Vested y miembro del profesorado del programa de Educación Ejecutiva y de Posgrado de la Universidad de Tennessee. Ha sido alabada por la revista World Trade Magazine como una de las "Fabulosas 50+1" personas más influyentes en el comercio mundial.

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.