



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

ESTUDIO DE CASO DEL CRECIMIENTO DEL GRUPO ALSEA EN RELACIÓN  
A INDICADORES FINANCIEROS Y ECONÓMICOS DURANTE EL PERIODO  
2000-2010

PROYECTO TERMINAL. QUE

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

LEM. JÉSSICA PAOLA AGUILAR SERVÍN

DIRECTORA:

DRA. JESSICA MENDOZA MOHENO

SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HGO, MÉXICO.

DICIEMBRE 2012

## AGRADECIMIENTOS

A cada persona que ha convivido conmigo bajo la condición que fuere es bendecido y contribuido con esta sincera nota...

Gracias a **Dios** por su cercanía, por su infinito amor y por ser un gran compañero de vida.

Agradezco a **Jesucristo** por brindarme amor y las herramientas necesarias para salir adelante a través de su ejemplo.

A **San Judas** por las protecciones brindadas.

A mis padres, **Sonia y Luis**, a los que amo desde siempre; mis ejemplos de vida...

A mis dos hermanos, **Karen y Raúl** que son un orgullo para mí, cada uno con su talento y su habilidad para hacerme reír o cambiar de opinión sin excusas; también agradezco a mi hermano **Pablo** por apoyar a la familia.

A **Gustavo E.** por estar conmigo, comprenderme y apoyarme, gracias por tu paciencia durante estos diez años. Alguna vez dijiste que: “estamos en la misma dimensión”.

A mis amigos y compañeros de generación: **Angélica, Karla, Violeta y Fausto**...el mejor grupo que he tenido, gracias por todo...

A **mis profesores, asesores, mis revisores, mi directora y tutor de posgrado** les agradezco el haber compartido su experiencia, conocimientos y tiempo conmigo.

*Con especial dedicatoria a Dios...*

# ÍNDICE

I.	Resumen general	08
----	-----------------	----

---

## CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Planteamiento del problema	10
1.2	Justificación	11
1.3	Tipo de investigación propuesta	12
1.4	Enfoque de la investigación	13
1.5	Nivel de investigación	14
1.6	Diseño de la investigación	15
1.7	Análisis de datos	16
1.8	Objetivo de la investigación	20
1.9	Objetivos específicos	20
1.10	Preguntas de investigación	21
1.11	Recolección de datos	22
1.12	Criterios para interpretar resultados	23
1.13	Hipótesis de la investigación	24

## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1	Principales características de las franquicias	29
2.1.1	Definición de franquicia	29
2.1.2	Elementos que conforman a la franquicia	33
2.1.3	Ventajas y desventajas del uso del modelo de franquicia	37
2.2	Marco jurídico de las franquicias mexicanas	41
2.2.1	Ley de la Propiedad Industrial	48
2.2.2	Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)	48
2.2.3	Propiedades de las franquicias	50

## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1	Antecedentes y evolución de los sistemas de franquicias	53
3.1.1	Franquicias a nivel internacional	55
3.1.2	Franquicias a nivel nacional	58
3.2	Sectorización de las franquicias mexicanas y extranjeras en México	60
3.3	Distribución de las franquicias mexicanas por tipo de negocio	62
3.4	Situación de los negocios de comida en México	63
3.5	Restaurantes de franquicias. Aspectos únicos del negocio	64
3.5.1	Franquicias o empresas multinacionales	64
3.5.2	Licencias de uso de marca vs. franquicias	65
3.6	Clasificación de las franquicias	65
3.7	La operadora ALSEA perspectiva desde México	66
3.7.1	Historia del Grupo Torrado	66
3.7.2	Trayectoria general de sus inicios en el manejo de franquicias	67
3.7.3	Inicios del Grupo ALSEA como operadora de franquicias	68
3.7.4	Estructura general del Grupo ALSEA. Descripción de las franquicias	69
3.8	Declaración acerca de la franquicia	71
3.9	Sustentos básicos del formato de franquicias	75
3.10	Teorías y metodologías aplicadas al entendimiento de franquicias	78
3.11	Principales líneas de investigación del sistema de franquicias	85

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4	Análisis de los datos obtenidos	95
4.1	Cifras obtenidas del Balance General ALSEA	96
4.1.2	Cifras obtenidas del Estado de Resultados	98
4.1.3	Cifras obtenidas de la variable rentabilidad	103
4.1.4	Medición de la variable crecimiento ALSEA	104

4.1.5	Medición de la variable externa, Producto Interno Bruto	106
4.2	Resultados del estudio de caso	107

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

	Conclusiones	115
	Recomendaciones	117

## BIBLIOGRAFÍA

	ANEXO 1. ALSEA S.A.B como unidad de negocio	
--	---	--

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Principales Indicadores ALSEA	96
TABLA 2.	Principales indicadores del Estado de Resultados ALSEA.	98
TABLA 3.	Variables ventas del grupo ALSEA periodo 2000-2010	100
TABLA 4.	Variaciones en las utilidades netas	101
TABLA 5.	PIB nacional	102
TABLA 6.	Variables del estudio de caso ALSEA	103
TABLA 7.	Resultados obtenidos de la correlación múltiple	104
TABLA 8.	Resultados de las regresiones simples	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	Metodología aplicada al caso ALSEA	11
FIGURA 2.	Referencia metodología de Yin (1984)	15
FIGURA 3.	Interpretación de las correlaciones	18

FIGURA 4.	Línea del tiempo generalizada de las franquicias en México	59
FIGURA 5.	Fundamento teórico del estudio de caso ALSEA	78

## ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO 1.	Variables comprobadas en investigaciones	17
CUADRO 2.	Variables de investigación ALSEA	17
CUADRO 3.	Tasa de rentabilidad	18
CUADRO 4.	Planteamiento general	19
CUADRO 5.	Las franquicias	24
CUADRO 6.	Ventajas y desventajas del sistema de franquicias	32
CUADRO 7.	Marco jurídico de las empresas en México	38
CUADRO 8.	Definición de las franquicias y su marco jurídico	42
CUADRO 9.	Objetivos de la normatividad mexicana de las franquicias	44
CUADRO 10	Subcontratos de franquicias	46
CUADRO 11	Contrato de franquicias	47
CUADRO 12	Elementos el contrato de franquicias en México	48
CUADRO 13	Modelo guía de las cláusulas del contrato de franquicias	53
CUADRO 14	Tipo de franquicia. Business model	68
CUADRO 15	El consumo de comida rápida	80
CUADRO 16	Escases de recursos	84
CUADRO 17	Literatura basada en el estudio de las franquicias	92
CUADRO 18	Preferencia de las variables explicativas del modelo de franquicias	93

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1.	Sectorización de las franquicias en México	60
GRÁFICA 2.	Subsector de franquicias en México	61
GRÁFICA 3.	Distribución de franquicias mexicanas por tipo de negocio	62

GRÁFICA 4.	Datos históricos del Balance General ALSEA 2000-2010	97
GRÁFICA 5.	Análisis de los eventos ALSEA	99
GRÁFICA 6	Utilidad ALSEA periodo 2000-2010	101

## RESUMEN EJECUTIVO

En páginas posteriores se presenta la Investigación realizada del grupo constituido formalmente como “ALSEA S.A de C.V”, cuya principal actividad se enfoca en el desarrollo y operación de restaurantes tipo franquicias *Fast-Food* y franquicias de comida casual o *Casual-Dining* en el territorio mexicano y latinoamericano, entre sus principales marcas destacan: Domino’s Pizza, Burguer King, Starbucks, Chili’s, etc., sin embargo; sus raíces retoman a 1989 cuando se constituye la primera compañía de los hermanos Torrado nombrada Torrquín S.A. de C.V.

Se analiza éste grupo por medio de la metodología de estudio de caso, dado que estas investigaciones obtienen datos de diversas variedad de fuentes y destacando las variables históricas para la evaluación de las hipótesis (Chetty, 1996 citado en Martínez, 2006; Yin, 1984; Herrera, 2008). Tomando la propuesta de Yin (1984) como principal autor metodológico se toma a ALSEA como unidad holística de atributos inherentes y que sean entendidos como una totalidad, evaluando sus franquicias como un todo por medio de una investigación de tipo cuantitativa con enfoque exploratorio-descriptivo, midiendo variables de crecimiento, rentabilidad y ventas con enfoque longitudinal del periodo 2000-2010 para refutar la hipótesis general que persigue la investigación.

Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 11.5. A partir de los datos obtenidos, se afirma que en esta operadora de franquicias conocida como ALSEA, existe correlación significativa entre el crecimiento y las variables de ventas, utilidades y rentabilidad, teniendo mayor significancia esta última.. Este hallazgo reafirma la importancia de identificar la relación entre la obtención de un crecimiento propiamente rentable y la oportuna interpretación de las variables financieras que una franquicia mantiene a lo largo de sus ejercicios anuales y pueden influir positivamente a los inversiones y a la economía nacional.



# **CAPÍTULO I. METODOLOGÍA**

---



## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal desafío vigente en las empresas mexicanas de cualquier índole ó sector económico de pertenencia se refleja en la búsqueda constante del crecimiento rentable del negocio, por lo que se considera relevante demostrar los resultados históricos obtenidos de las franquicias que enfatizen si este formato de negocio cumple con ese objetivo.

Se han identificado problemas que enfrentan las empresas como los expuestos por Ríos, Ferrer y Regalado (2010:4), estos autores enfatizan que las empresas sufren presión constante que deriva del ambiente globalizado en los negocios y su lucha por permanecer en el mercado, para ellos, las franquicias son un negocio viable que permite alcanzar el éxito.

Después de la segunda guerra mundial, la franquicia se impuso como un mecanismo de expansión empresarial, sin embargo; el problema del entendimiento de la franquicia reside en la falta de documentos que validen que el formato de franquicia sea una opción directa de crecimiento y rentabilidad de los negocios mexicanos (Alba, 2010).

En vista de la aceptación que las franquicias han tenido en México, se pretende que la investigación exponga las cifras claves extraídas de los estados financieros contenidos en los reportes anuales del grupo ALSEA, a fin de obtener evidencia por medio de un análisis de regresión y correlación que la evalúen como un formato comercial viable, es decir, que contribuye con el crecimiento rentable de los negocios, respondiendo a la pregunta “¿Cómo se relacionan las variables rentabilidad, utilidades, ventas y el índice PIB frente al crecimiento alcanzado por las franquicias de ALSEA durante el periodo 2000-2010?”.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

En México la investigación cuantitativa referente a las franquicias es escasa, casi nula (Alba, 2010), es por esta razón que se considera de gran importancia realizar un estudio de caso nacional, con la intención de comprobar que la franquicia es un formato de negocio que ha relacionado al crecimiento de una empresa con su rentabilidad, utilidades percibidas y ventas obtenidas anualmente, todas estas variables mostrando una tendencia ascendente, agregando además que el crecimiento obtenido por el grupo puede verse afectado o relacionado con el Producto Interno Bruto (PIB). Cabe destacar que estas variables han sido utilizadas en trabajos de autores como Aguilera, González y Rodríguez (2011); Olmos y Rivas (2004); Bogotá emprende (2009); Sigüé y Rebolledo (2004); Baena (2011); Andreu y Belbeze (1999), entre otros consultados.

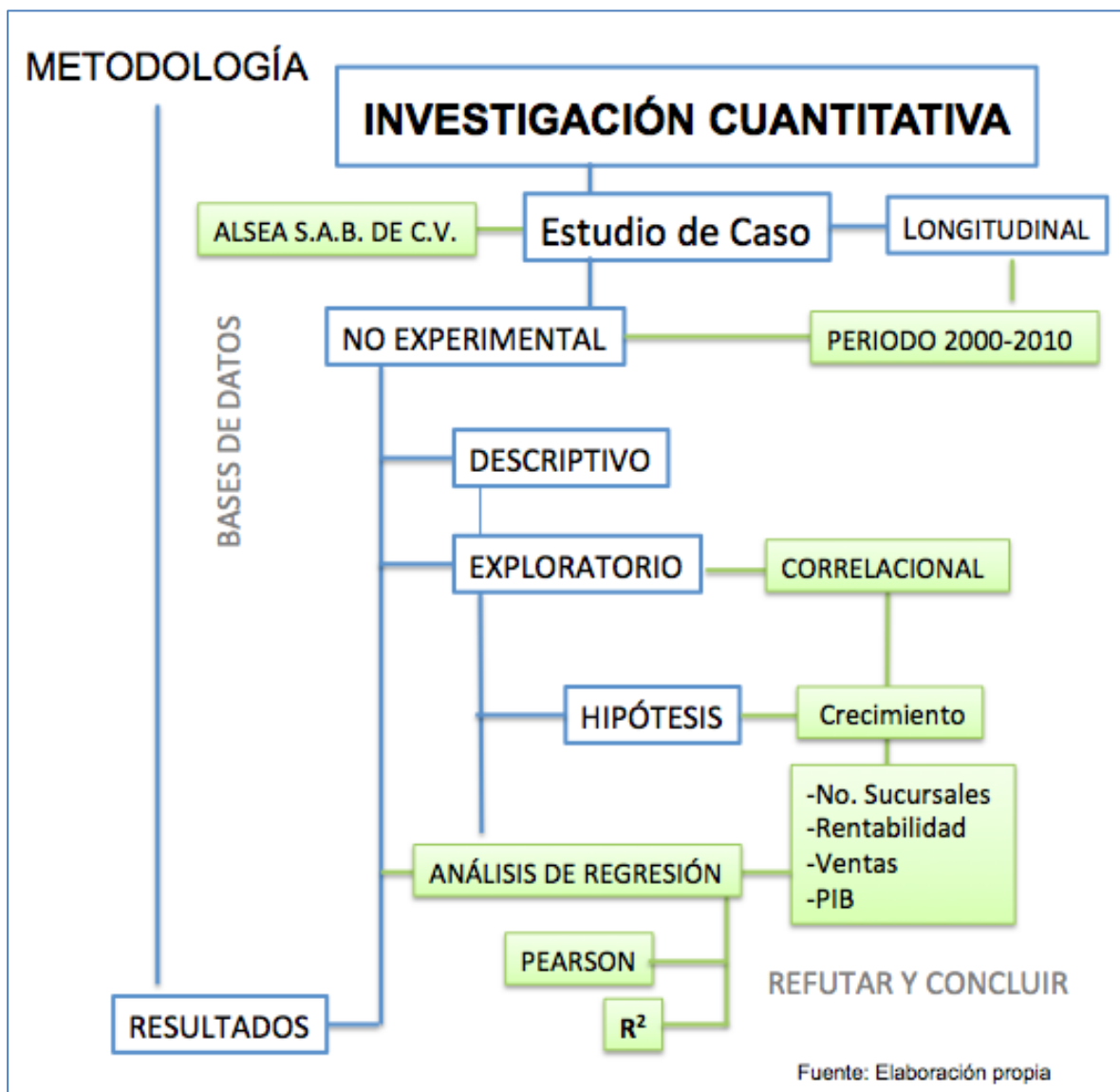
Se pretende obtener una razón sólida y objetiva para reconocer al grupo ALSEA (actual líder operador de franquicias en México) como una organización que puede servir de ejemplo a aquellos empresarios que buscan convertir su negocio en un sistema de franquicia, ser de utilidad para las personas interesadas en adquirir una sucursal tipo franquicia, que sirva a estudiosos de las ciencias económicas y todo aquel interesado en conocer más acerca del tema.

Este estudio de caso pretende servir de referencia como una aportación documental de tipo cuantitativo que obtenga su validez por medio de la recopilación, análisis e interpretación de los datos, siendo la estadística la herramienta utilizada fundamentalmente.

### 1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN PROPUESTA

De manera general se puede resumir la metodología utilizada para la investigación en la siguiente figura:

**FIGURA 1.** Metodología aplicada al caso ALSEA



El tipo de investigación propuesta para el presente trabajo es un estudio de caso; esta investigación es considerada de tipo no experimental, es decir, aquella en donde no tenemos ningún tipo de control sobre la variable independiente; otra de las características que la distingue es que la variable independiente, ya ha ocurrido cuando el investigador hace el estudio (Herrera, 2008: 20), siendo las principales aportaciones integradas por los autores: A. Kaufmann, Norbert Wiener, Irwin Bross...

La razón por la que se optó esta metodología refiere al hecho de que los datos pueden ser obtenidos desde diversas fuentes, por lo que se contempla una combinación de métodos para recopilar información (Chetty, 1996 citado en Martínez, 2006; Yin, 1984). De acuerdo al artículo publicado por Blaxter, Hughes y Tight (2008) el estudio de caso exige centrarse en un solo grupo, en esta ocasión es aplicado para la operadora ALSEA.

#### **1.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación cuantitativa ha sido seleccionada para concretar nuestra investigación debido que este enfoque se basa en razones explicativas extraídas de información cuantitativa confiable (Herrera, 2008) y explicar así los fenómenos que se estudian.

Para el estudio de caso del grupo ALSEA se aterrizar un enfoque cuantitativo que involucra la medición de los datos históricos (variables dependientes) evaluadas por una correlación múltiple y regresiones simples matemáticas, es decir, se indaga en una realidad imparcial por medio de los datos, conceptos y variables analizados a través de funciones estadísticas.

La base epistemológica del estudio de caso se centra en el positivismo y funcionalismo, hace énfasis en una medición objetiva y una demostración de la causalidad recogiendo información estructurada y sistemática (Yin, 1986).

## 1.5 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La técnica cuantitativa sobre la cual se analizan los datos es de tipo descriptivo-exploratorio; es decir, el estudio persigue:

- Descubrir las variables significativas del caso
- Detectar las relaciones entre las variables
- Describir las características del fenómeno tal como se presentan en la realidad
- Contribuir con cimientos que dictaminen una aceptación de las hipótesis.

La profundidad de la investigación es propiamente marcada por un periodo de investigación integrado del año 2000 al 2010, por lo que se le considera un estudio de tipo longitudinal:

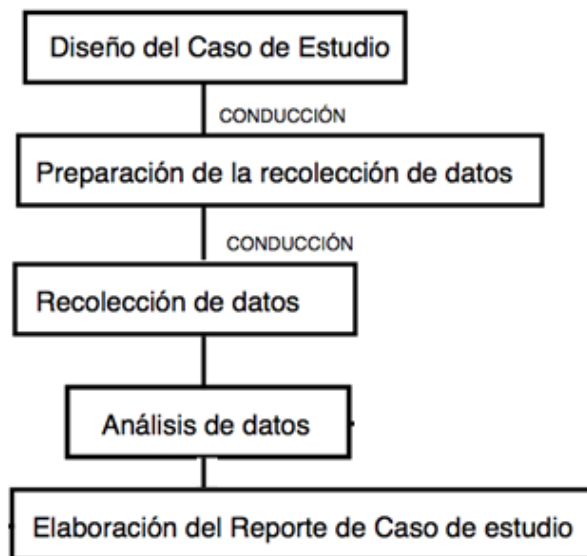
- **Estudio longitudinal:** Estados financieros contenidos en los reportes anuales de ALSEA.
- **Periodo del estudio:** Del año 2000 al 2010.
- **Objeto de estudio:** Empresas del Grupo Alsea (cifras de las operaciones en México y Latinoamérica). Esta decisión resulta de los nombramientos obtenidos por la operadora como la mejor de México (Entrepreneur al 2011 y Forbes al 2009).
- **Población:** Todas las empresas que integran a la operadora ALSEA S.A.B de C.V con operaciones en México y Latinoamérica: Domino`s Pizza,

Burger King, Starbucks Coffee, Popeyes, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's China Bistro y Chili's Grill Bar en México y el centro DIA.

## 1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se pretende obtener una visión completa de esta empresa, considerándola una unidad holística cuyos atributos son inherentes y se pueden entender bajo el contexto en una totalidad (al momento de ser examinados los datos se extiende el análisis a todas las unidades de negocios). Para efectuar el estudio de caso dentro de la operadora ALSEA, se seguirá la metodología Yin (1984; p.79) representada en 5 actividades centrales:

**FIGURA 2.** Referencia metodológica de Yin (1984).



Fuente: Elaboración propia

La Investigación adoptada para este estudio de caso en particular será la de tipo “documental” basada en la obtención y análisis de datos recolectados en su mayoría de investigaciones científicas y publicaciones de la operadora ALSEA (México) que cotiza actualmente en la Bolsa Mexicana de Valores.

## **1.7 ANÁLISIS DE DATOS**

Se contempla hacer el análisis de los datos del estudio de caso por medio de las siguientes actividades:

- Examinación (abstracción)
- Categorización
- Tabulación (para poder analizar las proposiciones de estudio). Como parte complementaria del estudio, se elaborará una matriz de resultados de cada factor (aceptación o refutación de las hipótesis), la cual será explicada para su entendimiento

Para el análisis se valorarán los datos económicos relevantes de la empresa ALSEA, con la finalidad de identificar la influencia de estas cifras sobre el crecimiento que ha mantenido y caracterizado al grupo.

Benavides, Mingueta y López (2008) mencionan que a partir de su revisión de la literatura de franquicias, el crecimiento rentable de estos sistemas se ha evaluado por múltiples formas que han coincidido en tomar como referencia para los estudios las variables económicas y financieras (ver cuadro 1).

Al igual que estos autores, se toman como base las variables de rentabilidad, utilidad, ventas y el índice PIB para medir sus efectos sobre el crecimiento reportado de las empresas del grupo ALSEA que han tenido a lo largo del periodo 2000-2010 (ver cuadro 2).



**CUADRO 1.** Variables comprobadas en investigaciones

AUTOR(ES)	VARIABLE	COMENTARIO
Carman y Klein, 1986 Elango y Fried, 1997 Hart y Banbury, 1994	Rentabilidad	Es la que tiene mayor correlación con otras
Sorenson y Sorensen, 2001	Ventas	Ventas generadas por establecimiento
Benavides, Mingueta y López, 2008	Ventas	Ventas generadas anualmente / m2 de cada establecimiento
Benavides, Mingueta y López, 2008	Indicadores económicos	Recuperación de la Inversión. Crecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Benavides, Mingueta y López (2008).

Para ejecutar el presente estudio de caso las variables seleccionadas serán medidas de acuerdo a la siguiente tabla:

**CUADRO 2.** Variables de investigación

CONCEPTO	TIPO DE VARIABLE	DATOS DE MEDIDA		CONTEXTO EN FRANQUICIAS
VARIABLE CRECIMIENTO	INTERNA	NÚMERO DE SUCURSALES	CRECIMIENTO PORCENTUAL ANUAL	EXPANSIÓN Ó CRECIMIENTO
VARIABLE RENTABILIDAD	INTERNA	CIFRAS DETERMINADAS POR LA FÓRMULA ROA EN MILLONES DE PESOS		RENTABILIDAD ECONÓMICA
VARIABLE VENTAS	INTERNA	CIFRAS ANUALES DE VENTAS EN MILLONES DE PESOS		INGRESOS
VARIABLE UTILIDAD	INTERNA	CIFRAS ANUALES UTILIDAD NETA EN MILLONES DE PESOS		UTILIDAD NETA
VARIABLE PIB	EXTERNA	CIFRA EN MILES DE MILLONES DE PESOS		INDICADOR DE CRECIMIENTO NACIONAL

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo sugerido por Vergés (2011) conviene explicar la fórmula utilizada para realizar el cálculo de la tasa de rentabilidad:

### CUADRO 3. Tasa De Rentabilidad

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activos totales}} * 100$$

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, con el uso del análisis de regresión y correlación múltiple se determinarán las relaciones existentes entre las variables; ya que el estudio de correlación se orienta en descubrir o aclarar los vínculos existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación. Estos coeficientes de correlación, son indicadores matemáticos que aportan información sobre el grado de intensidad y dirección de la relación entre variables. El coeficiente más conocido es el denominado *Pearson* (su creador), está diseñado para correlacionar dos variables y fluctúa entre los valores -1 a +1. Se representa mediante la letra “r” y se muestra como la técnica más confiable para este tipo de análisis (Cancela R., Cea N., Galindo G. y Valilla S., 2010), por lo que se considera su utilización en la presente investigación.

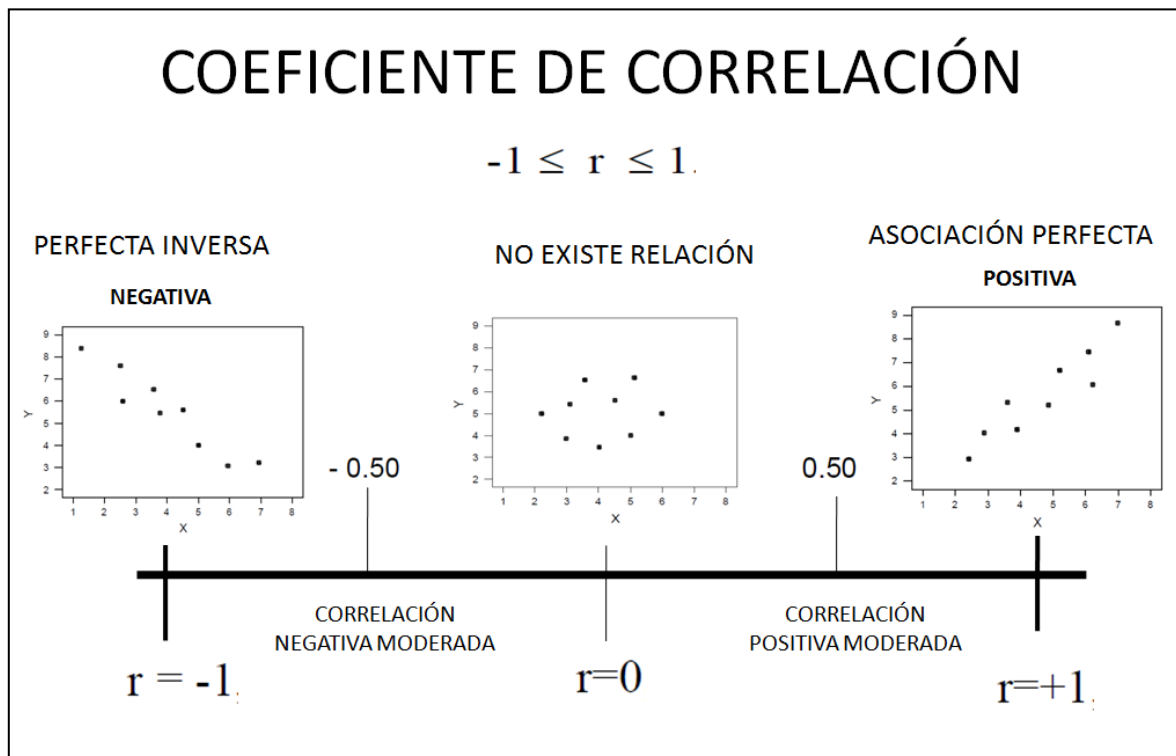
Para interpretar los datos obtenidos del análisis estadístico se postula qué:

Si covarían en una misma dirección se define como relación “positiva” y su identidad queda reflejada entre el coeficiente 0 y 1, siendo más intensa la relación si el número obtenido se acerca a 1. Un coeficiente cercano a cero nos indica la ausencia de relación entre las variables, por otro lado, si el coeficiente es altamente negativa se señala que existe una relación intensa en dirección opuesta es decir, existe una relación inversa.

Para entender los datos estadísticos obtenidos se darán a conocer de manera específica los resultados de indicadores clave, describiendo su grado de significación, además de anexar un gráfico.

El índice que utilizado para validar la correlación queda descrito en la siguiente figura:

**FIGURA 3.** Interpretación de las correlaciones



Fuente: Elaboración propia

Para dar razón y respuesta al planteamiento general se utilizará el coeficiente de correlación múltiple; este índice expresa la relación entre un conjunto de variables haciendo las diferencias entre las variables independientes y la(s) variable(s) dependiente(s), este se expresa con la letra “R” y su interpretación de los resultados coincide con el de las regresiones simples.

El coeficiente de relación supone y expresa relaciones lineales en las que “a un mayor valor en X corresponde un mayor valor de Y”, como se ve gráficamente en los diagramas de dispersión. Sin embargo, el valor de la correlación por sí sola no

expresa si la relación es lineal; la relación puede ser curvilínea; es decir, “a más X corresponde más Y”, hasta llegar a un punto de inflexión en el que “sí aumenta X empieza a bajar Y” (Morales, 2012), por lo que la interpretación será nutrida de un método gráfico.

La recta que mejor se ajusta a los datos es la que minimiza las diferencias (elevadas al cuadrado) de los puntos con respecto a la recta (recta de cuadrados mínimos). El símbolo  $r$  del coeficiente de correlación (desarrollado después por Pearson) viene del concepto de regresión, utilizado para este estudio de caso.

## **1.8 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar la relación dada por el crecimiento de las franquicias ALSEA frente a las variables de rentabilidad, utilidad, ventas y el índice PIB, identificando los vínculos existentes entre estos indicadores durante el periodo 2000-2010.

## **1.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

El propósito principal de la correlación entre las variables de este estudio de caso consiste en determinar el comportamiento del factor expansión entendido en la investigación como crecimiento frente a las variables definidas, persiguiendo los siguientes objetivos específicos:

- Explicar los antecedentes de ALSEA, así como los elementos claves que la distinguen como operadora líder en su sector económico.
- Recopilar los Informes Anuales ALSEA presentados ante la Bolsa Mexicana de Valores, consiguiendo determinar los valores de las variables de investigación.

- Describir y cuantificar las variables utilizadas en la investigación (número de sucursales abiertas, ventas, utilidades obtenidas, rentabilidad y el índice PIB).
- Refutar las hipótesis del caso utilizando estadística.
- Determinar si las variables dependientes utilizadas en la investigación (rentabilidad, ventas, utilidad, PIB) mantienen relación con el crecimiento de la operadora ALSEA (descrito por el número de sucursales abiertas anualmente).
- Evaluar que variable estudiada tiene mayor relevancia en relación al crecimiento conseguido por ALSEA.

## **1.10 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

En base al tipo de investigación seleccionada, se pretende responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué elementos y acontecimientos distinguen al grupo ALSEA como operadora líder en su sector económico?
- ¿Cuáles son los valores de las variables de investigación que se desglosan en los estados financieros contenidos en los Informes Anuales ALSEA presentados ante la Bolsa Mexicana de Valores?
- ¿Cómo puede describirse a las variables utilizadas en la investigación (número de sucursales abiertas, ventas, utilidades obtenidas, rentabilidad y el índice PIB)?
- ¿Determina la correlación múltiple relación entre las variables del estudio de caso?
- ¿Cómo las variables de rentabilidad, ventas, utilidad y el índice PIB se relacionan con el crecimiento de la operadora ALSEA?

- ¿Cuál de las variables estudiadas ejerce mayor influencia en relación al crecimiento conseguido por ALSEA?

## 1.11 RECOLECCIÓN DE DATOS

La información necesaria para la investigación se obtendrá en su mayoría por medio del análisis documental y de contenido:

- a) De la *base de datos* Thomson ONE Banker, que cuenta con información puntual de las empresas que cotizan alrededor del mundo
- b) Recopilación de las cuentas anuales de la empresa, principalmente de los *Reportes Anuales* presentados ante la Bolsa Mexicana de Valores.
- c) *Journals, artículos de revistas especializadas, documentos de la Asociación Mexicana de Franquicias*, tesis, entre otros

Se eligieron dos instrumentos principales para obtener las cifras: el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Estado de la Situación Financiera ó Balance General.

## 1.12 CRITERIOS PARA INTERPRETAR LOS DATOS

Los resultados serán interpretados a partir de una comparación entre los valores que han llevado a las franquicias a obtener el crecimiento y permanencia en el mercado, así como indagar la manera en que las operaciones del grupo ALSEA influyó para poder alcanzar su fuerza comercial actual.

Esta comparación será valorada a partir de datos cualitativos y cuantitativos obtenidos de la información financiera, haciendo uso de una prueba estadística de correlación, que servirá para dar veredicto y conclusión (resultado de la interacción de las variables) además de encontrar evidencia a favor de alguna relación entre variables que fuera de mayor significancia.

El diseño de caso de estudio busca estudiar a la operadora ALSEA S.A.B DE C.V a través de las operaciones de todas sus franquicias aun que un 95% de sus ingresos provengan de sus tres principales (*Domino's Pizza, Burguer King Y Domino's Pizza*). Los indicadores utilizados para la investigación son valores numéricos obtenidos de los Estados Financieros integrados en los Reportes Anuales de la Bolsa Mexicana de Valores y Euromonitor.

El contraste de la información se realiza por medio del análisis de correlación múltiple y regresiones simples, utilizando para ello, el programa estadístico SPSS para Windows. Los resultados obtenidos aparecen detallados en los recuadros de anexos y las mediciones son evaluadas en los siguientes capítulos.

### **1.13 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

La variable crecimiento aparece con frecuencia en las investigaciones de Diez y Rondán. En su publicación del 2004 enfatizan que la franquicia es una alternativa de crecimiento en las empresas que buscan expandir sus horizontes, es una de las más socorridas estrategias por razones de eficiencia. A su vez los autores citan el trabajo de Castrogiovanni y Justis (2002) quienes correlacionan también la variable crecimiento.

En los trabajos de Llonch del año 1993, los de Naver, Jackson y Slater publicados en el mismo año la medición de la variable rentabilidad como una consecuencia de las ventas es un punto clave para entender el crecimiento del negocio de franquicia (logrado por una estrategia); sin embargo; para Pelham y Wilson en su investigación del año 1999 concluyen que la relación entre las variables crecimiento y ventas es negativa, por lo tanto las ventas no sufren ningún impacto con el crecimiento (número de sucursales) reportado del negocio.

Por otra parte, los autores Castrogiovanni y Combs (1994, citados en Regalado, 2009), hacen referencia en sus trabajos a los resultados obtenidos del análisis de

los estados financieros de las franquicias estudiadas estableciendo relación positiva en sus hipótesis que tomaban al crecimiento como su variable dependiente en razón a las variables independientes: la rentabilidad y la utilidad.

El rendimiento de los sistemas de franquicias han sido estudiados de forma cuantitativa anteriormente (Benavides, Mingueta y López, 2008) siendo las variables más socorridas y validadas: la rentabilidad percibida, las ventas, el número de sucursales abiertas y el rendimiento de la inversión.

Andreu y Belbeze (1999) llegaron a la conclusión de que la medición correcta del impacto de la rentabilidad sobre el crecimiento de la empresa, dará origen al entendimiento de la estrategia de expansión aplicada al negocio de franquicia, por lo tanto establecemos:

### HIPÓTESIS GENERAL

El crecimiento reportado por ALSEA se encuentra asociado a las ventas alcanzadas, la utilidad neta obtenida, la rentabilidad generada de la operación de sus franquicias y a la tasa de crecimiento anual nacional medido por el PIB durante el periodo 2000-2010

**Cuadro 4. Planteamiento General**

<b>VARIABLES INTERNAS</b>			
H1	VARIABLE DEPENDIENTE	Y	CRECIMIENTO (no. sucursales)
	VARIABLE INDEPENDIENTE	X1	RENTABILIDAD (ROI)
	VARIABLE INDEPENDIENTE	X2	VENTAS
	VARIABLE INDEPENDIENTE	X3	UTILIDAD
	<b>VARIABLE EXTERNA</b>		
VARIABLE INDEPENDIENTE	X4	PIB	
PRUEBA ESTADÍSTICA. Correlación múltiple			

Fuente: Elaboración propia



En la interpretación de este planteamiento se pretende dar respuesta a los cuestionamientos; ¿Puede el crecimiento ser explicado por las variables dependientes?...¿Cómo es afectado el crecimiento por los índices de rentabilidad, ventas y utilidad alcanzados?... ¿Hasta qué punto el crecimiento de ALSEA es rentable?...

**H2:** A mayor número de sucursales abiertas tipo franquicias ALSEA, existe un crecimiento mayor de la empresa frente al crecimiento del PIB nacional

Relación entre el crecimiento porcentual ALSEA y PIB		
HIPOTESIS DOS	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
	Y	X1
	Crecimiento No. sucursales	Crecimiento PIB
PRUEBA ESTADÍSTICA. Regresión		

**H3:** A mayor número de establecimientos abiertos por ALSEA, es mayor su nivel de utilidad

La utilidad se relaciona con el crecimiento de las franquicias		
HIPOTESIS TRES	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
	Y	X2
	No. sucursales	Utilidad
PRUEBA ESTADÍSTICA. Regresión		

**H4:** A mayor número de establecimientos abiertos por ALSEA, mayor venta alcanzada

Las ventas se relacionan con el crecimiento de las franquicias		
HIPOTESIS CUATRO	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
	Y	X3
	No. sucursales	Ventas
PRUEBA ESTADÍSTICA. Regresión		

**H5:** A mayor número de establecimientos abiertos por ALSEA, mayor es la rentabilidad obtenida

La rentabilidad y su relación con las ventas obtenidas		
HIPOTESIS CINCO	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
	Y	X4
	No. sucursales	Rentabilidad
PRUEBA ESTADÍSTICA. Correlación / Regresión lineal		

Aún cuando el crecimiento de las franquicias se considera de tipo exponencial (Hoffman y Preble, 2004, citados en Ayup y Calderón, 2010) el éxito económico de los negocios de franquicias jamás está asegurado. Así coincidimos con Rondán, Navarro y Diez (2007) que sostienen la necesidad de establecer un enfoque integrador que expliquen la franquicia a fin de conocer los factores generales que suelen orillarlas a ser rentables.

Para finalizar con la aceptación o refutación de las hipótesis, se seguirán los siguientes pasos:

1. Explorar los datos por medio de un análisis estadístico/descriptivo:
  - Visualizar tendencias por medio de tablas y gráficas
  - Resaltar medidas de tendencia central
  - Resaltar variabilidad de los rangos
2. Analizar estadísticamente las variables; hacer el cálculo de correlación y regresión múltiple
3. Refutar hipótesis
4. Reportar resultado

# **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

---



## **2. 1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS.**

### **2.1.1 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA**

Una franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores (Raab y Matusky, 2010). La palabra tiene su origen de la traducción literal *Franchise* (inglés) y de *franchisage* (francés).

De acuerdo con los estatutos de la normatividad mexicana (Ley de la Propiedad Industrial, art.142) se dice que se reconocerá como franquicia al negocio que proporcione a un tercero los derechos sobre la licencia de uso de marca, que transmitan los conocimientos o asistencias técnicas para que éste pueda producir o vender bienes y servicios de manera uniforme y con métodos operativos, comerciales y administrativos estandarizados, dándole un convenio previo a la celebración del contrato de franquicias y de la respectiva información en la circular de oferta de franquicia.

Entre los elementos que otorga el franquiciador al franquiciatario de franquicia se aprecian: el otorgamiento de uso del nombre comercial, marca, servicio, posicionamiento y *know-how*.

Para Taube (2011, citado en Berenstein, 2007) el formato de negocio conocido como franquicia “es una licencia contractual” otorgada por el franquiciador o franquiciante a un tercero (el franquiciado) por un periodo de tiempo dado. Durante este período el franquiciado puede llevar a cabo una determinada empresa bajo un formato de negocio ó un sistema establecido por el franquiciador.

Kotler (2002) describe a las franquicias como un convenio que ofrece el derecho de uso: procesos, fabricación, marca, secreto comercial y otros puntos de valor de un negocio a cambio de honorarios o regalías.

La franquicia es reconocida como oportunidad de negocio por medio de la cual el propietario (productor o distribuidor) de un servicio o producto registrado concede derechos exclusivos a un individuo para la distribución local y/o la venta del servicio o producto, y a cambio recibe un canon y el compromiso a mantener los niveles de calidad (Justis y Judd, 1989 citado en Alón, 2009).

Por otra parte, en su investigación Cockburn (2001) describe al franquiciamiento como la licitación o venta del contrato de franquicia haciendo énfasis en que son los negocios de más rápido crecimiento en casi todos los países del mundo. Detalla que la franquicia puede ser percibida como el “sistema” de negocio básico encaminado a repetir su éxito, sin embargo para que funcione se requiere de inversión en tiempo, dinero e “innovación”. Este modelo de negocio es un paquete que abarca los derechos de propiedad intelectual, derechos de utilizar la marca, nombres comerciales, logotipos, las invenciones, patentes o diseños industriales, secretos comerciales, conocimientos (*know-how*), la publicidad, obras amparadas por el derecho de autor, etc.

La franquicia también es considerada como un sistema de integración vertical entre empresas ligadas por un contrato, en virtud del cual, una de ellas (el franquiciador) concede a la otras (los franquiciados) el derecho de explotar una marca, un producto, un servicio o una fórmula comercial. A cambio, el franquiciado se compromete a pagar un canon de entrada, unos pagos periódicos y la distribución y venta del producto, debiendo pagar además unos porcentajes de los volúmenes brutos de venta por los servicios recibidos del franquiciador (Cuesta, 2004:6).

Entre los expertos que han trabajado con los modelos de franquicias, resaltan la importancia de los contratos de franquicia como elemento principal en las definiciones de esta, uno de los autores es Jauffrit (2009) quien describe a las franquicias como un contrato específico en el que una empresa (el franquiciador) transmite un modelo de explotación (*business model*) a otra empresa (el

franquiciado) mediante una compensación financiera fija ó variable. El término *BUSINESS MODEL* (experiencia que garantiza el éxito) lo adopta Jauffrit (2009) de las investigaciones originadas por los autores Nonaka y Takeuchi (1995) mismos que proponen un modelo de gestión de conocimientos para entender el crecimiento territorial de las franquicias y además, permite interpretar a la franquicia, no como una red de franquiciados, sino como una verdadera comunidad de valores que incentiva la mejora del desarrollo territorial de la empresa.

Considerando a la franquicia como una estrategia utilitaria Santarriaga (2007:4) describe que las franquicias son negocios en donde tanto el franquiciador como el franquiciatario establecen una relación de ganancias y utilidades (ganar-ganar) para satisfacer una necesidad inherente de los consumidores; las franquicias operan a nivel de piso, toda vez que un empresario ha adquirido la franquicia se contribuye a desarrollar la filosofía empresarial.

Para sintetizar las ideas de los autores citados en el presente trabajo se concluye que las franquicias son percibidas como una forma de organización en la que se pretende hacer el mejor uso de los recursos y capacidades de las diferentes empresas participantes (Elango y Fried, 1997; citado en Perales y Cuervo, 1998).

Tomando como referencia el trabajo de Álvarez (1998) se propone un cuadro que plantea un marco general del modelo de franquicias de acuerdo a sus investigaciones (ver cuadro 5).

## CUADRO 5. Las franquicias

El franquiatario concede la marca y se constituye como el proveedor exclusivo de los servicios que distribuirá y comercializará el franquiciado.		
Clases de franquicia	Franquicia de marca	franquicia de producto
Requisitos de franquicias	Pago de cuota, regalías (semanal, mensual, trimestral, anual) contratación del personal, promoción y publicidad.	
Subfranquicias	Compra de territorio y venta de franquicias a terceros.	
<p><b>IFA, E.U.A (Asociación Internacional de Franquicias)</b> realiza investigaciones anuales a través de su departamento de comercio "<i>Franchise Opportunities Handbook</i>" las franquicias de más rápida aceptación han sido las de comida rápida y restaurantes.</p>		
<p><b>LA EFF (Federación Europea de Franquicias)</b> Es la encargada de ofrecer asesorías y apoyo.</p>		
<p><b>AMF (Asociación Mexicana de Franquicias).</b> Encargada de la regulación de los sistemas de franquicias en México.</p>		
<b>FORMATO DE FRANQUICIA SEGÚN LA IFA</b>		
<b>PREINVERSIÓN</b>	Periodo de investigación y estudio de la futura inversión	
	Identificación	Idea: tener una concepción clara de la necesidad del mercado para someterse a justificación de viabilidad basándose únicamente en la información allegada, entre más sencillo el negocio mayores posibilidades de crear un sistema lucrativo hoy.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar giro y producto ó servicio ofrecido</li> <li>• Identificar zona: país, región ó lugar</li> </ul>
	Elaboración del Perfil	Volumen de mercado, debe identificar la aceptación de su producto y la aproximación que se tiene con la demanda futura. Obtención de los datos estadísticos con respecto a: poder adquisitivo, crecimiento, distribución demográfica, PNB y análisis de la industria.
Disponibilidad de la materia prima: proximidad, disposición de los suministros, cantidad y calidad además de la restricción en cuanto a la importación.		



### Continuación del **CUADRO**. Las franquicias

	Tamaño y Tecnología	Tamaño y tecnología, tendencias y legislaciones, maquinaria, equipo y mobiliario, permisos de importaciones, mano de obra y capacidad instalada.
	Inversión Estimada	Determinar el requerimiento del capital social (qué tan cara y atractiva es la franquicia).
	Beneficios esperados	Visualizar el ingreso con facilidad a nuevos mercados. Los franquiciatarios pueden optar por nuevas ideas, reforzar el nombre comercial hacer diferente difusión, etc.
	Marco Institucional	Tipo de apoyo e instituciones que estarán dispuestos a brindarle asistencia y seguimiento sobre todo en las disposiciones legales.
<b>ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DEL PROYECTO</b>		
El franquiciante debe de tener en su equipo: contador, mercadólogo, abogado, administradores, en todo momento		

Fuente: Elaborado a partir de Álvarez (1998)

#### 1.1.2 ELEMENTOS DE FRANQUICIA

En cada país del mundo existen diferentes organismos y leyes que rigen de manera específica las relaciones dadas por los sistemas de franquicias (que operan dentro de sus territorios), es importante saber que, de manera global cualquier relación o negocio franquiciado que se sitúe en más de dos países diferentes se regula por la Asociación Internacional de Franquicias con sede en Estados Unidos de América, sin embargo; los elementos básicos identificados en los modelos de negocio tipo franquicia son influenciados por los especificados en el Código Deontológico Europeo.

Por lo tanto, los elementos básicos identificables a la hora de buscar diferencias entre un modelo de franquicia a cualquier otro negocio son: el uso y licencia de la

marca, el *know-how* del producto y/o servicio que se está otorgando y por el último el pago de las cuotas (Arce ,1995).

De acuerdo al Código Deontológico Europeo de la Franquicia (Alonso Prieto, 2003 citado en Benavides, Mingueta y López 2008), los componentes básicos del concepto de negocio del franquiciador son la marca, el producto y el saber hacer.

Para entender estos elementos se procede a explicar el significado de cada uno de ellos, En primer lugar describimos a “la marca” como un símbolo que asegura a los clientes comprar una calidad uniforme del producto en cada una de las sucursales, la marca les informa de los precios de venta y además de reducir sus costos de búsqueda.

Como segundo elemento se contempla al “producto”, éste tiende a ser un factor de originalidad, supone contener una ventaja competitiva, ser especializado, homogéneo en cualquier unidad operativa o sucursal y por supuesto rentable para quien lo explota, como último elemento, tenemos el elemento descrito como “el saber hacer” ó *know-how* (término en inglés) a este lo compone el concepto de negocio de la franquicia que se obtiene a partir de los conocimientos y prácticas que el franquiciador (su experiencia como empresario), comprende técnicas comerciales, logísticas, financieras, administrativas, contables, financieras, fiscales y de gestión. El saber-hacer es el mejor secreto en la franquicia.

Otra clasificación que explica a los elementos que componen a las franquicias son descritos por Montaña (2008; citado en Echeverría y Cepeda, 2010): licencia para el uso de la marca y/o nombre comercial, manuales tecnológicos, conocimientos, experiencia y asistencia técnica (se apoya de métodos operativos, comerciales y administrativos).

Se ha identificado a la propiedad intelectual dentro de los modelos de franquicia como un elemento que le pertenece exclusivamente al negocio y le proporciona una ventaja competitiva con un nicho de mercado definido (Cockburn, 1994). El

*know-how* ha sido considerado como elemento primordial (y el más aceptado) que diferencia a las franquicias de otros esquemas de negocios.

Para conseguir la uniformidad de los productos y lograr la transmisión del *know-how*, González y González (1992) determinan que el manual recibido por el franquiciatario es uno de los soportes más fuertes, ya que apoya la capacitación, detallará el cúmulo de conocimientos operativos del negocio y contiene todos los estándares que regirán al negocio para obtener el éxito esperado.

Por último, se resalta como elemento característico de las franquicias con origen mexicano, a las regalías, estas consisten en un pago periódico, fijo o variable que el franquiciador pide al franquiciatario. De acuerdo con Alcanzar y Aranda (citados en De la Puente, 2008) se distinguen:

1. Las regalías de operación. Se abonan periódicamente a cambio de programas de capacitación, apoyo y seguimiento o asistencia.
2. Las regalías o cuotas de publicidad. Son parte de una contribución al realizar campañas de marketing y publicidad a nivel global.

Franquiciante, es el término que reciben los creadores y encargados de aportar los recursos financieros necesarios para administrar el negocio de franquicia (Hunt, 1997; citado en Santarriaga, 2007). También puede recibir el nombre de “franquiciador”.

En el sistema de franquicias intervienen dos figuras principales: el franquiciante y el franquiciatario (Alba y Hernández, 1999), el primero es la persona física o moral que posee una determinada marca y tecnología, con la que se puede comercializar un producto o servicio, a través de un contrato que acredita los derechos de transferencia, marca y de tecnología, asimismo, se obliga a dar al franquiciatario: capacitación, entrenamiento y asesoría técnica en diversas áreas de la organización, manuales de operación y apoyo publicitario, entre otros.

Se enfatiza entonces que el franquiciador ó franquiciante, es el responsable de desarrollar un sistema de negocio, comprobar su rentabilidad y aceptación en el mercado, se encarga de controlar su expansión y adaptación permanente al gusto de los consumidores (Benavides, Mingueta y López, 2008).

Dentro de las actividades más importantes desarrolladas por el franquiciante hacia el franquiciador destacan (Paswan, Dant y Young, 2001; citados en Santarriaga, 2007):

- Proveer al franquiciador con el producto, otorgarle los derechos sobre la marca registrada o nombre de la compañía
- Lo apoya en la organización general antes, durante y después de la apertura
- Lo entrena para saber operar su negocio (capacitación)
- Lo provee de las herramientas de *merchandising*, promoción/publicidad y administración
- Facilita la enseñanza de los métodos y procedimientos de administración del negocio, es decir *del know-how*.

Cabe destacar que los acuerdos que gobiernan las relaciones entre un franquiciatario y franquiciante son negociados por ellos mismos (Santarriaga, 2007).

Por otra parte, el franquiciatario o franquiciado, es la persona que adquiere el derecho de comercializar o explotar un bien o servicio a través de un contrato que lo obliga a cumplir con las cuotas o regalías marcadas, cumplir con los estándares de calidad descritos, las normas y procedimientos fijados por el franquiciante (Alba y Hernández, 1999) además de tener asignada una región para ser explotada únicamente por éste.

Está demostrado por investigaciones como las de Bai, Chong-Eh y Zhingang Tao, (2000; citadas en Santarriaga, 2007), que los franquiciatarios buscan disminuir riesgos asociados a iniciar un negocio propio prefiriendo comprar una franquicia.

El franquiciatario es el sujeto que a cambio de una contraprestación económica, asume la explotación del sistema de negocio en una determinada zona geográfica y conforme a las normas establecidas por el franquiciador.

Se asume que la transferencia de conocimiento se produce a través de tres instrumentos complementarios (Alonso Prieto, 2003 citados en Benavides, Mingueta y López, 2008) : el manual de explotación, la formación, y los servicios, como apoyo que el franquiciador presta a los franquiciados.

### **2.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DEL MODELO DE FRANQUICIA**

El modelo de franquicia respalda a los dueños de las marcas por medio de su conocimiento adquirido debido a la experiencia y el uso rutinario de sus procedimientos, en este caso la ventaja se ve reflejada en el uso de manuales de operaciones (*know-how*).

Raab y Matusky (2010), reconocen que hay 2 razones fundamentales por las cuales las franquicias se han adaptado bien en la nueva economía mundial; la primera de ellas es que requieren capacitación y la segunda habla de inventarios limitados para las operaciones.

Para Taube, citado en Berenstein (2007), la principal ventaja la obtiene el franquiciador porque necesita menos capital para establecer la red de su empresa y los dolores de cabeza son resentidos por el franquiciado que lleva la operación diaria del negocio.

De acuerdo con Fong (1993) las ventajas y desventajas de un sistema de franquicias puede enlistarse como se muestra a continuación:

**CUADRO 6 .Ventajas y desventajas del sistema de franquicias**

VENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN MÉXICO	
VENTAJAS DE LOS FRANQUICIANTES	VENTAJAS FRANQUICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite crecer rápidamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativas de inversión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realizan inversiones adicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión segura de un negocio probado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe la responsabilidad contingente</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se abate el costo gerencial</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mejora el posicionamiento del mercado</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el control de la calidad</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generan sinergias de esfuerzos individuales</li> </ul>	
DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN MÉXICO	
DESVENTAJAS DE LOS FRANQUICIADORES	DESVENTAJAS DE LOS FRANQUICIATARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación cuidadosa del precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca dependencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de las franquiciantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema tiende a ser inflexible</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe identificar al franquiciante nuevo, el no ético o los incompetentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se exige disciplina</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace constante monitoreo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Otro beneficio que obtiene el franquiciatario tiene que ver con la tranquilidad de invertir en un negocio probado que le da mayor seguridad de obtener un resultado

favorable, y sobre todo el hecho de tener el respaldo de un grupo de asesores que confronten los problemas con él.

En su artículo basado en la aplicación de entrevistas a socios de restaurantes que manejan sus propios negocios de franquicias, Regalado (2009) explica que los interrogados expresaron que las principales ventajas en el manejo del modelo de franquicia se traducen en la obtención de crecimiento rápido y la expansión rápida que la empresa puede lograr dando como resultado un mejor posicionamiento, acreditación y fortaleza de la marca, un mejor poder de negociación con los proveedores al incrementar el volumen de compra y por último tener mayor cobertura del mercado.

La contraparte de estas afirmaciones se encuentran en los textos, se dice que emprender un negocio con formato de franquicia o adquirir este esquema comercial de una empresa que ya está operando, no garantiza el éxito de la nueva sucursal, ya que todas las decisiones conllevan un riesgo; los autores Alcázar (2011); Vigay y Vargas (1996), mencionan que frente a otras opciones comerciales, las franquicias son un modelo de negocio que implican menor riesgo, sin embargo dentro de sus desventajas podemos citar:

- Se exige el pago de derechos de entrada
- No se es propietario de la marca
- Las decisiones principales giran en torno al franquiciante, limitando a los franquiciatarios la posibilidad de ser innovadores e independientes
- Existe una imposición de normas y directrices estratégicas
- Su éxito se encuentra vinculado a los resultados del franquiciante y los otros franquiciatarios
- Existe limitación de recursos económicos para el caso de contingencias y requerimientos adicionales para inyectar capital de trabajo

Regalado (2009) menciona que dentro de las posibles desventajas que implica, está el riesgo constante de la deserción de los franquiciatarios, la mala operación de las franquicias asignadas y/o administración de las mismas que puede repercutir en una mala imagen para la marca, además de proporcionar información a terceros acerca del *know-how*, por otra parte, Alba y Hernández (1999) describen que la principal desventaja que enfrentan las franquicias es que, el franquiciatario no siga los estándares de operación del negocio establecidos en el contrato y afecte la imagen del negocio o bien dejen de pagar las cuotas fijadas sin causas justificadas.

En su artículo “Siete pecados para fracasar como franquicia”, Azpiroz (2010), menciona que los principales problemas que presentan los modelos de franquicia son los siguientes:

1. Franquiciar negocios no franquiciables. Ya sea que no pueden reproducirse o ser enseñados (no todo es *know-how*).
2. No disponer de un modelo de negocio probado o maduro. El mayor valor que se trasmite es que el negocio es una empresa de éxito.
3. Error en la selección de franquicias. El error más común es querer rentabilizar a la empresa antes de tiempo.
4. No disponer de una clara identificación corporativa.
5. Síndrome del “franquiciado abandonado”.
6. Mala definición del nivel de servicios.
7. No evolucionar el concepto original.



## 2.2 MARCO JURÍDICO DE LA FRANQUICIA EN MÉXICO

Este modelo de distribución moderno conocido como “modelo de franquicia” obedece naturalmente al derecho comercial, al derecho de las marcas, al derecho social, al derecho penal, entre otros. La ausencia de ley ó marco jurídico para las franquicias durante los años 80’s, permitió que un número crecido de franquiciadores aprovecharan el vacío legal y estafaran a sus franquiciados, de ahí la toma de medidas a nivel mundial (Jauffrit, 2009).

La fecha de introducción de las franquicias en México no es conocida con exactitud debido a que durante la década de los 80’s, la Ley de Inversiones Extranjeras restringía a los extranjeros de participar en diversas actividades que se consideraban que eran sólo para mexicanos.

Durante esa época la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología así como la Ley del Uso de Explotación de Patentes y Marcas de 1985 fueron abrogadas, supliéndolas en 1994 por la Ley de Propiedad Industrial, la cual define a la Franquicia como se conoce hoy en día (Franquicias México, 2008).

El marco jurídico que respalda la legalidad de los sistemas de franquicias en México está supeditado de forma generalizada por la Ley de la Propiedad Industrial (1994), en su artículo 142, el cual define a la franquicia como:

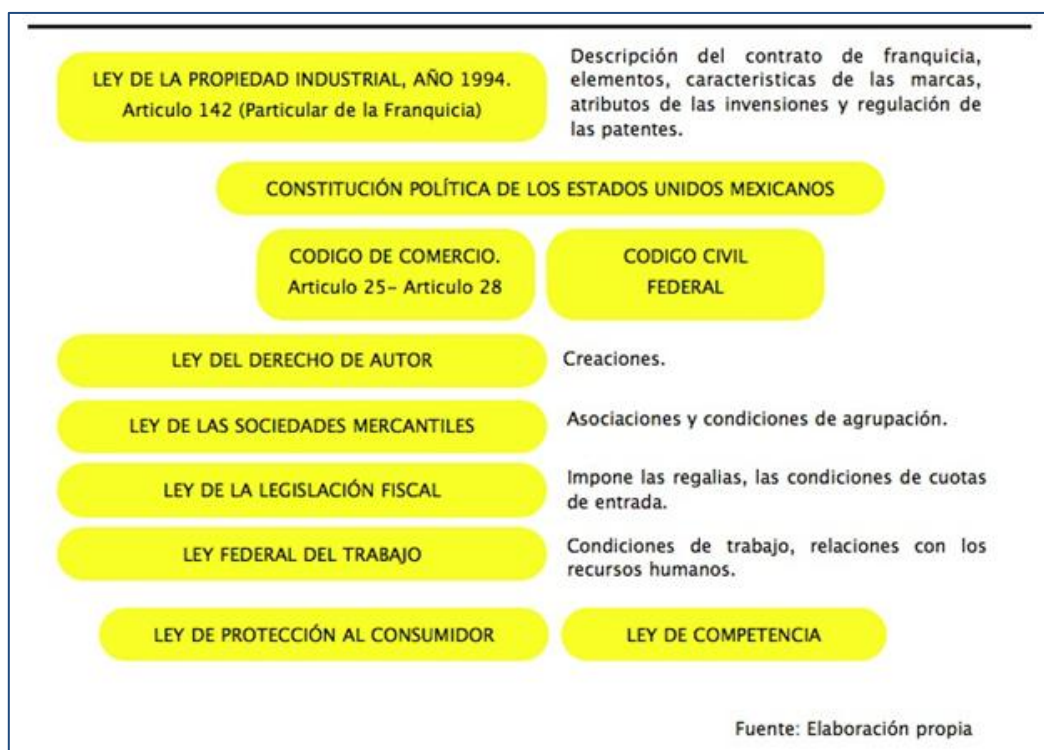
“Una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios donde el franquiciante ofrece a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado”.

Fong (1993) menciona que junto con el marco propuesto por el gobierno, se ha favorecido al desarrollo de políticas contenidas en el Programa Nacional de Modernización Industrial y de Comercio Exterior por sus siglas PRONAMICE 1990-1994, que contempla factores como los citados a continuación:

1. Internacionalización de la economía mexicana
2. El desarrollo tecnológico como palanca del avance y mejoramiento productivo de la industria y el comercio
3. La desregulación de las actividades económicas y la adecuación de marcos jurídicos que regulen la industria en sectores social y privado.

El marco jurídico que respalda la legalidad de los sistemas de franquicias en México está supeditado de forma generalizada en las siguientes leyes:

### CUADRO 7. Marco jurídico de las franquicias en México



En la tabla anterior se puede reconocer las diferentes leyes mexicanas que emanan de la regulación que ha tenido el sistemas de franquicias, cada una encomendada a tratar de manera particular algún acto que se involucra en este, teniendo como principal fuente la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, seguida de la Ley de la Propiedad industrial, que ampara la figura contractual y dicta las diferencias entre estos sistemas de sus similares, por ejemplo, las licencias comerciales.

Para Alba (2009) es importante mencionar que la ley mexicana obliga a los franquiciatarios (nacionales o extranjeros) a entregar la Circular de Oferta de Franquicia (COF) a todos aquellos interesados en adquirir una franquicia. Éste es el documento que todo franquiciante debe cumplir de acuerdo con la Ley de la Propiedad Industrial.

La estructura de la sociedad puede verse determinada por la Ley de Sociedades Mercantiles y el Código Civil que dictamina y regula el comportamiento de los integrantes, al igual que la Ley de Propiedad Industrial la Ley del Derecho de Autor hace una regulación de las obras y creaciones que requieren conservar su protección de autoría, en cuestión a las buenas prácticas contables, fiscales y financieras se contempla lo contenido en la Ley de la Legislación Fiscal y Tributaria, para la protección de los derechos de los empleados y delimitar las obligaciones así como los derechos de cada actor en la relaciones laborales se presenta la Ley Federal del Trabajo, y por último, la franquicia debe tener ética en sus operaciones, sobre todo en aquellas actividades que culminan en productos y servicios a los consumidores para este fin se ha creado la Ley de Protección al Consumidor y para regular una sana competencia, se distingue a la Ley de la Competencia.

Para Huerta, Menéndez y Ruiz (2004), el marco legal de las franquicias podría entenderse como lo descrito en el siguiente cuadro (ver cuadro 8):

**CUADRO 8.** Definición de las franquicias y marco jurídico

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Español	La franquicia es la libertad que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular.
Franquicia	Es tomada del vocablo ingles franchising extraído a su vez del francés franchisage que se denota como un privilegio especial otorgado por la autoridad (Díaz, 2002).
Franquicia	Convenio en el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, marca, patente, secreto comercial y otros puntos a cambio de honorarios o regalías (Kothler, 1980).
Franquicia	Es un sistema comercial en el que el franquiciante vende una franquicia al franquiciatario por medio de la cual éste podrá distribuir los productos o servicios a los usuarios finales (Pedreño, 1973).
Federación Europea de la Franquicia (European Franchise Federation, 1973)	Sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes ligadas por un contrato a través del cual una de ella, el franquiciador concede a otra, el franquiciatario, el derecho de explotar en condiciones preestablecida un negocio concreto.
El tribunal de Primera Instancia de Paris (1978)	La franquicia es un método de colaboración de empresas cuyo objetivo es contribuir al desarrollo acelerado de las empresas contratantes.
Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT)	Una operación de franquicia es una relación contractual entre franquiciante y franquiciado.
Ley de la Propiedad Industrial art.142 (1994)	“Existirá una franquicia cuando se trasmitan conocimientos técnicos o asistencia técnica a través del uso de marca para producir, vender o prestar servicios de manera uniforme.

Continuación del **CUADRO**. Definición de las franquicias y Marco jurídico

<b>PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO</b>
Boletín C-8 Principios de Contabilidad Generalmente aceptados.
Serie B Principios de la Contabilidad Generalmente Aceptados (B-12)
Ley de la Propiedad Industrial Art.142
Ley de la Propiedad Industrial Art. 65
Asociación Mexicana de Franquicias de México.

FUENTE: Elaboración propia

Cabe destacar que algunas franquicias son netamente de especialidad y requieren de regímenes adicionales a los documentados en el recuadro anterior.

Una de esas leyes que se utiliza para referir los casos especiales en los sistemas de franquicia en México, es la de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN) que trabaja por medio del sistema nacional de normalización mexicano y sus comités denominados “COMITÉ TECNICO NYCE”, dicho organismo se encarga de la elaboración, adopción y aplicación de lo emitido por la OMC, con el objetivo de asegurar la calidad, funcionalidad y desempeño de productos y servicios.

No obstante, la franquicia incorpora en sus contratos una serie de cláusulas que muchas veces van en contra de la libre competencia, como son: imposiciones de precios, exclusividad territorial, exclusividad de distribución, cánones, contratos de exclusividad, etc. (Diez y Rondan, 2004; 73).

En el siguiente cuadro mostraremos los objetivos que persiguen las leyes que rigen la jurisdicción mexicana con respecto a la franquicia (ver cuadro 8)

:

**CUADRO 8.** Objetivos de la normatividad mexicana de las franquicias

MARCO JURÍDICO BÁSICO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO	LEY NACIONAL	OBJETIVOS	LEY INTERNACIONAL
	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	Generalidades y respaldo del sistema jurídico mexicano	TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE
	CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN	Regula los impuesto y la vida económica del país	
	LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES	Vigila y regula la constitución y funcionamiento de las Sociedades en general	
	LEY DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	Administración de las aportaciones y deducciones	
	LEY FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA	Protege el proceso de competencia y libre concurrencia	LEY DE INVERSIONES EXTRANJERAS
	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	Regula los vínculos entre trabajadores y patrones	
	LEY DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL	Desarrolla y protege los sistemas de propiedad intelectual	
	LEY FEDERAL DE LOS DERECHOS DE AUTOR	Encargada de amparar obras	
	LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR	Promueve y protege los derechos y cultura del consumidor	
			Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los subcontratos que contiene el contrato general de la franquicia (aplicado para la mayoría de los países), podemos describir los siguientes:

**CUADRO 9.** Subcontratos de franquicia

ELEMENTO ESTRATÉGICO POR RESPALDAR	INSTRUMENTO JURÍDICO
Concepto de negocio	• Carta de Intención. COF
Franquicia tipo	• Contrato de franquicia
Derechos de autor	• Contrato de licencia de marca
Secretos de franquicia	• Convenios de confidencialidad

Continuación del **CUADRO**. Contrato de franquicia

Cuotas y obligaciones económicas	• Contrato de suministro
Análisis de la competencia	• Contratos de comodato
Plan, perfil, análisis, proveeduría	• Otros contratos

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo con la publicación de “La Investigación sobre Franquicias” de Diez y Rondán del año 2004, podemos recalcar las aportaciones enfatizadas del concepto del contrato, resumido en el siguiente cuadro:

**CUADRO 10.** Contrato de franquicia

Diez y Rondán, 2004	“El contrato es el elemento clave para regular las relaciones entre franquiciador y franquiciado”	
	Características del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completo</li> <li>• Preciso</li> <li>• Equilibrado</li> </ul>
Caves y Murphy, 1976 Hadfield, 1990 Mathewson y Winter, 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contrato recoge derechos y obligaciones</li> <li>• Se determinan las cuotas y pagos por realizar</li> <li>• Se fijan los límites del territorio</li> <li>• Establecen los precios y compra de suministros</li> <li>• Contingencias</li> </ul>	
Lafontaine y Kaufmann, 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contratos suelen ser iguales para todos los franquiciatarios</li> <li>• Sufren modificaciones menores en largo plazo</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Diez y Rondán (2004)

## 2.2.1 LEY DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

En la Ley de Propiedad Industrial citada en De la Puente (2008) se mencionan los aspectos indispensables que debe tener un contrato de franquicia:

### CUADRO 11. Elementos del contrato de franquicia en México

Determinar la zona geográfica en la que se ejercerá las actividades
Ubicación, dimensión mínima del local y características de las inversiones en infraestructura
Política de inventarios, mercado y publicidad, suministro de mercancías y contratación con proveedores
Políticas y criterios, plazos, reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones
Criterios y métodos para determinar el margen de utilidad
Características de la capacitación técnica y operativa
Descripción del método o forma en que el franquiciante otorgará asistencia técnica
Criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información y evaluación del desempeño
Establecer términos y condiciones para subfranquiciar
Causales de terminación de contrato
Condiciones para revisar o modificar las condiciones relativas al contrato
No existirá la obligación del franquiciatario de enajenar sus activos, salvo pacto
No existirá la obligación del franquiciatario de enajenar sus acciones
Incluir conceptos básicos: Definiciones, marcas y <i>know-how</i> así como las regalías

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.2 ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS

A partir de la primera reunión organizada por la Cámara de Comercio Mexicana en el año 1988 entre los empresarios se dió a conocer el nuevo sistema de comercialización de negocios que ampara de manera especial a los elementos de



propiedad intelectual, *know-how* y la supervisión directa de los puntos de venta por parte de los creadores y asociados de la marca, esta nueva forma de organizarse se le denominaba “sistema de franquicia”, el revuelo causado fue tanto que consideraron formar la Asociación Mexicana de Franquicias, con la finalidad de agrupar a las empresas franquiciantes más importantes en el país. Para 1989, se crea esta organización (AMF), con 6 empresas registradas formalmente y 2 consultores responsables del desarrollo del proyecto.

La Asociación Mexicana de Franquicias funge como vínculo entre inversionistas y franquiciantes, es un mediador de conflictos, promueve entre las autoridades el sistema de franquicia, así como sus eventos y mantiene comunicación estrecha con otras organizaciones afines, su afiliación en México representa para las empresas un tipo de reconocimiento de legalidad y confiabilidad para los franquiciantes.

Por otra parte, existen normativas ISO de calidad no obligatorias para los modelos de franquicias, éstas son otorgadas exclusivamente por la CALMECAC bajo el documento regulatorio CALMECAC-AMF-001:2001, PROGRAMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE FRANQUICIAS, este distintivo avala que el negocio cuenta con imagen y marcas reconocidas, credibilidad, procedimientos auditados y controles competentes, sin dejar de recordar que estas condiciones son voluntarias y el franquiciatario mexicano decide hacerlo o no.

Los lineamientos que son auditados por parte del organismo certificador CALMECAC van dirigidos a revisar cinco requisitos: los parámetros legales de constitución, los procesos administrativos y operativos, las condiciones mercadológicas y procesos de comercialización, la estructura financiera y por supuesto las condiciones estratégicas en las que opera el negocio.

### 2.2.3 PROPIEDADES DE LAS FRANQUICIAS

En el caso de las franquicias, deben existir elementos diversos e interconectados a través de una estrategia de éxito que trae como consecuencia beneficios relevantes para este sistema (Trejo 2008).

Las franquicias en México son una forma reconocida de hacer negocio con menor riesgo y la forma de contrato que puede otorgar una mayor rentabilidad (PROMPERU, 2011), en México las franquicias ofrecen una derrama de 650 mil empleos directos distribuidos en 70 mil puntos de venta.

La propiedad de las franquicias se obtiene a través de los contratos, por lo que es muy importante explicarlos a detalle para su entendimiento, para Jiménez (1998) en su artículo que lleva por título “Cómo negociar los Contratos de Franquicia”, en principio todos los contratos son negociables lo que se necesita es de un franquiciatario organizado que haya elaborado un modelo estándar de contrato normalmente como plan de negocio que pueda irse adaptando según evoluciona añadiendo cláusulas y resolviendo los problemas que surgen se examinan algunas cláusulas que son convenientes examinar y comprobar su aceptación ... Esta idea se interpreta por medio de la siguiente tabla que refleja su trabajo

**CUADRO 12.** Modelo guía de las cláusulas de Contrato de Franquicia

Transmisión del Know-How y derechos de la propiedad industrial e intelectual	El franquiciador facilita al franquiciado marca, símbolos, derechos de autor, imagen corporativa y <i>good-will</i> en su utilización. Se debe prever el asesoramiento técnico así como la aportación de la marca, nombre comercial el detalle de las patentes.
	El franquiciado deberá comprometerse a usar los derechos de propiedad de forma adecuada, reconocer la validez, obligarse al ejercicio del Know-How y la obligación de mantener la imagen corporativa.
Código Deontológico Europeo de la franquicias	

Continuación del **CUADRO**. Modelo guía de las cláusulas de Contrato de Franquicia

Exclusividad	Son limitaciones de industria y comercio a fin de celebrar el contrato, el franquiciado se compromete a desarrollar por cuenta propia la explotación del negocio y de desarrollar otra franquicia así mismo el franquiciador no puede conceder la explotación del territorio ya concedido.
Libro Verde de la Comisión Europea sobre las Restricciones Verticales en la Política de Competencia Comunitarias	
FUENTE: Elaboración propia	

La confusión más común detectada dentro del entendimiento de las organizaciones comerciales se da entre los términos “franquicia” y “licencia comercial”. Para determinar las diferencias entre estos conceptos podemos resumir que “la transferencia tecnológica” es el elemento que distingue a un sistema de franquicias de las licencias comerciales, es decir, el famoso “know-how” o “saber hacer” del negocio. Las franquicias ofrecen un conjunto de valor añadido (know-how) que permiten su eficiente adaptación en los mercados, además de ofrecer mayor soporte (asistencia técnica) y vinculación con los inversionistas (Riera, 2011).

# **CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO**

---



### 3.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE FRANQUICIA EN MÉXICO

Hablando de los antecedentes y evolución de las franquicias de comida rápida de manera general, se puede citar el trabajo de los autores Lagos, Rodríguez y Lamas (2001: 2-38) quienes sintetizan el consumo de comida rápida de la siguiente forma:

**CUADRO 13.** El consumo de comida rápida.

SÍNTESIS, ANÁLISIS O CRÍTICA DEL DOCUMENTO.		
	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
FECHA	1920	En Estados Unidos se abren los primeros locales de hamburguesas creados por los hermanos Dick y Mac McDonald
FECHA	1937	Los hermanos McDonald's comenzaron a utilizar la producción en cadena que ya utilizaba la industria para atender en pocos minutos los pedidos de las multitudes que tenían tiempo reducido para comer
FECHA	1948	Se introduce el concepto <i>drive-in-restaurant</i> donde se vendían perros calientes atendiendo a la demanda de una comida servida en el coche a precios bajos
CONCEPTO	FAST FOOD	La comida <i>Fast-food</i> según los expertos es una elección para las personas que desean comer rápidamente y con bajo coste
CONCEPTO	SLOW FOOD	En Italia para 1986 se inventó el término " <i>slow food</i> " con la intención de recuperar los sabores tradicionales dejando atrás los productos procesados que en su mayoría se utilizan en la comida rápida
FECHA	2011	Estados Unidos tenía 34.4% de obesos en su población total, y es el país que más gasta por concepto de comida rápida como dieta diaria.
FECHA	2011	En países como Francia y Reino Unido se ha propuesto gravar con mayor impuesto la comida rápida con el propósito de reducir su consumo, frenar la obesidad y el sobrepeso, así como, dar alternativas de menús más sanas como los pescados y ensalada.

Continuación del **CUADRO**. El consumo de la comida rápida

CONCEPTO	ÉXITO DE LA COMIDA RÁPIDA	El éxito se basa en la rapidez del servicio que ofrece, los precios bajos y la flexibilidad de horarios.
IDEOLOGÍA	FENÓMENO FRANQUICIAS	En las franquicias de comida rápida se da un fenómeno peculiar documentando como “ <i>you now what you get</i> ” que garantiza la identidad de la marca de manera universal, un turista se siente como en casa cuando sabe qué alimentos encuentra y el parámetro de precios.
FECHA	2009	En el mundo el tamaño de mercado de la comida rápida superaba los 144.600 millones de euros, suponiendo un crecimiento del 20% respecto al año anterior, cuando el mercado era de 119.800 millones de euros.
CIFRAS	CRECIMIENTO PROMEDIO	El crecimiento promedio mundial de consumo de comida rápida en el periodo de 2005 al 2009 fue de 4.8%
CIFRAS	TICKET 2009	El número de tickets, transacciones o ventas reportadas al finales del año 2009 llegaba a las 208.100 millones de transacciones, con un ticket medio de .69 euros
CIFRAS	CRECIMIENTO	Un fenómeno interesante se observó en el número de transacciones entre los años 2005 y 2009 que fue de 19.74% parecido al incremento reportado por el volumen de las operaciones.
CIFRAS	CONSUMO MUNDIAL	El ticket de consumo promedio del 2005 al 2009 a nivel mundial a conservado su valor aproximado de .70 céntimos de euro.
CIFRAS	CONSUMO POR CONTINENTES	América es el continente en el que con mucha diferencia se gasta más en comida rápida ya que concentra el 47% del consumo global. Asia – Pacífico supone un 36%, mientras que Europa ostenta apenas el 17% del consumo de este tipo de comida.
CIFRAS	VÍAS DE CONSUMO	La comida rápida es un sector que pertenece al gran consumo, por lo tanto resulta relevante conocer las vías por las cuales sus productos llegan al consumidor, de acuerdo a números reflejados DATAMONITOR 2011: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendedores callejeros con un 11%</li> <li>• Locales de comprar y llevar con un 12% (donde el 80% de los clientes consumen su comida fuera del local)</li> <li>• Locales de ocio con 6% (cines, teatros, hipódromos, estadios, etc.)</li> <li>• Restaurantes de Servicio Rápido (RSR) con 71% (no se ofrece servicio a mesa)</li> </ul>

Continuación del **CUADRO**. El consumo de la comida rápida

FECHA	2014	Se espera que para el 2014 el tamaño de mercado mundial sea de 172,50 millones de euros con un crecimiento acumulado de 19%
CIFRAS	DATAMONITOR 2010	De acuerdo a las cifras obtenidas por DATAMONITOR al 2010 los 13 países que suponen un consumo total del 89.13% de comida rápida son; Canadá, México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Venezuela, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, España, Suecia, Reino Unido, República Checa, Hungría, Polonia, Rumanía, Rusia, Ucrania, Australia, China, India, Japón, Singapur, Corea del Sur y Taiwán.
CIFRAS	LOS TRES PAISES AL 2010 MAS CONSUMIDORES	Estados Unidos, Japón y China, con 51.800, 21.529 y 19.657 millones de euros respectivamente. Es decir, que en Estados Unidos, el país en el que nació el sector, se consume más del 35% del consumo mundial de comida rápida, casi dos veces y media más que en Japón, segundo consumidor y 2,6 veces más que en China
DATOS	PAISES EMERGENTES CON MAYOR CRECIMIENTO	Los tres países emergentes con mayor variación en su gasto promedio de comida rápida en el periodo 2006 al 2010 con India, China y Brasil. Y respecto al Ratio del PIB son México (.65%) e India (.62%)
CIFRAS	MAYOR GASTO	Japón es el país con mayor gasto por habitante en comida rápida en el mundo, mientras que España es el país industrializado con el gasto por persona mas modesto.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1 FRANQUICIAS A NIVEL INTERNACIONAL

La realidad es que las franquicias no surgieron como consecuencia del ingenio o de una invención, sino de la necesidad detectada en resolver el problema que representaba el conseguir una eficiente distribución de los productos o servicios, sin embargo; hoy en día este sistema dejo de perseguir objetivos solo comerciales para encontrar que su razón de ser es su venta misma.

Hace 30 años no era conocida la estrategia de negocios conocida como *franquicia* para utilizarse en América o Estados Unidos, actualmente se considera sinónimo de estandarización, imagen y operación que a su vez rompe el mito de hacerlo solo en las empresas grandes (Ampyme ,2002), así mismo, las franquicias siguen siendo la herramienta de negocios por excelencia y el modelo de expansión a seguir para el siglo XXI. La propia demanda del consumidor ha convertido al sistema como un negocio de menor riesgo basado en el éxito y la confianza, la comunicación y una combinación entre el espíritu emprendedor del franquiciatario y la administración profesional del franquiciante.

Se ha reconocido el nacimiento del término de “franquicia” durante el periodo de la Edad Media en el país al que debe su nombre; Francia, este término era utilizado como una referencia de las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito en relación a determinadas actividades comerciales, de pesca y explotación de recursos forestales, el primer documento que refleja la concesión de una franquicia está fechado en marzo del año 1232 (Cuesta, 2004) y fue otorgado en la localidad francesa de Chambey.

En la ciudad italiana de Trento al año de 1562 el gobierno propuso adoptar un formato similar de franquicia en el que otorgaba a terceros el derecho de desarrollar el proceso de recaudación.

En 1848 la “Mc Cormick Harvesting Machine Company” empresa estadounidense dedicada a fabricar maquinaria industrial, consigue derechos sobre agentes exclusivos para venderla y dar mantenimiento por todo el país (Olmos y Rivas, 2004).

Pero el modelo integrado como tal, es originado para el sistema comercial de la empresa dedicada a la fabricación de máquinas de coser *I.M SINGER&CO* de Estados Unidos en el año 1851 (Alba y Hernández, 1999), esta empresa buscaba que otros inversionistas pudieran arriesgar su capital en un negocio con



expectativas de rápido crecimiento y de recuperación de la misma inversión a un plazo corto.

El primer contrato de franquicia que se reconoce por la industria tras la guerra civil en Estados Unidos pertenece a la empresa *General Motors* en 1929 (Franquicias, 2008) que incurre a este mecanismo como una forma de colaboración entre los empresarios independientes para la obtención de un bien común favoreciendo la independencia de las partes y así lograr que sus objetivos de distribución se cumplieran, sin embargo la planeación de este sistema para la empresa comienza desde el año 1898 (Alba y Hernández, 1999).

Otro ejemplo revolucionario en el mundo de las licencias y franquicias es *Coca Cola Company* desde Atlanta E.U. aunque fue creada en 1886 (Alba y Hernández, 1999) como una fuente de sodas, para el año 1989 decide otorgar el derecho a terceros de manejar embotelladoras independientes y así distribuyeran el producto por diferentes países del mundo (franquicias,2008).

El primer restaurante franquiciado se remonta al año 1919 en California E.U A&W Root Beer abrió su primer establecimiento de comida, siendo posible dar un concesión a J.Willard Marriot para convertirlo en un importante restaurante. Seguido de este formato de negocio en 1948 los hermanos Maurice y Richards McDonald's inician su negocio de hamburguesas en San Bernardino California dando pauta a la creación del restaurante franquiciado más grande del mundo (Rocco y Andrew, 2001).

El éxito de la franquicia de McDonald's depende de su devoción casi fanática por las consistencia y el control de calidad, desarrollaron el formato de negocio y los concesionarios debían cumplir cada especificación al pie de la letra, se aplican las técnicas altamente sistematizadas en líneas de ensamble para la preparación de alimentos (Raab y Matusky, 2010).

### 3.1.2 FRANQUICIAS A NIVEL NACIONAL

La entrada de forma masiva en nuestro país pudo ser posible a partir del año de 1989 (AMF, 2002). La llegada de las franquicias a nuestro país es relativamente reciente, de forma más intensa se remonta a la década de los ochenta (Alba y Hernández, 1999).

En la década de los 80, México se encontraba en un periodo de crisis económica con inflaciones excesivas y endeudamiento, justo cuando estaba el auge de los sistemas de franquicias a nivel mundial. Esto parecía que trabajar bajo ese modelo en México era casi imposible debido a la falta de un marco jurídico adecuado, y también por una condición precaria en materia de propiedad industrial, el desarrollo de las franquicias fue lento, muestra de esto fue que al año 1990 el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología incluía apenas en su texto una definición del contrato de franquicia.

México, dando sus primeros pasos, en 1986 se incorporaba al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) hoy la Organización Mundial de Comercio (OMC) y en el año de 1991 dentro del marco de las negociaciones previas a la suscripción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, promulgó una nueva legislación en materia de Propiedad Industrial, la cual incluyó en su artículo 142 la definición legal de franquicia.

Por otra parte, García (2011) señala que la Ley de Inversión Extranjera limitaba las participaciones foráneas en un 49% como máximo de aportación, de igual forma, la legislación mexicana exigía que todos los insumos que necesitaran las franquicias extranjeras para su operación fueran consumidos de productores nacionales, lo que dificultaba la entrada de las marcas, por lo que los operadores de éstas mantenían un estricto perfil del franquiciado al que pudieran respaldar como agente en México para que éste a su vez pudiera diseñar y trabajar una plataforma de proveeduría adecuada. Posteriormente con la firma de diversos

acuerdos comerciales se facilitó la entrada y salida de marcas, siendo el más significativo el TLCAN, firmado en 1992 y entrando en vigor hasta 1994.

McDonald's apostó todo por entrar al mercado nacional siendo el protagonista del desarrollo del sector franquicias en México. Su llegada al país mexicano en 1985 representa un boom en la historia del *fast-food* y de los establecimientos "informales" para comer fuera de casa (informal *eating-out*) (García, 2011), siendo el joven Saúl Kahan, el primer operador de la franquicia en México ubicando la sucursal en Pedregal de San Ángel (al sur del Distrito Federal).

Para el año 1989, los hermanos Torrado abrieron la primer tienda Domino's Pizza en Tecamachalco, Estado de México, un año más tarde Cosme Torrado y Armando Torrado fundaron la empresa Torrquín (ahora DP, SA de CV), la cual logró un acuerdo con la estadounidense Domino's Pizza, Inc. para vender y operar la franquicia de establecimientos de pizza en México hasta el año 2025 (Alsea, 2008) Para ilustrar este apartado, recopilamos información de diversas fuentes para integrar una línea de tiempo que ejemplificara la aparición de las franquicias en nuestro país así como la adopción de muchas extranjeras sobre todo aquellas del país vecino "Estados Unidos", tal como se muestra en la figura:

**FIGURA 4.** Línea del tiempo generalizada de las franquicias en México

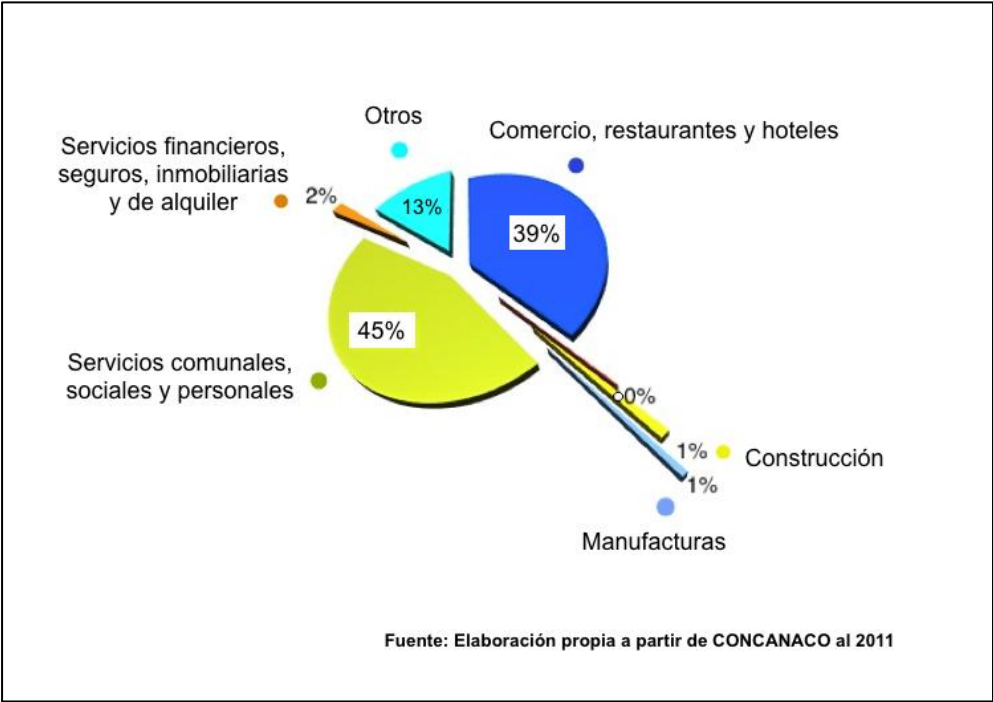


### 3.2 SECTORIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

Para impulsar el desarrollo y la adopción de los modelos de franquicias en México, al 2008 la Secretaría de Economía etiquetó 135 millones de pesos en programas de financiamiento a tasa cero para su adquisición por terceros interesados (FRANQUICIAS US., 2010) permitiendo con esto que los franquiciatarios potenciales se acercaran a negocios probados y exitosos en vez de apostar a giros saturados o con mercado acaparado por grandes corporativos.

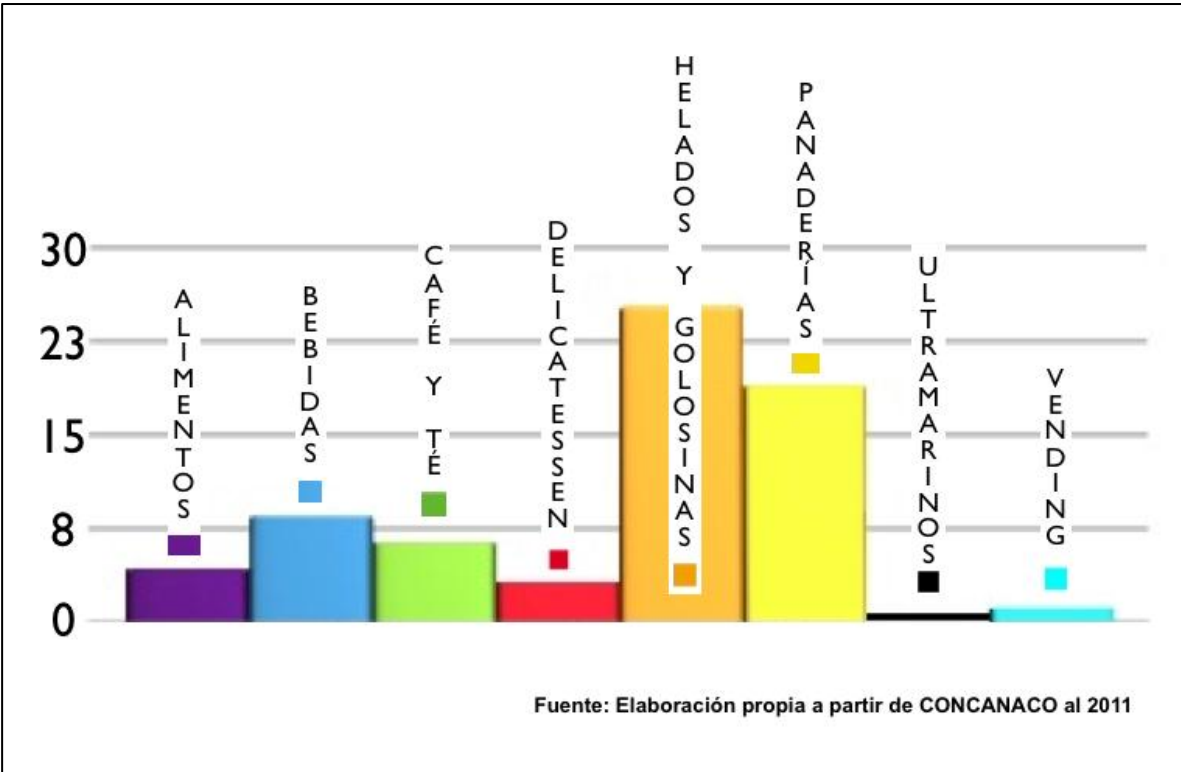
Según lo estipulado por CONCANACO (Promperú, 2011; 32) en la región de occidente la concentración de franquicias marca una tendencia importante hacia el sector de comercio, restaurantes y hoteles con más de un 60% del total de franquicias registradas, siendo este sector el segundo de mayor concentración e importancia para las franquicias que operan en México (nacionales o extranjeras) como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 1.** Sectorización de las franquicias en México



A su vez, al analizar el sector de “comercio, restaurantes y hoteles” en México, podemos distinguir las subcategorías que la conforman lideradas por: heladería y golosinas en primer puesto, panaderías en segundo rubro con mayor importancia, para enfocarnos el el subsector de alimentos, bebidas y café-te que ocupan los lugares tercero, cuarto y quinto de acuerdo al orden de importancia dado, como se muestra a continuación:

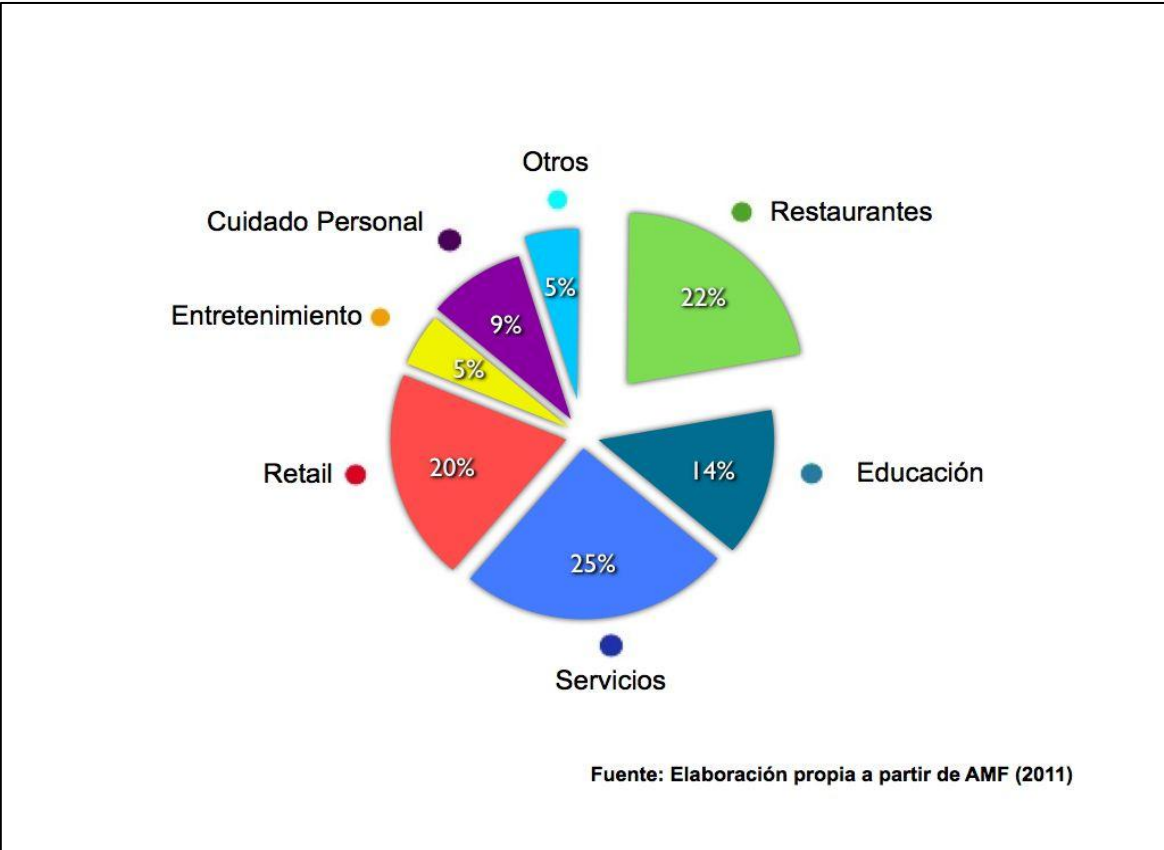
**GRÁFICA 2.** Subsector de franquicias en México respecto al sector de alimentos (porcentaje)



### 3.3 DISTRIBUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS POR TIPO DE NEGOCIO

La concentración de las oportunidades de negocio también se resume por tipo de negocio, en donde los servicios son los más significativos, tenemos que al año 2010 con un 25%, los restaurantes entran en un segundo plano de importancia teniendo un 22% de la elección predilecta por los empresarios a la hora de convertir un negocio exitoso en un modelo de franquicia y que por supuesto, se ampare del éxito que reportan como utilidades:

**GRÁFICA 3.** Distribución de franquicias mexicanas por tipo de negocio



### 3.4 SITUACIÓN DE LOS NEGOCIOS DE COMIDA EN MÉXICO

De acuerdo con Clemente y Gómez (2006: 51) el término *fast-food* se puede definir como aquella comida que se comercializa preparada o tiene una fácil preparación, vendiéndose así pues, elaborada o semi-elaborada con la conciencia implícita del término, “para llevar”. Bajo este concepto se incluye una gran variedad de productos como hamburguesas, pizzas, bocadillos, entre otros.

A nivel mundial se reconoce la importancia y la similitud que han demostrado contener dos notas que hablan de las franquicias más representativas del mundo, mismas que pertenecen al negocio de restaurantes(orientados a ofrecer comida fast-food); la web [maestrofinanciero.com](http://maestrofinanciero.com) en su nota del 10 de noviembre del 2011 publica la nota “Las 5 franquicias más grandes del mundo” exponiendo entre líneas que han sido clasificadas de acuerdo al número de establecimientos comerciales enfatizando el siguiente orden de importancia, empezando por el líder: McDonald’s, Subway, KFC Entreprises, Burguer King y Seven Eleven. Por otra parte, la página [soyentrepeneur.com](http://soyentrepeneur.com) al 24 de octubre del 2011 en su publicación de las “5 franquicias más exitosas” enumera las marcas por orden de liderazgo: McDonald’s, Subway, KFC Entreprises, Burguer King y Seven Eleven. Por lo que podemos concluir que sin duda las franquicias restauranteras fast-food son negocios de expansión y crecimiento probado por estas.

En el caso de México, para septiembre del año 1995 se cerraron más de cinco mil restaurantes estos datos de expresados según cifras manejadas por la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera, A.C. (CANIRAC), cabe destacar que de esta cifra solo 19 negocios correspondían a restaurantes franquiciados, es decir, la probabilidad de supervivencia a la peor de las crisis mexicanas se resumía en 263 veces superiores a las de un restaurante independiente, Vigay y Dagoberto (1997).

### **3.5 RESTAURANTES DE FRANQUICIAS. ASPECTOS ÚNICOS EN EL NEGOCIO DE FRANQUICIAS**

De la Puente (2008:19) hace mención que el establecimiento de una franquicia en México no difiere al proceso del establecimiento de una empresa ordinaria, a continuación se destacan los elementos a considerarse para establecerse formalmente:

- Gastos de constitución y gastos de afiliación
- Régimen del Sistema Fiscal
- Gastos de operación e instalación
- Condiciones del personal (recursos humanos)
- Costos laborales (seguro, imss...)
- Costos de suministros – lógica
- Costos de comunicación (difusión, mercadotecnia, publicidad)
- Registro de la propiedad
- Contratos (Circular de oferta de franquicias)

Para Olmos y Rivas (2004) los elementos que componen la oferta de franquicia deben poseer los rasgos característicos y elementos constitutivos que las diferencien: la marca, el saber-hacer o *savoir-faire*, productos/servicios ofertados, pagos/sistemas de contraprestaciones, exclusividad territorial, servicios al franquiciado y el aprovisionamiento.

#### **3.5.1 FRANQUICIAS O EMPRESAS MULTINACIONALES**

Cuando se habla de empresas multinacionales se hace alusión a negocios que cuentan con puntos estratégicos de ventas ubicados en diferentes partes del mundo pero tienen una pertenencia a su país de origen a comparación con los modelos de sistema de franquicia que se pueden entender como una extensión



del “*know-how*” que ocurre en el vínculo dado entre un franquiciador a un franquiciatario (el negocio puede ser nacional, internacional o multinacional) otorgado por medio de un contrato que exige pagos como los de cuota inicial y regalías.

### **3.5.2 LICENCIAS DE USO DE MARCA VS. FRANQUICIAS**

La confusión más común detectada dentro del entendimiento de las organizaciones comerciales se da entre los términos “franquicia” y “licencia comercial”. Para determinar las diferencias entre estos conceptos podemos resumir que “la transferencia tecnológica” es el elemento que distingue a un sistema de franquicias de las licencias comerciales, es decir, el famoso “*know-how*” o “saber hacer” del negocio. Las franquicias ofrecen un conjunto de valor añadido (*know-how*) que permiten su eficiente adaptación en los mercados, además de ofrecer mayor soporte (asistencia técnica) y vinculación con los inversionistas (Riera, 2011).

### **3.6 CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS**

Raab y Matusky (2010) hablan de una clasificación dividida por: las franquicias de producto o marca registrada, las franquicias con formato de negocio y las franquicias por conversión...

- En las *franquicias con formato de productos* (Alba y Hernández, 1999), el nombre de negocio y el producto es el mismo, se logra que el consumidor los perciba de esa forma
- La *franquicia con formato de negocio*, una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada, en donde no existe un

producto solo que los identifique, sin embargo el nombre proporciona una forma de ofrecer el servicio de comida rápida.

- *La franquicia por conversión* establece que su expansión depende de que otros negocios se conviertan a franquicia de acuerdo a la fórmula que establecen de manera general sin opción a mezclar los estilos propios.

## **3.7 LA OPERADORA ALSEA PERSPECTIVA DESDE MÉXICO**

### **3.7.1 HISTORIA DEL GRUPO TORRADO**

Dentro de las operadoras de franquicias exitosas en México, se distingue al grupo “Alsea S.A de C.V” mismo que fue constituido formalmente el 16 de mayo de 1997, su negocio se ubica en el ramo de las bebidas y alimentos preparados. El domicilio social está ubicado en Reforma No.222 tercer piso, Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc C.P.06600, México, D.F.

La actividad principal de esta operadora consiste en desarrollar y operar restaurantes tipo *fast-food* con sus siglas “QSR” y comida casual “Casual Dining” en América Latina con marcas como Domino`s Pizza, Burger King, Starbucks Coffee, Popeyes, California Pizza Kitchen, P.F. Chang’s China Bistro y Chili’s Grill Bar en México.

De acuerdo con la publicación en Forbes de las mejores 500 empresas al año 2011 Alsea es el operador líder de restaurantes en América Latina. Hoy en día ALSEA S.A.B de C.V., es un grupo reconocido internacionalmente por su explotación y uso de las marcas: Domino´s Pizza en México y Brasil, Starbucks Coffee en México, así como a la distribución y producción de alimentos y materias primas (ALSEA,2012).

### 3.7.2 TRAYECTORIA GENERAL DE SUS INICIOS EN EL MANEJO DE FRANQUICIAS

Al año 2009 ALSEA era accionista mayoritaria de 16 empresas dedicadas a la explotación y uso de marcas de comida rápida bajo el formato de franquicia (Pérez y Ramírez, 2009),

En su artículo publicado para el periódico “El Economista”, Sánchez (2011), hace referencia a la firma *Euromonitor* misma que declaraba en sus informes que *ALSEA* se consolidaba como la principal operadora de establecimientos de comida rápida y casual en México, con un aproximado de 780 establecimientos de los cuales con solo 3 de sus firmas percibe el 95% de sus ingresos, enlistados como se muestra a continuación (datos actualizados al 2011):

- *Domino's Pizza es la cadena líder en venta de pizzas en México*, con una participación de mercado cercana a 47%. Sus principales competidores son: Pizza Hut, Benedetti's, entre otros.
- *Starbucks Coffee México al 2011 se ubica como la segunda cadena de mayor importancia en el segmento de cafeterías con 314 establecimientos operando y una participación de mercado de 47%*. Cabe mencionar que en el líder de mercado es Italian Coffee Company (identificado como su principal competidor) y seguida por The Coffee Factory, Café Punta del Cielo, Café La Finca Sta. Veracruz, La Selva Café y Coffee House.
- *Burger King cuenta con 43% de los puntos de venta de hamburguesas en México*. Sus principales competidores son: McDonald's, Carl's Jr, Wendy's, Ruben's, JonnhyRockets y Búffalo.

### 3.7.3 INICIOS DEL GRUPO ALSEA SAB DE CV COMO OPERADORA DE FRANQUICIAS

Desde enero de 2004, ALSEA (2005) tiene participación mayoritaria en West Alimentos, compañía franquiciataria de Burger King Corporation para la explotación y uso de la marca Burger King en México.

En marzo de 2004 se firmó un acuerdo con AFC Enterprises para operar la marca Popeyes Chicken & Seafood en México (excepto Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila y Chihuahua) abriendo la primera tienda en el mes de junio de 2004.

En el tercer trimestre de 2005 incursiona en el sector de restaurantes casuales en México con la adquisición del 60% de las acciones representativas de Grupo Aldi S.A. de C.V., franquiciatario de Chili's Grill & Bar para el Distrito Federal y los estados de México, Morelos, Puebla, Hidalgo y Querétaro, que al 2005 opera 11 restaurantes de la marca (ALSEA ,2005).

En el año 2008 Grupo Alsea da a conocer su interés por la cadena de restaurantes Italianni's (37 restaurantes), ALSEA SAB de CV informa que no se concretaron los planes de compra venta debido a que Italianni's impuso nuevas condiciones en el convenio, por lo que su compra se concretó hasta finales del 2011.

Para entender más de la dinámica que ha identificado a la operadora estudiada, se incluye una lista de los sucesos históricos más importante para el Grupo:

#### CUADRO 14. Sucesos ALSEA

Alsea comenzó a operar en 1989 con una franquicia de Pizzas Domino's. Desde entonces no ha dejado de crecer.	
1989	Domino's Pizza inicia operaciones en México.
1990	Se concreta la adquisición de la franquicia maestra de Domino's Pizza en México.
1992	Se inaugura el primer centro de distribución en México (DIA).

1998	Abren operaciones en el mercado brasileño con Domino's Pizza.
1999	Alsea realiza su oferta pública inicial en la Bolsa Mexicana de Valores.
2002	La empresa firma un <i>joint venture</i> con Starbucks Coffee y comienza operaciones con Burger King.
2004	Se realiza la apertura de la unidad número 500.
2005	Entran en el mercado de comida casual con Chili's Grill & Bar.
2006	Adquiere las unidades Burger King de Argentina y Chile. . Se firma alianza estratégica con Starbucks Coffee para desarrollar la marca en Brasil.
2007	Alsea acuerda desarrollar la marca Starbucks Coffee en Argentina y Chile.
2008	Lleva a Colombia Domino's Pizza y Burger King. Adquiere la marca California Pizza Kitchen en México.
2009	Empieza a desarrollar la marca P.F. Chang's China Bistro en México.
2010	Celebran la apertura de la unidad número 1,000.
2011	Amplía los derechos para desarrollar Starbucks México.

FUENTE: Elaboración Propia a partir de la operación perfecta (2011, 07 de noviembre)

#### **2.7.4 ESTRUCTURA GENERAL GRUPO ALSEA. DESCRIPCIÓN DE LAS FRANQUICIAS**

El 95% de los resultados obtenidos por la operado ALSEA (2011) corresponde a las metas alcanzadas por las 3 franquicias principales que maneja:

- **BURGER KING**

Burger King es la segunda cadena de hamburguesas más grande del mundo, con más de 11,000 restaurantes en más de 65 países del mundo. Tiene el compromiso de ofrecer el mejor servicio, calidad, limpieza y conveniencia. Al año 2009, México se encuentra entre los primeros 5 países con mayor importancia para la firma en términos de unidades operando con 275 tiendas de las cuales 78 son operadas por ALSEA en este periodo con presencia en 7 estados de la República Mexicana.

Para el grupo ALSEA, la franquicia Burger King es el eslabón más débil de la operadora, desde el año 2010 reporta un cargo de 30 millones de pesos debido al deterioro de sus activos (ALSEA, 2010).

- STARBUCKS

Es el líder mundial en cafeterías, al 2009 contaba con más de 10,500 tiendas en más de 35 países. Su misión es la de ofrecer y servir el mejor café del mundo. Actualmente, México ocupa el lugar número 7 en términos de unidades y con 76 tiendas en 5 ciudades de la República Mexicana (Luna, Báez, Flores, Vázquez y Hernández, 2009).

Starbucks (de acuerdo a estimados del grupo ALSEA) será en 2013 la marca de Alsea más grande en número de establecimientos en México rebasando a Domino's Pizza, ya que se espera que hacia 2015 supere las 500 cafeterías para alcanzar este reto se contempla la apertura de 45 cafeterías por año en el periodo 2012-2015.

Federico Tejado, director general de Starbucks en México para ALSEA, estima que el consumo per cápita de café en México es de 1.6 kilogramos. La cadena, que anualmente atiende 45 millones de clientes, tiene contempladas inversiones de 100 millones de dólares, A diciembre de 2010 Starbucks se ubicaba como la segunda cadena de cafeterías en México en cuanto al número de establecimientos y era la primera en términos de ventas con una participación de mercado de 47%. Los productos que se venden en Starbucks se enfocan hacia un público perteneciente a niveles socioeconómicos A, B, C, y son principalmente jóvenes universitarios y ejecutivos cuyo rango de edad oscila entre los 14 y 40 años.

ALSEA, la operadora de establecimientos de comida rápida y casual, informó que en los primeros tres meses del año 2011, sus ventas aumentaron 24%, a 2,970.8 millones de pesos frente al mismo periodo, *derivado de la expansión en el número de unidades y el crecimiento de 10.9% en las ventas de las mismas tiendas, principalmente.*

- **DOMINO'S PIZZA**

Es el líder mundial en el reparto de pizzas a domicilio, al año 2009 contaba con 8,079 tiendas en más de 50 países. La misión de ALSEA hacia este negocio refiere en ofrecer al cliente la mejor calidad en producto y entrega a domicilio.

México al 2009 era el país con mayor número de unidades teniendo 529 tiendas, divididas en 387 corporativas y 142 sub-franquicias, con presencia en los 32 estados de la República Mexicana, podemos validar con esta información que “*el crecimiento empresarial es un signo de salud, vitalidad y fortaleza*” (Ríos, Ferrer y Regalado, 2010).

### **3.8 DECLARACIONES ACERCA DE LAS FRANQUICIAS**

Ante la presión que sufren las empresas en un ambiente globalizado de negocios y la búsqueda inalcanzable de su permanencia en el mercado, las organizaciones invierten fuertes presupuestos, en vía de alcanzar el éxito mediante el logro de ventajas competitivas (Ríos, Ferrer y Regalado, 2010; Mintzberg y Lampel, 1999; Bosch, 2000; Córdoba, 2009), Una de las opciones que han resultado factibles para conseguir estos objetivos ha sido mediante la adopción de los modelos de franquicia.

Una herramienta que fomenta la diversificación y el crecimiento económico es la franquicia, cuya dinámica y estructura de procesos se encuentra revolucionando la actividad de los negocios a nivel mundial (Olmos y Rivas, 2004), la empresa pasa a ser la unidad básica de relación entre los agentes económicos que participan en el mercado.

Andrade, Morales y Andrade (2008) aseguran que las franquicias deben su éxito a la creación de ventajas competitivas, satisfaciendo a su mercado o target por medio de mezclas de variables adaptadas a los requerimientos de cada empresa.

Frente a la competitividad experimentada en nuestros días, Perales y Cuervo (1998), hacen mención en sus investigaciones que las ventajas de la relación de franquicia pueden nacer de consecuencias estratégicas (un estrategia de crecimiento y visión de expansión) derivadas de su propia naturaleza. La franquicia puede ser un instrumento de delegación estratégica que permite incrementar la credibilidad de un compromiso en competencia, lo que permite a las empresas la supervivencia y su éxito como negocio.

Las franquicias en México son una forma reconocida de hacer negocio con menor riesgo otorgando una mayor rentabilidad (Promperú, 2011); la República Mexicana es uno de los destinos más importantes en aceptación de los modelos de franquicias y hasta el 2011 este país se colocaba en el séptimo lugar de mayor importancia en el establecimiento, captación y desarrollo de los modelos de franquicia propios e incorporados dentro de un universo de 33 países representativos según estimaciones de la Asociación Mundial de Franquicias.

En México las franquicias son consideradas empresas más productivas y especializadas con respecto a otras empresas con las que comparte similitudes (por ejemplo negocios que tienen pertenencia a un mismo sector), además que las franquicias ofrecen una derrama de 650 mil empleos directos distribuidos en 70 mil puntos de ventas (AMF, 2011, citado en PROMPERU, 2011), se ha observado que existe la tendencia a dirigir los negocios franquiciados de origen mexicano con estrategias enfocadas un 80% al servicio y atención rápida, incorporando también el concepto de calidad como factor clave en un 20%.

Desde las primeras aproximaciones, el concepto de crecimiento realizados por Penrose desde 1952 (Aguilera, González y Ramírez, 2011) han aparecido un gran número de artículos que abordan diferentes aspectos explicativos con referencia a las variables de crecimiento y ventas; sin embargo, el crecimiento empresarial ha tomado actualmente como dimensiones otras variables que responden mejor a los



diferentes ajustes estadísticos y de interpretación, siendo estas: el número de empleados contratados directamente, el volumen de las ventas, la diferencia entre el valor del mercado y el valor contable de la empresa, el volumen de las ventas entre el valor añadido y la variable de rentabilidad (ventas).

Canals (2000) menciona que las empresas pueden crecer por medio del entendimiento de enfoques económicos relacionados a su crecimiento rentable, entre estos destacan:

- Enfoque de micro crecimiento: en este la empresa está limitada a producir intentando siempre optimizar. En definitiva el crecimiento no es más que el resultado del ajuste contable de la empresa derivado de un supuesto tamaño óptimo (razón por la cual este enfoque resulta incompleto para la empresa).
- Enfoque Penrose: Trabajos basados en la teoría del desarrollo económico de Schumpeter; con similitudes de entendimiento a lo explicado por la teoría de agencia en los modelos de franquicia, este apunta que el emprendedor del negocio es una agente que percibe oportunidades en el entorno y que otros son capaces de observar. Penrose enfatiza que el crecimiento es un proceso de acumulación de recursos en el tiempo (ejemplo know-how), es decir, que la empresa no solo se dedica a producir sino que el negocio es un conjunto de recursos distintivo resaltando los que vienen de alta dirección, es decir, el crecimiento surge del entendimiento directivo derivado del análisis obtenido de la oferta y demanda económica (visión de expansión).
- Enfoque evolutivo. Se basa en la teoría evolucionaria, esta dicta que las decisiones que toman los responsables de las empresas se realizan según sus procesos y rutinas vividas en la empresa, lo que en la franquicia lo reconoceríamos como la experiencia transmitida del franquiciador.

- Enfoque corporativo. Entendido por la teoría corporativa, en esta el crecimiento se da en función a las variables adaptadas por la organización considerando: discrepancia de cartera, recursos disponibles por la empresa y el grado de atractivo del sector. Sutilmente en las franquicias los formatos permiten concentran regiones o territorios y ubicar a un solo franquiciado responsable de la explotación del negocio en dicho lugar, en muchas ocasiones el producto llega a tropicalizarse con el fin de cumplir las expectativas del mercado aunque esté alejada esta unidad de su matriz.

Después de analizar la situación económica-financiera de las franquicias que integran a la Asociación Mexicana de Franquicias se pudo identificar a un grupo de empresas de tipo franquicias que resaltaban por tres características principales; cotizaba en la Bolsa Mexicana de Valores, mostraban una tasa de crecimiento empresarial constante (apertura de sucursales) y habían sobrevivido a todas las recesiones y crisis económicas originadas dentro del territorio mexicano, este grupo se identifica como “Operadora ALSEA S.A.B de C.V.”, por lo que resulta de interés estudiar las variables de utilidad, crecimiento, expansión y ventas, a efecto de determinar la rentabilidad y su aportación real a las cifras conseguidas por el corporativo, siendo expuesta por una relación de eficiencia en la utilización del recurso y eficiencia operativa.

Para lograr sustentar la investigación, se tiene conciencia de que a pesar de los esfuerzos de las ciencias administrativas por tratar de medir el beneficio atribuido al modelo de franquicias en la rentabilidad de las empresas, aún no se ha desarrollado la fórmula exacta que pueda ser homogénea y aplicable a cada organización sin importar su tamaño, características, operaciones o sector.

### 3.9 SUSTENTOS ONTOLÓGICOS DEL FORMATO DE FRANQUICIA

El origen de la palabra “*franquicia*”, deriva del término francés “*franc*”, que etimológicamente significa “*Libre*”, y de la expresión “*le franc*”, la cual era empleada en la Edad Media, para referirse a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito (Olmos y Rivas, 2004).

Respecto a la opinión que tienen los expertos en el tema de franquicias, se asegura con entereza la frase tipo comentario descrito en los trabajos de Diez y Rondán (2004) así como el de Ramírez, Rondán y Guerrero (2007); “La investigación científica respecto a la franquicia es muy escaso”.

Se ha detectado que la mayor parte de las aportaciones y trabajos realizados de los sistemas de franquicias, se encuentran publicados en revistas de economía general y las de tipo jurídica (Scherer y Ross, 1990, citado en Diez y Rondán, 2004). Rondán, Navarro y Diez (2007, citados en Alba, 2010) sostienen la necesidad de establecer un enfoque integrador de las diferentes teorías que explican a la franquicia a fin de entender el fenómeno.

Baena (2010) describe en sus investigaciones que el trabajo de Elango y Fried en el año 1997 es el primero en estructurar y clasificar las líneas de investigación respecto al tema de franquicias seguidos por los trabajos de los autores, Diez, Rodríguez y Navarro (2004) así como Elango (2007).

De acuerdo a los trabajos de Elango y Fried (1997, citados en Diez y Rondán, 2004) la investigación científica de la franquicia puede ser sintetizada en tres líneas básicas de investigación:

- a) Franquicia y sociedad
- b) Creación de la relación de franquicia
- c) Funcionamiento de la franquicia

A partir de estas aportaciones, los autores Díez y Rondán (2004) proponen 4 líneas de investigación científica para el tema de las franquicias:

- a) Razones sociales de la franquicia
- b) Investigaciones sobre el franquiciador
- c) Investigaciones sobre el franquiciado
- d) La relación franquiciador -franquiciado

Las líneas de investigación (que parten de las aportaciones de los anteriores autores), se clasifican los temas principales de la siguiente forma;

- Para la línea de las razones sociales los temas refieren al entendimiento de la conducta, intereses involucrados de las partes, relaciones sociales y las negociaciones: estudio del balance general, los contratos de franquicias, ética de la franquicia, economía en los sistemas de franquicia, comunicación, tecnologías de información y argumentos jurídicos.
- La línea de expansión de franquicia se refiere a encontrar las razones por las cuales un negocio se decide a crear un sistema de franquicias, se plantea la internacionalización, perfiles de los mejores socios franquiciados, características de los agentes externos de las franquicias: razones para franquiciar un negocio, razones para abandonar un sistema de franquicias, tener unidades propias o franquiciadas, internacionalización de las marcas y la selección de los franquiciados/franquiciatarios.
- La tercera línea es la que estudia las características del franquiciador y los franquiciadores, dan argumentos de los individuos que interactúan en el proceso, los alcances de la negociación, las razones del trabajo y empleo, la solidez, dirección, don de mando, éxito, estrategia, poder, entre otros.

- La última línea refiere a la relación entre el franquiciador y franquiciadores con temas como: vínculos sociales, estímulos, ventajas, beneficios, visión y otros temas.

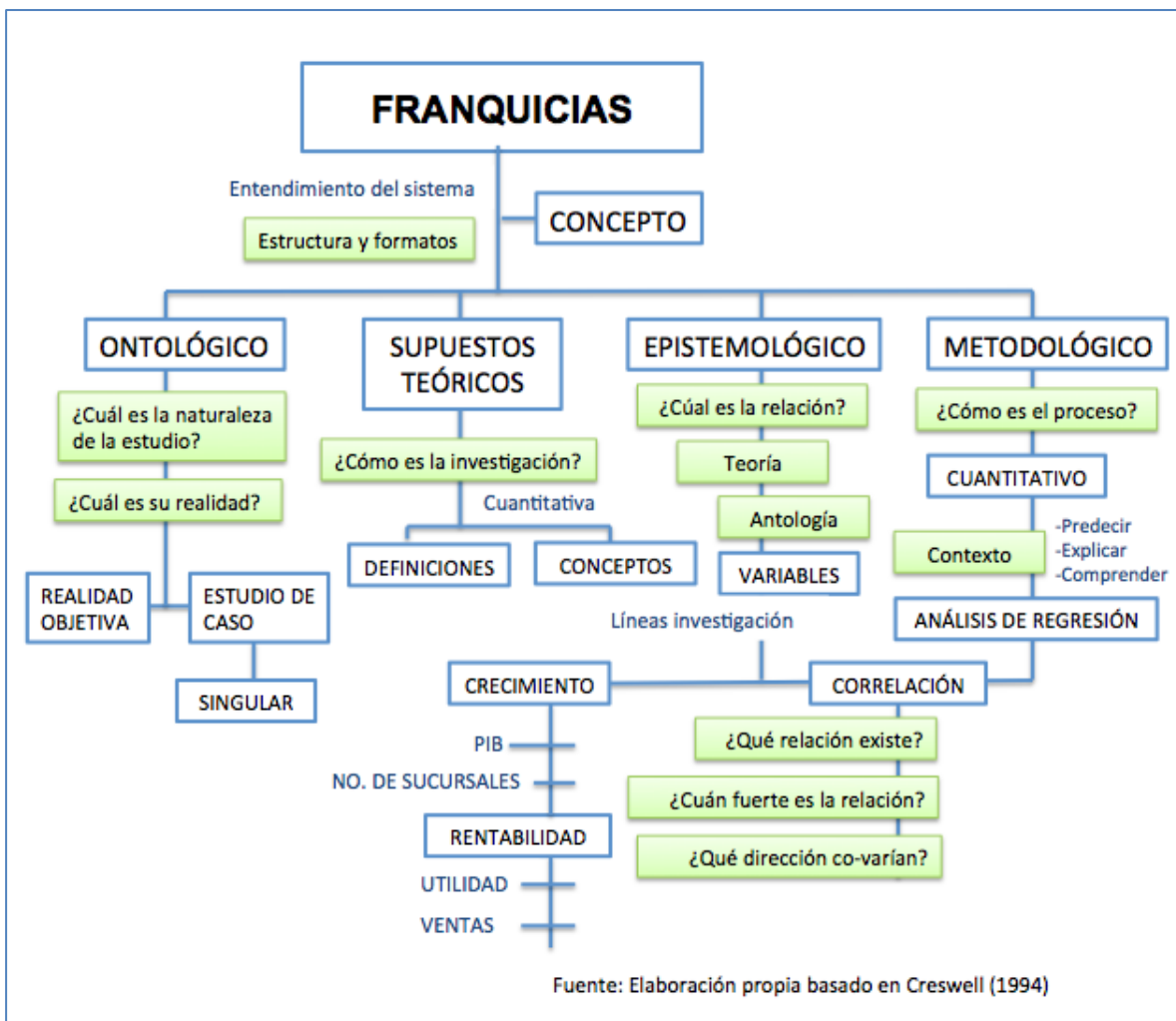
Para Diez y Rondán (2004), uno de los trabajos más interesantes respecto a la literatura de franquicias es la de Monge de 1998, este autor propone un modelo con variables explicativas para franquiciar, estas son: el tamaño de las empresas o número de establecimientos, dispersión geográfica, derechos de entrada elevados, royalties elevados, frecuencia de compra, altos cánones de publicidad, experiencia del franquiciador, inversión para abrir un punto de venta, contratos de corta duración, contratos renovables, cifras de ventas y nivel de servicio.

Con referencia a lo anterior, a pesar de que existe poca literatura científica respecto al entendimiento de los modelos de franquicias, se ha detectado una estructura básica de teorías que se utilizan de base para abordar la investigación respecto al tema de los negocios franquiciados, las cuales se creen necesarias de mencionar con la finalidad de contemplar las ideas centrales y resultados obtenidos.

### 3.9 SUPUESTOS TEÓRICOS APLICADOS AL ENTENDIMIENTO DE FRANQUICIAS

Se ha concretado un cuadro de entendimiento:

**FIGURA 5.** Fundamento teórico del caso de estudio ALSEA



Dadas las condiciones que anteceden en la revisión sobre artículos referentes al estudio de franquicias podemos resaltar los trabajos de Ramírez, Rondán y Guerrero (2007), apuntando a ser del grupo pionero de investigadores que han

dado clasificación a las razones por las que una empresa puede utilizar la franquicia para seguir creciendo se apoyan en:

- La teoría de la agencia (Birckley y Dark, 1987; Lafontaine, 1992; Birckley et al, 1991; Shane, 1998; Moro, 2002).
- La teoría de los recursos escasos (Combs y Castrogiovanni, 1994; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Combs y Ketchen, 1999).
- La teoría de los costos de transacción (Dant et al, 1992; Moro, 2002).

Cabe agregar que en la investigación científica aportada por Rondán, Navarro y Diez (2007), derivada de su primera publicación del año 2004 siendo pioneros en estudiar la estructura científica del formato de franquicia, apuntan que Combs y Castrogiovanni al año 1994 concluyen que “existe evidencia de tres teorías dominantes” sobre la explicación del entendimiento de las franquicias:

- La teoría de la escasez de recursos, basada en el ciclo de vida de producto, cuyo principal fundamento es que los franquiciadores que comienzan su actividad y/o de menor tamaño adoptan la franquicia para conseguir los recursos necesarios para el crecimiento.
- La teoría de agencia, aporta una segunda perspectiva, indica que los franquiciadores deciden entre unidad propia o franquiciada en función del coste de supervisión.
- La teoría de extensión de riesgo, afirma que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor.

Este estudio de caso, parte de los supuestos estudiados con anterioridad pretendiendo con esto encontrar referencias descriptivas para la investigación. En el cuadro siguiente mostramos un resumen de las principales teorías utilizadas para interpretar los fenómenos que ocurren dentro del modelo de franquicias

utilizando para su estructuración el estudio aportado por Verónica Baena de la UEM en 2010, esta autora hace una revisión de los principales trabajos científicos publicados desde los años 60's hasta el 2009:

**CUADRO 15.** Teorías utilizadas principalmente en la investigación de las franquicias

TEORÍA	PRINCIPALES AUTORES	INTERPRETACIÓN
Teoría de la Agencia	Jensen y Meckling (1976) Fama y Jesen (1983) Gardy Rasheed (2006) Shane (1996)	Habla de las condiciones de los contratos y la relación entre el franquiciador (Principal) y el franquiciatario (agente); analizan aspectos del control ejercido, capacidades e intereses involucrados.
Teoría de la Escasez de recursos	Compos y Ketchen (1999) Alon (2003) Watson, Kirby y Egon (2002) Sigué y Rebolledo (2004) Ramírez, Roldan y Diez (2007) Oxfendelt y Kelly (1969)	La falta de recursos en la etapa de desarrollo orilla al franquiciador a franquiciar, así como la poca disponibilidad de los recursos. Existen elementos como el ciclo de vida de la empresa y los procesos/estructura que afectan las decisiones al ceder los derechos.
	Hunt (1973) Caves y Murphy (1976) Carvey (1991)	Las unidades propias son la mejor opción para crecer, sin embargo; se recomienda franquiciar solo los puntos de ventas marginales o lejanas de la matriz.
	Lafontaine y Kaufmann (1994) Ketchen, Combo y Upson (2006)	Las franquicias nos permiten explotar tres elementos clave: los recursos financieros, el capital humano y el conocimiento del mercado.
Teoría de la Extensión del Riesgo	Combo y Castrogiovanni (1994)	El uso de la franquicia es originado como parte de una estrategia del franquiciador
Teoría contractual	Rodríguez y Navarro (2007) Holmberg y Morgan (2003)	Se ha determinado que los franquiciadores utilizan este modelo cuando han analizado que sale más caro tener a su cargo los gastos de las unidades como propias.



Continuación del **CUADRO**. Teorías...

Teoría de Costes de Transacción (oportunismo)	Coase (1937) y Williamson (1975) Chang y Rosenzweig (2001) Erramilli y Rao (1993) Zou, Taylor y Cavusgil (2005)	Las empresas se agrupan como agentes eficientes que sub-controlan actividades a agentes externos consiguiendo menos costos a las empresa ejemplo; costo de contrato, vigilancia y control de las operaciones.
Teoría de las Señales	Galliny y Luizt (1992)	La franquicia contiene bienes intangibles que emiten señales a los agentes: clientes, proveedores y competidores. Se emiten señales de "negocio solvente"; menor probabilidad de fracasos, mayor calidad, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Baena (2010).

De acuerdo con Andreu y Belbeze (1999: 77-94) los siguientes autores encontraron evidencia de la existencia de una relación entre las variables estudiadas:

- Positiva entre el mercado y los resultados financieros (Llonch,1993; Narver y Slater,1990; Pitt, Caruana y Berthon,1996; Ruekert, 1992).
- Relación entre el mercado y el crecimiento de las ventas de la empresa (Llonch 1993; Narver, Jacobson y Slater, 1993).
- Relación positiva entre la orientación al mercado y el éxito en el lanzamiento de nuevos productos (Greenley, 1995; Slater y Narver1994, trabajos sin evidencias de resultados en ventas (Pelham y Wilson 1996; Varela et al. 1996).

En consecuencia, entendemos que la aportación de la teoría de la agencia relacionada con la variable rentabilidad de las franquicias se encuentra explicada por el tamaño de la empresa suponiendo que esta tiene una relación positiva entre la cantidad de sucursales operadas y el éxito económico obtenido. Por otra parte, la teoría de la agencia es particularmente útil al estudiar el sistema de franquicia ya que reconoce la existencia de dos partes (principal y agente), entre los que pueden existir algunas divergencias de intereses (Baena, 2010); analiza las

relaciones y sus conflictos para evitar los problemas en las relaciones, sin embargo; no se ha encontrado evidencia de una investigación cuantitativa que corrobore económicamente los resultados presentados en forma descriptiva.

Para concluir, se argumenta que los problemas denominadas de “agencia” surgen en las empresas cuyos propietarios no son a la vez los gestores de la misma, esto dificulta que los objetivos no coincidan, los accionistas ó dueños desean maximizar las utilidades y a los gestores les resulta prioritario el poder y crecimiento de la empresa; por lo tanto Zozaya (2007) sugiere que la solución de este problema deriva en una alineación de intereses.

En México, de acuerdo con Alba (2010; 46) se entiende al sistema de franquicias como un enfoque que reconoce la existencia de dos partes definidos como principal y agente, entre los que se distingue sus intereses (relación). El principal (franquiciador) delega tareas de trabajo al agente (franquiciado) por que este tiene las capacidades o recursos o tiempo necesarios para llevarlos acabo en persona, sin embargo; esto no significa que el agente realiza el trabajo conforme los intereses del principal, sino que probablemente:

1. El agente trate de hacerlo siguiendo sus propios intereses (estudios de Garg y Rasheed para el 2006).
2. El agente oculte información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para realizar el trabajo asignado (investigaciones de Jensen y Mexklin, 1976).
3. Deban existir actividades de vigilancia y control por parte del principal hacia el agente para que este último lleve a cabo su trabajo asignado (Shan,1996).

Por otra parte Alba (2010:46) define a la franquicia como una forma de expansión comercial que se compara con otras formas de expansión empresarial con menor tasa de crecimiento.

Otra medida de la posición exitosa de las franquicias es dada por la teoría de la escasez de los recursos que supone entender a la franquicia como un medio para invertir y crecer pudiendo controlar los recursos. Ha logrado establecer que para lograr mejores utilidades, buen control y evitar complicaciones legales, las empresas deben crecer con puntos de ventas propios (sucursales) y franquiciar aquellos puntos de ventas marginales (Baena, 2010:47).

Se observa claramente la diferencia contextual entre las teorías revisadas, no obstante, la teoría de escasez de los recursos sostiene que los franquiciadores adoptan a la franquicia como medio de desarrollo empresarial, principalmente porque no tienen suficientes recursos propios y quieren aprovechar la aportación de los franquiciados, principio sostenido de acuerdo a lo obtenido de cuatro estudios de caso de Sigué y Rebolledo (2004). Dicha contribución se centra en tres tipos de recursos: financieros, capital humano, y por último, el conocimiento del mercado local (Lafontaine y Kaufmann, 1994; Ketchen, Combs y Upson, 2006 citados en Baena, 2010), por lo tanto, ambas teorías conceden razones fundamentadas que den explicación a las razones para franquiciar un negocio, la diferencia radica en el enfoque que el investigador determine adecuado para dicho estudio.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, existen estudios inclinados a defender la postura de la teoría de la escasez de los recursos que han resultado ser contradictorios; en su mayoría concluyen que la falta de recursos no es la mejor justificación para franquiciar el negocio buscando la expansión de la empresa, ya que podrían reportar menores utilidades, perder control sobre sus operaciones, tener complicaciones legales, entre otros. En una revisión realizada sobre estudios empíricos, Dant, Paswan y Kaufmann (1996, citados en Baena; 2010) analizan a la franquicia como un mecanismo de expansión comercial, los resultados concluyeron que los hechos no siempre sostienen la teoría.

Para entender esta teoría aplicada al sistema de franquicias se ha elaborado el siguiente cuadro resultante de la investigación realizada por Alba (2010), la concepción y posturas de los principales autores investigadores del tema:

**CUADRO 16.** La escasez de los recursos aplicada a la franquicia

Se adoptan la franquicia como medio de desarrollo empresarial:	
Sigué y Rebolledo,2004	Por qué no tienen recursos propios
Lafontaine y Kaufmann,1994 Ketchen, Combs y Upson,2006	Por qué requieren recursos de tipo financiero, humano y conocimiento del mercado local
Ramírez, Rondan y Diez, 2007	Por qué se consigue capital para crecer a un costo muy bajo

FUENTE: Elaboración Propia

En esta misma dirección, Ramírez, Rondán y Guerrero (2007;8) describen que la teoría de los recursos escasos se denomina también teoría de los recursos y capacidades, este es un enfoque que ha surgido del trabajo de Wernerfelt en el año 1984, y para López y Veciana (2003) su principal ventaja competitiva del modelo de franquicia recae en entender la aplicación de los recursos y las capacidades obtenidos.

Los autores Oxenfelt y Kelly (1968); Alón (2001) citados en Diez y Rondán (2004) suponen que la teoría de los recursos escasos se puede aplicar al sistema de franquicias para entender que las empresas jóvenes usan el capital de los franquiciados para expandirse, además de concluir que las sucursales que requieran mayor inversión o representen mayor riesgo tienden a ser franquiciadas.

De manera semejante, la teoría contractual formula sus propias explicaciones acerca de la interacción suscitada dentro de los modelos de franquicia entre

recursos y elementos, que concluyen en una idea principal: “entre mayor número de establecimientos, más integrada estará la cadena” (Rodríguez y Navarro, 2007), esto evita los riesgos de retener activos y a su vez estimula las inversiones.

La teoría de los costos de transacción, concebida para su estudio por William en 1975 retomando los trabajos de Coase de 1937, hablan de la franquicia como un agente eficiente que contrata otro agente por que los costos al delegar el trabajo son menores y por último, se puede enfatizar también en la teoría de señales, esta define que existen bienes intangibles en las franquicias que son emitidos en forma de señales a los involucrados (público) en la cadena comercial que resalta el valor del negocio.

### **3.10 SUPUESTOS EPISTEMOLÓGICOS CONCLUYENTES DE LAS FRANQUICIAS**

En la investigación de Ayup y Calderón realizada durante el periodo 2002- 2008 usando una muestra de 272 franquicias extraídas del directorio oficial de franquicias (España) con un promedio de antigüedad de 12 años de operación cada empresa de la categoría de alimentos, bebidas y restaurantes; se concluyó que el modelo aplicado en su objeto de estudio es válido, dando razón a que existe una significancia relativa de las señales de valor integradas en las franquicias estudiadas; los consumidores son receptores de un negocio que integra calidad, homogeneidad, servicio al cliente y uniformidad en todas sus sucursales permitiendo comprar lo mismo en cualquier lugar.

Igualmente Baye, Crocker y Ju (1996), Sekkat (1991; citados en Perales y Cuevas, 1998) aseguran que dividir la propiedad de los establecimientos entre sucursales propias o franquiciadas permite aumentar la cuota de mercado del producto y/o servicio, posibilitan la oportunidad de “regatear” y se tiene una mayor distribución de los riesgos. En conclusión ambas partes de las franquicias (franquiciante y

franquiario) se complementan superando sus debilidades y mejorando el formato de negocio.

Hablando de las razones concluyentes por las que una empresa adopta el modelo de franquicia, Olmos y Rivas (2004) aseguran que el sentido de la oportunidad, y el deseo de expansión a nuevos mercados, son los factores que llevan a estas empresas a ir más allá de sus fronteras utilizando el sistema de franquicias para lograrlo.

Se ha identificado que una razón principal para utilizar el modelo de franquicias se debe a la necesidad de crecimiento, entendida como expansión de la empresa y visión de horizonte, Hoffman y Preble(2004, citados en Ayup y Calderón, 2010) aseguran que aún cuando el crecimiento de las franquicias es considerado como exponencial, la complejidad de la elección de negocio se acrecienta con la escasa o confusa información disponible de la literatura, sin embargo, otros autores complementan esta idea asegurando que la franquicia es una herramienta útil que persigue expansión geográfica y da pauta directa para que aumenten las ventas (Alón, 2001; Julián y Castrogiovanni, 1995; Norton, 1988; Dant 1984, citados en Diez y Rondan 2004).

La historia de éxito en las franquicias representa un posible uso de la estrategia que le permite permanecer y expandirse porque al final, el éxito económico de la franquicia jamás ha estado garantizado, se opera en un mercado incierto y compromete a la inversión.

Los indicadores utilizados para medir el crecimiento empresarial rentable de acuerdo a lo expuesto por Aguilera, González y Ramírez (2011) se pueden relacionar con los siguientes trabajos:

- Crecimiento rentable relacionada con el volumen de las ventas (Petraakis, 1997)
- Crecimiento contrastado por la variable ventas (Maravall, 1984)

- Crecimiento relacionado a las variables de ventas y rotación de activos-rentabilidad (Chittenden,1996)
- Crecimiento entendido por las variables: número de empleados, ventas y rentabilidad (Lang, 2009 y Hersmati, 2001)
- Crecimiento correlacionado por las dependientes: número de empleados, ventas y rentabilidad (Birley y Wsthead,1990).

La investigación de tipo longitudinal realizada por Olmos y Rivas (2004) data de un estudio elaborado en Venezuela debido a que las franquicias mostraron un crecimiento acelerado en el periodo 1996-2002, pasando de 51 empresas franquiciantes en el año 1996 a 235 en el año 2002, lo que representa un incremento de 460,78% de empresas franquiciantes en aquel país. Debido a esto, el objetivo de la investigación se centró en estudiar el impacto de la franquicia en Venezuela como un formato comercial de crecimiento empresarial, para el período 1990-2002.

El estudio de la situación de las franquicias elaborado por Olmos y Rivas (2004) se llevó a cabo con base en el análisis comparativo de las principales variables macroeconómicas y sociales del país: Producto Interno Bruto, tipo de cambio promedio, tasas de interés activa y pasiva promedio de los seis principales bancos, desempleo, población y el total de establecimientos industriales para el período 1996-2002, obteniéndose los siguientes resultados:

- El lapso de crecimiento y desarrollo del sector de la franquicia en Venezuela (1996-2002), se caracteriza por un Producto Interno Bruto (PIB) estable y de tendencia creciente, un tipo de cambio fluctuante con una marcada tendencia al alza.
- El sector de la franquicia en Venezuela siempre ha mostrado una marcada tendencia creciente, a lo largo del periodo, alcanzando su pico más alto en el año 2001, con 273 empresas franquiciantes.

- En los picos de recesión se observan situaciones como el incremento del desempleo (producto de las reducciones de personal), esto aumenta la cantidad de potenciales franquiciantes y franquiciados en el mercado, los cuales buscarán maximizar sus ingresos y recursos disponibles.
- La franquicia se presenta como una alternativa de inversión rentable, y una herramienta de crecimiento empresarial de bajo impacto, debido a la incidencia que sobre los costos de expansión posee.
- La franquicia en Venezuela, como formato comercial de crecimiento empresarial, representa una alternativa rentable y confiable para la expansión de las empresas.

Se recalca que la variable PIB fue usada por los autores del estudio aplicado para Venezuela, debido a que consideran que el crecimiento económico se manifiesta a través del PIB per cápita de una nación. En este sentido, la madurez de una actividad económica específica puede medirse por la cantidad de empresas que participan en ella, así como por las nuevas unidades u organizaciones que se suman al sector, pudiera verse como la lógica evolución y avance de las empresas en el mercado, Olmo y Rivas (2004: 264) apuntan que “son las empresas, quienes con el incremento de su actividad productiva, promueven el desarrollo económico del país.”

Rueda y Haviland (2007) coinciden con Olmos y Rivas al determinar que la tasa de crecimiento empresarial debe ser mayor a la tasa de crecimiento reportada por el PIB para asegurar que la empresa es saludable y está creciendo exponencialmente y no de forma lineal. De acuerdo a sus investigaciones revelan que solo entre el 5% y 20% de las empresas (dependiendo el sector) es capaz de mantener un rendimiento (ROI) destacado a lo largo del tiempo. Estos autores en sus observaciones en conjunto con Accenture U.S.A (Global Management Consulting, Technology Service and Outsourcing Company), prevén que en los próximos años el crecimiento de las empresas será inferior a la tasa de



crecimiento reportada por el Producto Interno Bruto de aquel país, por ejemplo; para la década de los 90's las empresas que figuraban en el índice Russell en Estados Unidos ascendían a 3000 marcas pero de éstas, más del 60% reportaban una prima de valor futuro negativa, es decir, su tasa de crecimiento empresarial era menor a la tasa de crecimiento reportada por el PIB.

Así mismo, el estudio de Rueda y Haviland (2007) se basó en aplicar encuestas a empresas comerciales que presentaron agudeza financiera y una gestión de ventas extraordinaria, es decir, alcanzan la "excelencia operativa" sobre todas aquellas que se posicionan en la Bolsa de Valores, sin embargo; estas organizaciones reflejaron estar limitadas a concebir un crecimiento a largo plazo debido a que los altos directivos han recibido buenos resultados en la rentabilidad de operaciones actuales, por lo que no han dado importancia al hecho de considerar la creación de valor futuro en sus empresas.

Rueda y Haviland (2007) concluyen en su estudio que existen dos claves para mantener un crecimiento rentable: las oportunidades de crecimiento en zonas vírgenes y realizar agrupaciones de recursos como resulta la franquicia con su know-how y los inversionistas.

De la misma manera, Canals (2000) menciona que la palabra crecer en una empresa es un medio para alcanzar otros objetivos, la ausencia prolongada de crecimiento en un negocio es un síntoma de un futuro declive, a su vez este factor demuestra la capacidad de adaptación y supervivencia que posee la empresa. Crecer no significa literalmente tener aumento en las ventas de corto plazo ni obtener cuota de mercado a corto plazo, sino tiene que ver con la capacidad de crear valor a largo plazo, en este sentido Canals (2000) enfatiza que no solo es difícil medir la variable de crecimiento en una empresa, también se considera difícil de alcanzar.

Para entender el significado de las variables de ventas y rentabilidad en los negocios, el autor Canals (2000) explica qué; si una empresa sobrevive en un

sector por medio de la reducción de los gastos para que éstos no sobrepasen su presupuesto, esto puede significar que las empresas alcancen rentabilidad pero será sin crecer y con deficiencia para asignar inversiones, por lo que en algún momento se tiene que sacrificar la rentabilidad mantenida.

Para Aguilera, González y Rodríguez (2011) la variable crecimiento se ha estudiado desde diversos enfoques; siendo la variable de crecimiento en ventas un factor que se puede predecir bajo mecanismos de naturaleza estadística. En su investigación los autores analizan 109 empresas de diferentes sectores y tamaños siendo el principal método de evaluación el análisis de regresión. Ellos evaluaron 6 variables dependientes relacionadas con las ventas y entendidas como una explicación al crecimiento por competitividad conseguido por la empresa históricamente: tecnología de información, innovación, esfuerzos comerciales, calidad, recursos humanos y transferencia tecnológica. Los resultados obtenidos demuestran que las ventas tienen significancia relativa a cada una de las variables dependientes en mayor o menor medida y la confiabilidad obtenida por sí sola tienen un valor de .92.

Una de las características principales y distintivas del grupo ALSEA hace referencia a que es una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, en este sentido, el trabajo de Lawrence Gimán (1977: 269) enfatiza en gran medida la valuación de las empresas que cotizan en las diferentes Bolsas de Valores en el mundo, asegurando, al igual que Hampton (1989) que para evaluar las empresas que comparten características operativas y similitud de riesgo es la variable rentabilidad la que debe ser utilizada (sirve también como una medida de valor) pues al llevar a cabo la interpretación de los resultados estadísticos traen consigo menor grado de ambigüedad que otras razones financieras

Para Gitman (1977) la rentabilidad es una medida relativa del éxito del negocio, para él es indispensable conocer el giro de la empresa o sector al hacer el análisis de rentabilidad prestando atención al margen de utilidad reportado, tipos de

apalancamiento financiero y por cuánto tiempo suele mantener su tasa de crecimiento a través del tiempo; con esto, se asegura una óptima interpretación.

Cabe agregar que en las investigaciones de Justis y Martin (1993) se demostró que el crecimiento de las cadenas de franquicia resulta mayor cuando el negocio resulta ser inmaduro o de reciente creación, por otra parte, Rubín (1978) va en contra de que las franquicias surgen como consecuencia de dificultades financieras, asegura que las empresas están facultadas a conseguir un capital menos costoso de la venta de acciones y no precisamente de la venta de las franquicias.

Como argumento de las hipótesis formuladas en esta investigación, se ha tomado de referencia una lista de trabajos científicos elaborados mediante el enfoque cuantitativo, citados en la investigación de Baena (2010) y revisados de forma personal para concluir si existe relación entre las variables seleccionadas en este estudio de caso y las variables estudiadas o refutadas con anterioridad que orienten a las interpretaciones o aporten valor en la continuidad de una línea de investigación (ver cuadro 17).

Las limitaciones de información son alarmantes, Gracia (2010) afirma que, la investigación científica referente a la franquicia es muy escasa, debido a las estructuras complejas que requieren ser analizadas, así como la diversificación de los procesos, el estudio de las razones que motivan su uso como factor expansivo, la contratación y en particular a las cláusulas de “secreto de franquicia” que se anteponen a los resultados esperados en los estudios porque suelen dejar lagunas en las intervenciones y que son poco benéficas a los investigadores, sin embargo, los trabajos antes citados serán considerados fundamento clave para la interpretación de los resultados.

**CUADRO 17:** Literatura basada en el uso de correlaciones en los estudios de franquicias

ARGUMENTOS	TRABAJO E HIPOTESIS COMPROBADAS	
Caves y Murphy (1978)	Datos de diferentes sectores	A mayor antigüedad menor número de franquiciados
Brickley y Dark (1987)	38 cadenas en dif. sectores	A mayor inversión inicial menor porcentaje de establecimientos franquiciados
Brickley, Dark y Weisbach (1991)	Datos sectoriales vs. 38 cadenas	A menor tamaño mayor número de franquiciados A mayor inversión inicial menor número de franquiciados
Thompson (1992)	Cadenas de diferentes sectores	A mayor inversión inicial, mayor probabilidad para franquiciar el negocio A mayor crecimiento mayor no. de unidades franquiciadas
Lafontaine (1992)	Cadenas de todos los sectores	A mayor inversión requerida, menor probabilidad de franquiciar el negocio
Lafontaine y Kaufmann (1994)	Entrevista a 130 presidentes de franquicias	A mayor antigüedad menor porcentaje de establecimientos franquiciados
Minkler y Park (1994)	Datos 1975-1989	A mayor ratio de interés es menor el porcentaje de sucursales que son franquiciadas A mayor crecimiento del negocio menor porcentaje de sucursales franquiciadas A mayor antigüedad es mayor la probabilidad de franquiciar las sucursales

Fuente: Elaborado a partir de Baena (2010)

A manera de resumen final del capítulo se analiza la experiencia transmitida y generada por los autores Rondán y Navarro (2004) así como Baena (2010) que han hecho con respecto a los estudios del crecimiento, la rentabilidad, la variable ventas, expansión de las franquicias, utilidades y el PIB, entre otros; mismos que ocuparemos en razón al análisis de regresión planteada:

CUADRO 18. Referencias explicativas del modelo de franquicia

ARGUMENTOS	AUTORES
	Caves y Murphy (1976) Franchising: Firms, markets and intangible assets.
	Lafontaine y Kaufmann (1994) The evolution of ownership patterns in franchise systems
Antigüedad de la cadena	López y Ventura (2002) Integración vertical y causas de aparición de la franquicia
	Castrogiovanni, Combs y Justis (2006) Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks
	Brickley y Dark (1987) The choice of organizational form: The case of franchising
La inversión inicial necesaria para la apertura del establecimiento	Brickley, Dark y Weisbach (1991) An agency perspective on franchising
	Lafontaine (1992) Agency theory and franchising: Some empirical results
	Alon (2001) The use of franchising by U.S.-based retailers
	López y Ventura (2002) Integración vertical y causas de aparición de la franquicia
	Brickley y Dark (1987) The choice of organizational form: The case of franchising
La dispersión geográfica de los puntos de venta con respecto a la matriz	Bercovitz (1998) Franchising vs. company ownership
	Combs y Ketchen (2003) Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?
	Perales y Vázquez (2003) Determinantes de la intensidad franquiciadora: Un enfoque de agencia
	Lafontaine y Shaw (2005) Targeting managerial control: Evidence from franchising
	Thompson (1992) Company ownership versus franchising
	Minkler y Park (1994) Asset specificity and vertical integration
El crecimiento	Alon (2001) The use of franchising by U.S.-based retailers
	Roh (2002) Size, growth and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants
	López y Ventura (2002) Integración vertical y causas de aparición de la franquicia
	Combs y Ketchen (2003) Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?

Fuente: Elaborado a partir de Díez y Rondán 2004; Baena, 2010

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

---



## 4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

Gitman (1992: 62) menciona que la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, activos o el capital; la importancia de este concepto radica en qué la razón de supervivencia de una empresa depende de la buena producción de utilidades.

Ángulo y Sarmiento (2000), describen a *la rentabilidad* como el porcentaje del margen de contribución variable que mide la capacidad que tiene un producto para generar utilidades en la empresa; además expresan qué es necesario entender que, una cosa son los modelos y técnicas de medición que se utilizan para realizar un estudio de viabilidad financiera y otro muy distinto son las herramientas que se utilizan para evaluar el comportamiento de las ventas del producto durante un periodo de tiempo. Para ellos es importante el uso de estados financieros para generar un análisis más íntegro de las empresas evaluadas.

Hablando específicamente de variables económicas dentro de las franquicias al factor expansión se le relaciona con el crecimiento rentable, por lo cual, la variable rentabilidad y utilidad no son términos equivalentes pero en muchos casos de estudio los resultados han sido coincidentes; la rentabilidad es la ganancia medida contra el activo y la utilidad es el beneficio obtenido durante el periodo ó ejercicio del negocio (ganancia).

La variable crecimiento aparece con frecuencia en las investigaciones de Diez y Rondán, en su publicación del 2004 enfatizan que la franquicia es una alternativa de crecimiento en las empresas que buscan expandir sus horizontes, es uno de los más socorridos modelos comerciales utilizados por razones de eficiencia.

En los temas anteriores se abordó el marco teórico de la franquicia que diera justificación al proyecto y la historia del grupo ALSEA en México como operadora líder de franquicias en alimentos, en esta sección se describirán las cifras más representativas de la empresa que previamente fueron identificadas como variables para proceder al análisis de las hipótesis.

Los indicadores utilizados para la investigación son valores numéricos obtenidos de los Informes Anuales ALSEA y Euromonitor, se eligieron dos instrumentos principales para obtener las cifras: el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Estado de la Situación Financiera ó Balance General durante el periodo 2000-2010 incluyendo versiones de 1999-2011 que permitieron completar el análisis..

#### 4.1.1 CIFRAS OBTENIDAS DEL BALANCE GENERAL ALSEA

Por lo tanto, dentro del periodo 2000-2010 se obtienen los siguientes datos con respecto al Balance General de la empresa:

**TABLA 1.** Principales indicadores ALSEA

SITUACIÓN FINANCIERA ALSEA 2000-2010			
AÑO	ACTIVO TOTAL	PASIVO C/COSTO	CAPITAL MAYORITARIO
2000	1,751	345.9	1030.0
2001	1,613	243.1	1011.0
2002	1,868	192.7	1221.9
2003	2,006	167.7	1352.0
2004	2,381	106.6	1538.9
2005	3,366	798.3	1834.0
2006	4,041	610.9	2653.9
2007	5,296	1033.5	2997.5
2008	6,511	3280.8	3229.8
2009	5,809	2676.4	3132.3
2010	6,141	1597.5	3110.9

Fuente: Elaboración propia a partir de los Reportes Anuales ALSEA para BMV

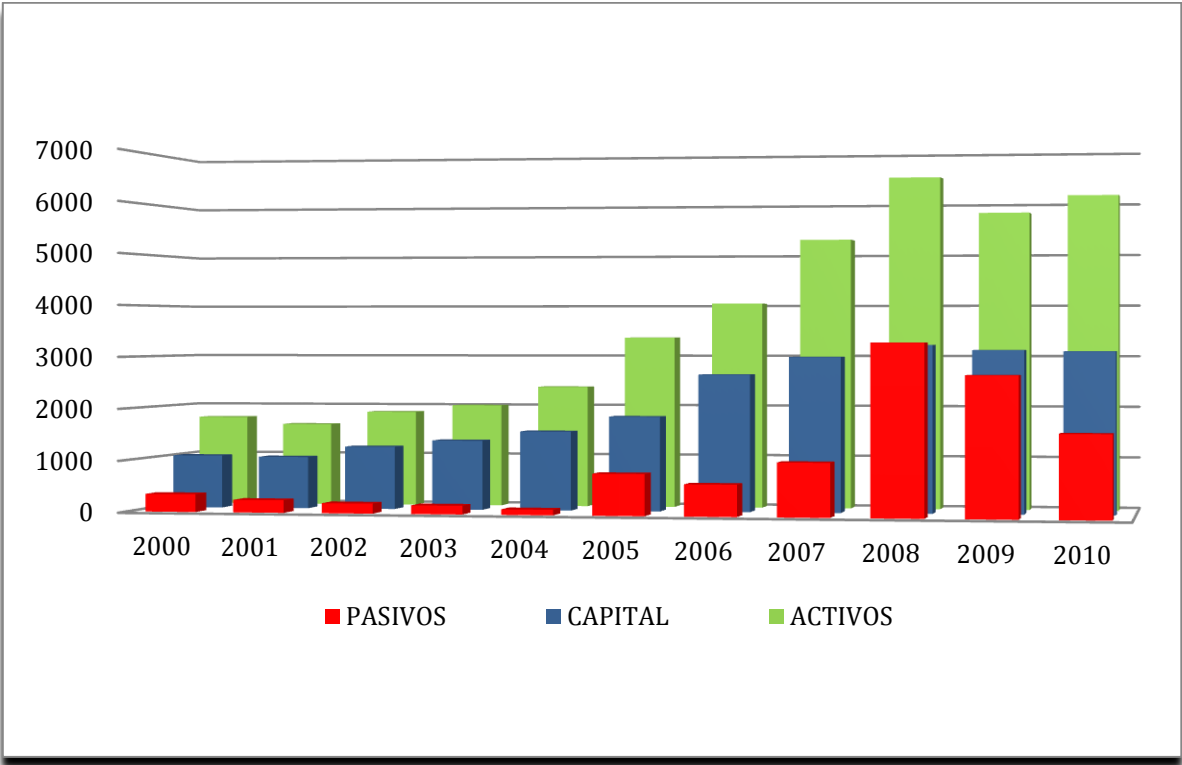


Todos los datos reflejados se encuentran estimados en millones de pesos. Cabe destacar la media obtenida de cada factor:

- ACTIVO = \$3,708
- PASIVO (COSTO INCLUIDO) = \$1,005
- CAPITAL = \$2,101

Con los datos expuestos anteriormente se obtiene la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 4.** Datos históricos del Balance General ALSEA periodo 2000-2010



**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los Reportes Anuales ALSEA

#### 4.1.2 CIFRAS DEL ESTADO DE RESULTADOS ALSEA.

Por otra parte, son importantes los valores proporcionados por los Estados de Resultados durante el periodo previsto, por lo que se incluye la siguiente tabla que hacen referencia a los datos obtenidos de los diferentes Informes y Reportes Anuales presentados en la Bolsa Mexicana de Valores:

**TABLA 2.** Principales indicadores del Estado de Resultados; ALSEA.  
Periodo 2010-2011

AÑO	VENTAS	UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD DE OPERACIÓN	UTILIDAD NETA
2000	2,531	1419.3	350.7	121.0
2001	2,681	1475.8	249.9	32.5
2002	2,764	1543.2	283.9	146.1
2003	3,203	1802.1	283.1	137.4
2004	4,004	2530.0	391.3	187.9
2005	4,665	2896.2	489.6	285.2
2006	6,026	3959.1	436.1	228.6
2007	6,985	4661.7	715.7	489.1
2008	7,787	5005.5	459.1	139.5
2009	8,587	5420.1	335.0	106.9
2010	8,996	5774.4	328.1	159.0

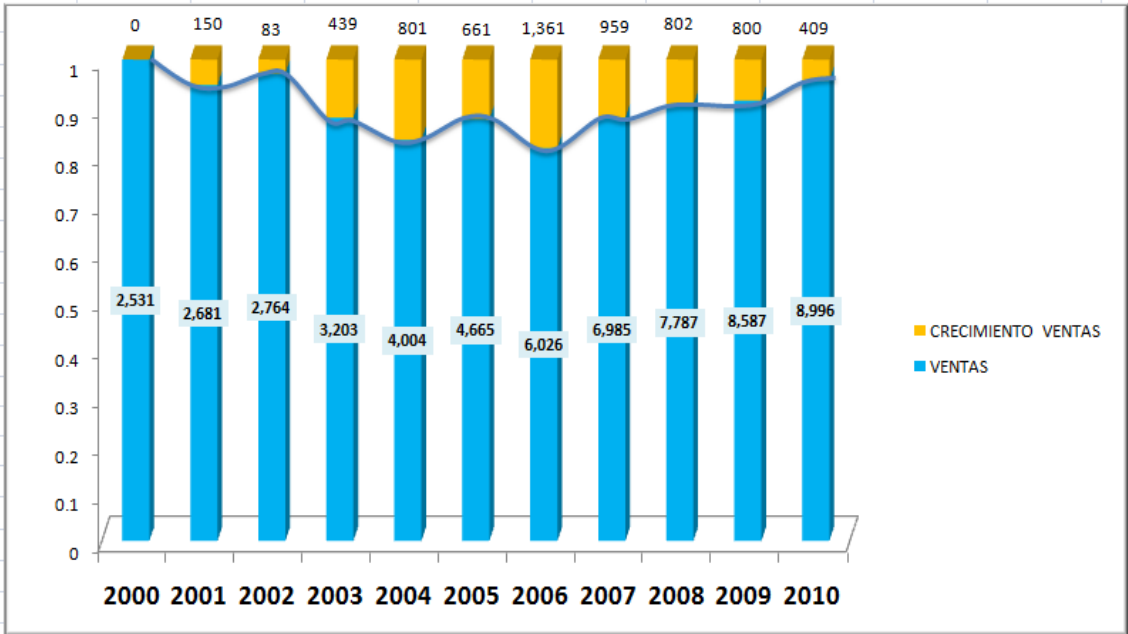
Fuente: Elaboración propia a partir de los Reportes Anuales ALSEA para BMV

Del mismo modo que el análisis de las cuentas relacionadas al Balance General obtenemos la media de los factores, expuestas a continuación (millones de pesos):

- VENTAS- \$5,294
- UTILIDAD BRUTA- \$3,317
- UTILIDAD DE OPERACIÓN- \$393
- UTILIDAD NETA- \$185

Por ser la variable ventas un elemento fundamental dentro del contexto de esta investigación se hace una acentuación de los valores alcanzados durante el periodo de estudio logrando enfatizar que el año 2006 se ve mayormente beneficiada por el aumento de la tasa de variabilidad positiva en las ventas, mismo que resulta ser el valor más cercano a la media de las cifras de ventas logradas por ALSEA en el periodo, sin embargo; aunque las ventas han tenido un crecimiento considerable durante los diez años estudiados se debe considerar que aún en periodos de crisis se ha reportado aumento de esta variable.

**GRAFICA 5.** Análisis de las ventas ALSEA durante el periodo 2000-2010



Fuente: Elaboración propia a partir de los Reportes Financieros ALSEA

Las ventas como variable de investigación son representadas de dos formas: la primera en millones de pesos consolidados (al corte anual de los Estados Financieros Anuales reportados en la BMV) y por otro lado se realizó el cálculo de la tasa de variabilidad de las ventas con respecto a las cifras obtenidas del año inmediato determinando que el aumento promedio de las ventas durante el periodo 2000-2010 es de \$668,739.80 millones de pesos con un porcentaje

promedio de variabilidad del 14.8%, para enfatizar en la importancia de reconocer estos valores promedio se anexa la siguiente tabla misma que refleja que existen años en donde ALSEA no superó sus promedios de variabilidad en las ventas:

**TABLA 3. Variable ventas del grupo ALSEA periodo 2000-2010**

			LIMITES
AÑO	VENTAS	VARIABILIDAD ANUAL EN VENTAS	% DE CRECIMIENTO ALCANZADA POR LAS VENTAS
2000	2,308,602	0	0
2001	2,474,687	166,085	7.2
2002	2,972,124	497,437	20.1
2003	3,203,454	231,330	7.8
2004	4,004,000	800,546	25.0
2005	4,665,300	661,300	16.5
2006	6,026,444	1,361,144	29.2
2007	6,985,400	958,956	15.9
2008	7,786,800	801,400	11.5
2009	8,587,100	800,300	10.3
2010	8,996,000	408,900	4.8

PROMEDIO DE VENTAS=	\$5,273,628	millones de pesos
TASA DE VARIABILIDAD PROMEDIO=	14.8%	
LIMITE INFERIOR EN EL % VENTAS=	4.80%	AUMENTO PROMEDIO DE VENTAS EN PESOS \$668,739.80
LIMITE SUPERIOR EN EL % VENTAS=	29.20%	

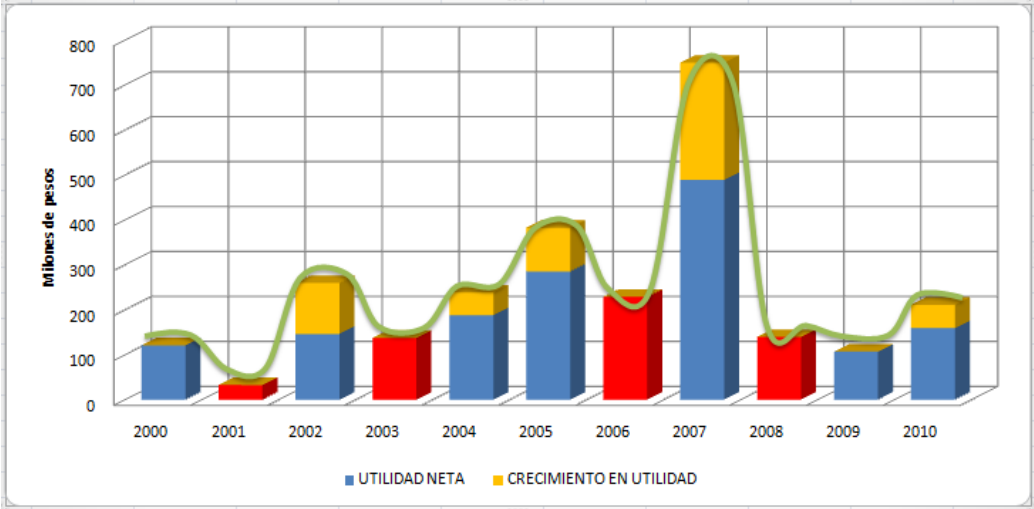
Fuente: Elaboración propia a partir de los Reportes Anuales ALSEA

Como se puede apreciar en la tabla, aunque las ventas han sido ascendentes durante el periodo de investigación, se aprecia que existe un rango considerable de variación de las ventas frente a su año anterior inmediato, incluso en los años 2000, 2001, 2002, 2003, 2005 y 2010 se demuestra que no superaron el crecimiento promedio en ventas que maneja el grupo en el periodo estudiado. Cabe mencionar que del año 2005 al 2006 se observa que las ventas aumentaron

en un 205% marcando la pauta del crecimiento en ALSEA, sin embargo, para el año 2007 las ventas decaen un 70.45% de los valores generados un año antes; con un valor monetario estimado de \$357,188 millones de pesos, que se dejó de percibir.

Otra variable identificada como independiente y que es clave en la resolución del planteamiento general es la utilidad neta reportada anualmente. Para obtener una visión general del comportamiento de esta variable se anexa gráfica que expone la variabilidad que ha adoptado la utilidad. La intención de identificar los años que no tuvieron relevancia para el grupo respecto a un incremento de la utilidad neta obtenida se ha cambiado el color de las barras, permitiendo observar que en los años: 2001, 2003, 2006 y 2008 ALSEA no obtuvo un desempeño favorable en la percepción de su utilidad con respecto al año anterior inmediato, así mismo, se integra una línea curva que describe el comportamiento de la tasa de variabilidad de las utilidades como se observa:

**GRÁFICA 7. Utilidad neta ALSEA 2000-2010**



Fuente: Elaboración propia a partir de los Reportes Anuales ALSEA

Se muestra una tendencia de recuperación óptima, a pesar que algunos años no reportan incremento de las utilidades, el año próximo inmediato en la gráfica muestra reflejada la recuperación. A efectos de cerrar con el apartado general de los valores económicos reportados por ALSEA, en la siguiente tabla podemos apreciar el comportamiento de la variable de utilidad neta.

**TABLA 4.** Variaciones en las utilidades netas ALSEA.  
Periodo 2000-2010

<b>AÑO</b>	<b>UTILIDAD</b>	<b>%VARIACIÓN ANUAL</b>
2000	1419.3	0
2001	1475.8	3.98
2002	1543.2	4.57
2003	1802.1	16.78
2004	2530	40.39
2005	2896.2	14.47
2006	3959.1	36.70
2007	4661.7	17.75
2008	5005.5	7.37
2009	5420.1	8.28
2010	5774.4	6.54
<b>UTILIDAD PROMEDIO = \$3,317 MILLONES DE PESOS</b>		
<b>TASA DE VARIACIÓN PROMEDIO EN UTILIDAD= 15.68%</b>		
<b>LIMITE INFERIOR DE VARIACIÓN EN LA UTILIDAD 3.96%</b>		
<b>LIMITE SUPERIOR DE VARIACIÓN EN LA UTILIDAD 40.39%</b>		

Fuente: Elaboración propia a partir de los Reportes Anuales ALSEA

De acuerdo al cuadro anterior la utilidad que refleja el grupo ALSEA muestra una tendencia positiva y ascendiente, siempre constante, ha conseguido incrementar los beneficios para los inversionistas año con año. La utilidad más representativa fue conseguida en el 2004, el segundo más representativo fue el 2006 y por último en el año 2007.

Contrarrestando los datos extraídos en las tablas de las variables ventas y rentabilidad; se puede deducir que para ambos índices el año 2010 mostró el peor desempeño y mayores tasas de variabilidad con respecto a los otros años, esto puede indicar que la utilidad neta de las franquicias en ALSEA no muestra alteración benéfica en sus valores si las ventas aumentan en diferentes proporciones. Ambas variables coinciden en que los dos mejores años para ALSEA respecto a las ventas alcanzadas y a la utilidad neta percibida son: 2006 y 2004. A pesar de que la operadora ALSEA perdió una participación de sus ventas de 70.5% del año 2006 al 2007, este último ha sido el tercer año (por orden de importancia) con mayor utilidad neta percibida.

### 4.1.3 CIFRAS DE LA VARIABLE RENTABILIDAD

Una vez obtenidos los datos de los estados financieros se procedió a calcular la rentabilidad económica como lo muestra la siguiente tabla:

**TABLA 4.** Rentabilidad ALSEA

AÑO	RENTABILIDAD	% VARIABILIDAD	DIFERENCIA RENTABILIDAD
2000	836,000	0	0
2001	874,437	4.60	38,437
2002	1,037,036	18.59	162,599
2003	1,121,680	8.16	84,644
2004	1,254,504	11.84	132,824
2005	1,459,640	16.35	205,136
2006	1,735,190	18.88	275,550
2007	1,984,923	14.39	249,733
2008	2,279,080	14.82	294,157
2009	2,352,539	3.22	73,459
2010	2,424,060	3.04	71,521
MILLONES DE PESOS		PORCENTAJE	MILLONES DE PESOS
PROMEDIO RENTABILIDAD =			\$ 1,578,099.00
TASA DE VARIABILIDAD PROMEDIO			11.39%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Reportes Anuales ALSEA

Esta tabla proyecta la rentabilidad de ALSEA como una operadora de franquicias con respecto al aprovechamiento de los recursos que posee, nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La evolución de la rentabilidad durante el periodo 2000-2010 mostró un crecimiento promedio de 11.39%., contribuyendo con una rentabilidad promedio medida en millones de pesos de \$1, 578,099.00 demostrando que los años 2001,2003, 2009 y 2010 se han visto afectados al cerrar con una rentabilidad menor que en años anteriores, y suelen coincidir con las grandes crisis ocurridas en México durante el periodo de estudio. Por otro lado, la rentabilidad del grupo ALSEA se ha caracterizado por ser ascendiente en cifras pero no en tasa de variabilidad, es decir, no crece en la misma proporción la rentabilidad conseguida de un año para otro.

#### **4.1.4 MEDICIÓN DE LA VARIABLE CRECIMIENTO ALSEA**

Vista como variable dependiente, el crecimiento de las franquicias de ALSEA fue medido a través del número de sucursales operadas por el grupo sin importar la naturaleza del apoderamiento del negocio, es decir; no se considera si la sucursal es propia o subfranquiada.

La población que se incluyó para desarrollar el estudio de caso agrupa a todas las franquicias y negocios operados por el grupo ALSEA en México y Latinoamérica, siendo las marcas más representativas: Domino`s Pizza, Burger King, Starbucks Coffee, Popeyes, California Pizza Kitchen, P.F. Chang`s China Bistro y Chili`s Grill Bar en México y el centro DIA.



En la siguiente tabla se distingue las aperturas de las franquicias de la operadora ALSEA durante el periodo 2000-2010:

**TABLA 4. Número de sucursales operadas por ALSEA**

AÑO	TOTAL DE TIENDAS	%VARIABILIDAD CRECIMIENTO	FRANQUICIAS NUEVAS ABIERTAS
2000	418	22%	--
2001	437	5%	19
2002	518	19%	81
2003	560	8%	42
2004	626	12%	66
2005	728	16%	102
2006	865	19%	137
2007	989	14%	124
2008	1,135	15%	146
2009	1,171	3%	36
2010	1,206	3%	35

Fuente: Elaboración propia a partir de los Reportes Anuales ALSEA

Las cifras anteriores describen el crecimiento de ALSEA como una variable positiva debido a que el grupo no ha operado (algún año) con déficit en la apertura de sucursales, sin embargo; la tasa de variabilidad en la apertura de sucursales no es constante, demuestra altibajos importantes, al igual que las variables anteriores (ventas y utilidades) el año 2010 fue el peor año del grupo hablando del desempeño obtenido con una apertura real de tan solo 35 sucursales a nivel Latinoamérica. A su vez el año más próspero referente a la apertura de nuevas sucursales deriva en el año 2008 con 146 tiendas abiertas, comparando ambos desempeños obtenidos la diferencia resulta en un 77% menos de tiendas aperturas. Se concluye que el promedio de tiendas aperturadas anualmente durante el periodo 2000-2010 es de 79 sucursales.

#### 4.1.5 MEDICIÓN DE LA VARIABLE EXTERNA, PRODUCTO INTERNO BRUTO MEXICANO (PIB)

Como una variable externa se consideró al Producto Interno Bruto desde la alternativa de ser un indicador que permite obtener información del crecimiento económico de un país utilizado en la investigación para relacionarlo directamente al desempeño de ALSEA (ver tabla 5).

**TABLA 5.** Producto Interno Bruto (PIB) Nacional

AÑO	PIB	%PIB	DIFERENCIA
2000	7,520,405	6%	16
2001	7,448,754	-1%	6
2002	7,455,365	0.10%	18.9
2003	7,555,803	1.30%	6.7
2004	7,942,679	4%	8
2005	8,114,085	3.20%	12.8
2006	8,531,973	5.20%	13.8
2007	8,810,136	3.30%	10.7
2008	8,915,030	1.80%	13.2
2009	8,369,087	-6.10%	9.1
2010	8,820,038	5.40%	-2

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI. *SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES DE MÉXICO*. PIB trimestral, 2000-2010. México

Se determina que el PIB con menor cifra se remonta al año 2009, fecha en la que México sufre una importante inflación, sin embargo, para asuntos del estudio de caso, es el año 2010 en donde el país muestra una recuperación y crece 5.4% en PIB pero ALSEA tiene su peor año en tasa de variabilidad positiva referente a las variables ventas, utilidades y rentabilidad percibida, aun que se consideren estos factores ascendientes como lo es el número de sucursales abiertas anualmente por ALSEA, el crecimiento de las variables mismas no es constante, fluctúa sin tendencia entre un año a otro.

## **4.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO**

Cabe resaltar que para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 11.5, se expresó un nivel de confianza del 95%, con un error de estimación del .05. Se divide el entendimiento de las hipótesis en dos partes fundamentales para su análisis; el planteamiento general fue analizado por medio de una correlación múltiple y las hipótesis 2, 3 ,4 y 5 fueron reconfirmadas por medio de una regresión simple, con la finalidad de evaluar la relación de las variables y a su vez, darle validez a la interacción entre estas.

La confiabilidad de las variables seleccionadas para refutar las hipótesis muestran una tendencia de correlación lineal casi perfecta al tener el valor sobre  $R=.99$  estimando la confiabilidad del ejercicio con un valor del 98%, se asegura la viabilidad de las variables para la interpretaciones de las hipótesis.

Primero se da validez estadística derivado de la ecuación para el planteamiento general de la hipótesis:

$$\text{CRECIMIENTO (Y)} = (\text{VENTAS}) + (\text{UTILIDADES}) + (\text{RENTABILIDAD}) + (\text{PIB}) + e$$

La ecuación del planteamiento general se obtiene un p-value de 0.017 con una R<sup>2</sup> 0.997 lo que le da validez al planteamiento y se ajusta al comportamiento de los datos (Ver anexos).

En las siguientes tablas se muestra un resumen oportuno de los resultados obtenidos:

**TABLA 6.** Variables del estudio de caso ALSEA

AÑO	% CRECIMIENTO	SUCURSAL	VENTAS	UTILIDAD	RENTABILIDAD	PIB	%PIB
2000	22%	418	2,308,602	1419.3	836,000	7,520,405	6%
2001	5%	437	2,474,687	1475.8	874,437	7,448,754	-1%
2002	19%	518	2,972,124	1543.2	1,037,036	7,455,365	0.10%
2003	8%	560	3,203,454	1802.1	1,121,680	7,555,803	1.30%
2004	12%	626	4,004,000	2530	1,254,504	7,942,679	4%
2005	16%	728	4,665,300	2896.2	1,459,640	8,114,085	3.20%
2006	19%	865	6,026,444	3959.1	1,735,190	8,531,973	5.20%
2007	14%	989	6,985,400	4661.7	1,984,923	8,810,136	3.30%
2008	15%	1,135	7,786,800	5005.5	2,279,080	8,915,030	1.20%
2009	3%	1,171	8,587,100	5420.1	2,352,539	8,369,087	-6.10%
2010	3%	1,206	8,996,000	5774.4	2,424,060	8,820,038	5.40%

**TABLA 7.** Resultados obtenidos de la correlación múltiple

	SUCURSALES	VENTAS	UTILIDAD	RENTABILIDAD	PIB
SUCURSALES	<b>1</b>	0.997553487	0.993639712	0.99999946	0.92582161
VENTAS	0.997553487	<b>1</b>	0.997300271	0.99759432	0.91988259
UTILIDAD	0.993639712	0.997300271	<b>1</b>	0.99365208	0.93927347
RENTABILIDAD	0.999999462	0.997594317	0.993652085	<b>1</b>	0.92559308
PIB	0.925821609	0.919882593	0.939273468	0.92559308	<b>1</b>

**TABLA 8.** Resultados de las regresiones simples

VARIABLES	VENTAS	UTILIDAD	RENTABILIDAD	PIB
REGRESIÓN SIGNIFICATIVA	Si	Si	Si	NO
ANÁLISIS DE REGRESIÓN	0.994	0.986	0.999	0.92
P-VALUE	0.017793975			
La ecuación resultante tiene un R <sup>2</sup> ajustada es de 0.999999299				

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente de correlación para su interpretación contribuye a aceptar el planteamiento general de investigación corroborando que existe una relación directa entre todas las variables y su pendiente es positiva (ascendente), es decir el 99% de los datos se relación entre sí.

Con los datos obtenidos se obtiene evidencia suficiente para comprobar las hipótesis según las afirmaciones dadas por cada:

**PLANTEAMIENTO GENERAL.** El crecimiento reportado por ALSEA se relaciona con las variables: ventas, utilidad, rentabilidad y el P.I.B.

- Se acepta por qué se ha demostrado que tienen relación fuerte las variables planteadas en el planteamiento general de la investigación, al superar el índice de  $r=0.99$  que muestra una relación casi perfecta, es decir, en cada decisión que se tome con respecto las variables ventas, utilidad y rentabilidad será el crecimiento susceptible de variar.

**H2:** A mayor número de sucursales abiertas tipo franquicias, existe un crecimiento mayor de la empresa frente al crecimiento del PIB nacional.

- Se acepta la afirmación debido a que los datos muestran que la apertura de las franquicias o cierre de negocios está relacionado a los cambios en la economía en un 99%.

En el siguiente recuadro se muestran los valores confirmados en la regresión que garantiza que el 99% de las variaciones que sufre el PIB repercute en el desempeño del crecimiento en número de sucursales que pudiera abrir ALSEA.

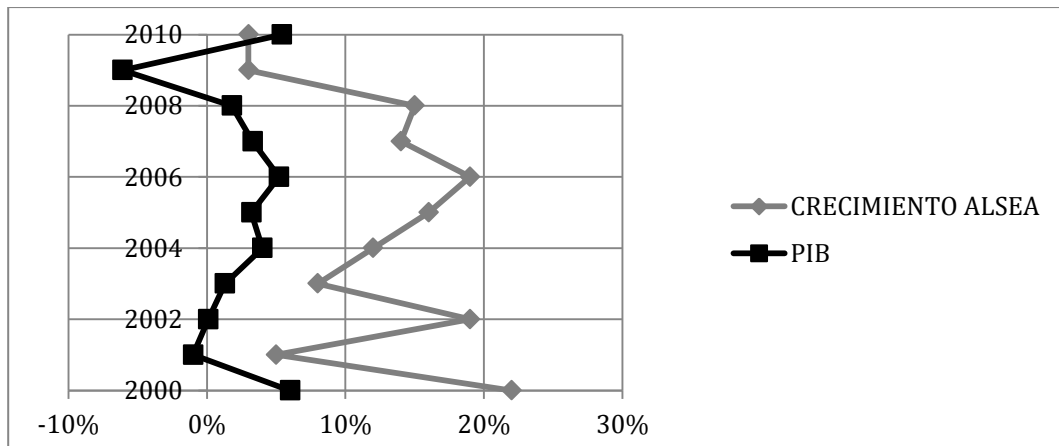
### RESUMEN

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.99999946
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.99999892
R <sup>2</sup> ajustado	0.9999988
Error típico	0.32866291
Observaciones	11

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	902959.5733	902959.5733	8359242.39	3.60676E-28
Residuos	9	0.972173766	0.108019307		
Total	10	902960.5455			

### DIAGRAMA DE DISPERSIÓN



**H3:** A mayor número de establecimientos abiertos por ALSEA, es mayor su nivel de utilidad.

- Se acepta la afirmación, debido a la relación que hay entre las sucursales operadas y la utilidad neta percibida tiene relación al  $r=.099$ , es decir un 99% directo, la utilidad muestra que tiene crecimiento rentable, aunque no se considera lineal por no seguir un patrón de crecimiento ponderado.

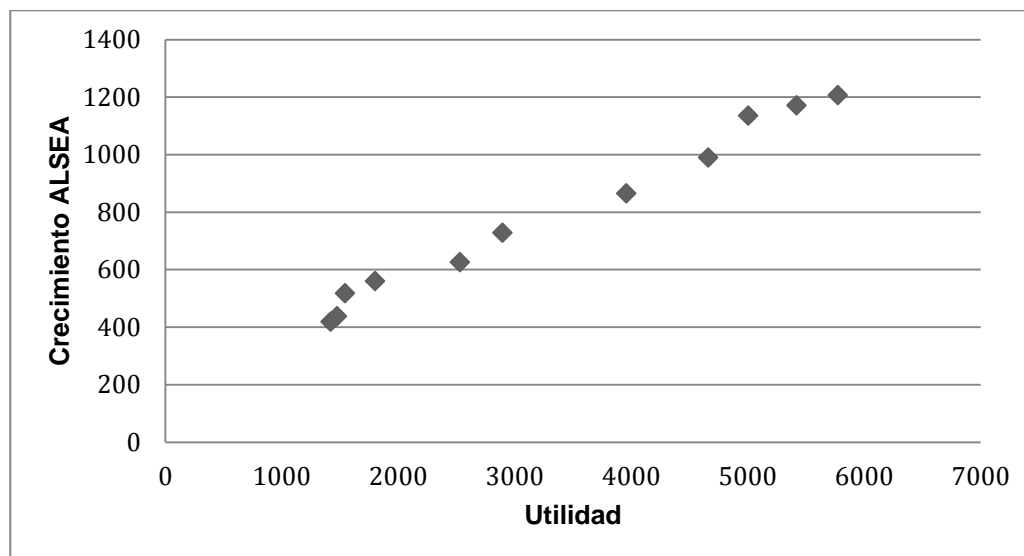
### RESUMEN

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.99363971
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.98731988
R <sup>2</sup> ajustado	0.98591098
Error típico	35.6676788
Observaciones	11

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	891510.8956	891510.8956	700.7723538	7.57007E-10
Residuos	9	11449.64983	1272.183314		
Total	10	902960.5455			

### DIAGRAMA DE DISPERSIÓN



**H4:** A mayor número de establecimientos abiertos por ALSEA, es mayor su venta alcanzada.

- Se acepta la afirmación. De acuerdo a los resultados obtenidos por la regresión se interpreta que estas variables tienen un 99% de relación entre ellas, de la correlación rescatamos que existe un 99% de alteración, esto es, si la venta tiene variación creciente el número de establecimientos abiertos serán crecientes

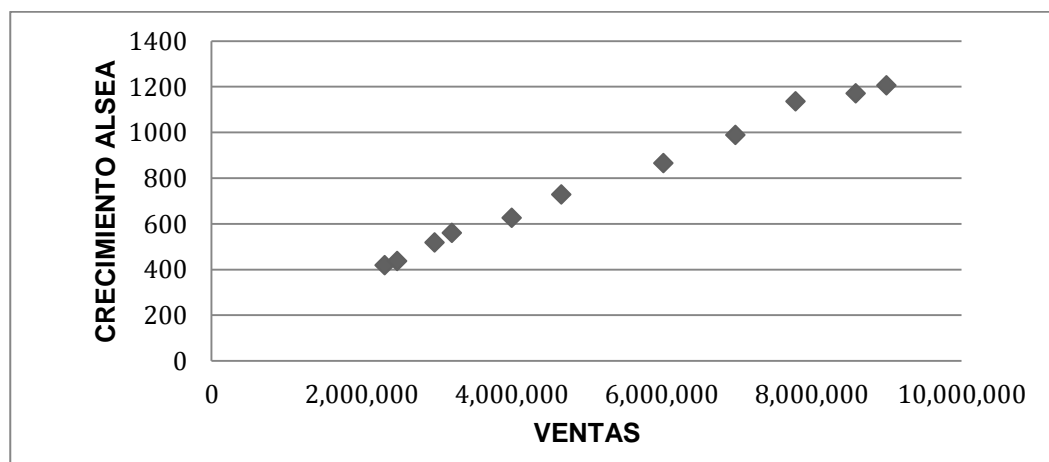
#### RESUMEN

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.9975535
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.995113
R <sup>2</sup> ajustado	0.99457
Error típico	22.142983
Observaciones	11

#### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	898547.7401	898547.74	1832.60511	1.03361E-11
Residuos	9	4412.805364	490.31171		
Total	10	902960.5455			

#### DIAGRAMA DE DISPERSIÓN





**H5:** A mayor número de establecimientos abiertos ALSEA, mayor es la rentabilidad obtenida.

- Se acepta la afirmación, esto debido a que la rentabilidad tiene inclinación positiva y favorable hacia el uso de los activos, se puede deducir que al aumentar las ventas y tener mayor número de recursos disponibles (activos) la rentabilidad aumenta siendo la variable que mejor califica a la relación frente al crecimiento de ALSEA con una variabilidad de 0.9999, una relación porcentual del 99.999.

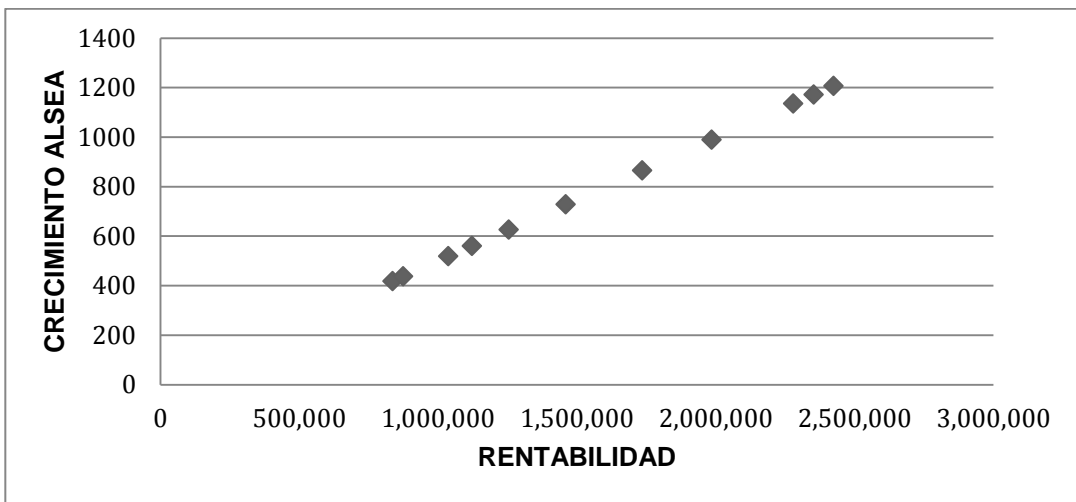
Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.99363971
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.98731988
R <sup>2</sup> ajustado	0.98591098
Error típico	35.6676788
Observaciones	11

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	891510.8956	891510.8956	700.7723538	7.57007E-10
Residuos	9	11449.64983	1272.183314		
Total	10	902960.5455			

DIAGRAMA DE DISPERSIÓN



Por lo tanto, las razones identificadas como clave y que son representadas en la investigación aportan elementos que justifican a la franquicia como una alternativa de crecimiento rentable que puede ser un formato comercial recomendable a los empresarios o individuos interesados en conseguir expandir los horizontes de su negocio y que a su vez le permite cuidar su utilidad y supervivencia en el mercado.

Las aportaciones de este trabajo pueden sintetizarse en que el crecimiento de la franquicia si puede evaluada mediante la variable de número de sucursales operadas anualmente, las crisis o recesiones económicas no repercuten directamente en el crecimiento de la cadena de franquicias, no se demuestra que el déficit en una crisis nacional que impacte a la variable P.I.B pueda influenciar la decisión de abrir u operar nuevas sucursales, sin embargo; se apreció que la utilidad en un periodo de crisis como los año 2001 y 2009 reportaron un descenso en sus utilidades netas como grupo, conservando siempre un valor cercano a la media obtenida de los datos.

Se refleja en las ventas una variable sólida para interpretar la respuesta del mercado al abrir sucursales, es decir al crecer o expandir el negocio franquiciado, ALSEA muestra una tendencia positiva a un décima de ser perfecta y lineal que representa la variable crecimiento. La rentabilidad se muestra como la variable más significativa en relación al crecimiento esto puede dar respuesta a una optimización de los recursos, el franquiciar permite alejarse de costos excesivos, siendo ALSEA su propio distribuidor y proveedor de materias primas se han visto beneficiados al aumentar sus activos fijos, mano de obra y reducir sus costos de operación.

Evaluando la información en conjunto se asegura haber cumplido con el objetivo de investigación en forma, además de asociar variables viables que repercuten de manera cuantitativa a las percepciones con respecto a los modelos de franquicia.

## CONCLUSIONES

A través del análisis aplicado al grupo ALSEA, esta demuestra tener un crecimiento rentable durante el periodo 2000-2010 por lo se confirma las aportaciones dadas por los autores Bricleck, Dark y Weisbach (1991); Castrogiovanni y Combs (1994) y Combs y Ketchen (1994) al afirmar que las empresas grandes como ALSEA utilizan el sistema de franquicia a pesar de que no muestran falta de recursos para acceder al mercado; al igual que Rubin (1978) se verifica que el crecimiento de las franquicias operadas por ALSEA no surge como consecuencia de las dificultades financieras.

El cálculo de la rentabilidad obtenida anualmente por ALSEA describe la capacidad de las franquicias operadas para generar utilidades teniendo en cuenta la relación estrecha con el volumen de ventas obtenido en un periodo de tiempo dado, como asegura Angulo y Sarmiento (2000).

Los resultados arrojados por el estudio de caso coinciden con las contribuciones de Combs y Castrogiovanni (1994) entendiendo que el crecimiento de la franquicia ALSEA resulta viable al medirlo por el crecimiento ascendente que derivada de las sucursales operadas y la utilidad conseguida.

Se demuestra una relación directa entre el volumen de ventas y la rentabilidad alcanzada por ALSEA; en este sentido, Llonch, 1993; Narver, Jacson y Slater, 1993; Trejo, 2008; afirman que la medición de la rentabilidad alcanzada por las franquicias relaciona a los parámetros de ventas y resulta ser una punto clave para entender la estrategia de crecimiento adaptada.

Respecto al planteamiento general de la investigación se concluye que existe relación muy fuerte entre todas las variables frente al crecimiento de ALSEA, destacando la relación entre la variable rentabilidad y número de sucursales operadas (crecimiento ) en un 99.99% dando como resultado un ajuste del 98%; esto significa que las variación de la rentabilidad en ALSEA en un 98% se explica

por medio de las condiciones del crecimiento vivido, además esta última resulta explicativa del 80% de las variaciones de la utilidad neta alcanzada (Thompson, 1992; Minker y Park, 1994; Alón, 2001; López y Ventura, 2002; Comb y Ketchen, 2003).

Se detecta por lo tanto que ALSEA utiliza el modelo de franquicia como una forma de expansión del negocio en el mercado (Caves y Murphy, 1976; Ozanne y Hunt, 1971; Thompson, 1992).

La cadena de franquicias de ALSEA por lo tanto, resulta una alternativa de crecimiento eficiente y rentable tal como lo expone Díaz y Rondan (2004), además que se ha comprobado que en esta prevalece el buen manejo de los recursos (Elango y Fried, 1997; Perales y Cuervo, 1998; Regalado, 2009).

Por otra parte, se coincide con los autores Castrogiovanni y Combs (1994, citados en Regalado, 2009), quienes hacen referencia en sus trabajos a los resultados obtenidos del análisis de los estados financieros de las franquicias estudiadas estableciendo relación positiva en sus hipótesis que tomaban al crecimiento como su variable dependiente en razón a las variables independientes: la rentabilidad y la utilidad.

El crecimiento si puede sufrir alteraciones al variar las ventas del grupo ALSEA, su utilidad percibida y la rentabilidad captada así como el PIB que externamente ejerce presión sobre los resultados del sector económico de referencia.

La investigación se documenta a través de fuentes primarias y secundarias reconocidas y de los Reportes Anuales de la Bolsa Mexicana de Valores (auditados) dejando para un estudio posterior la intervención directa por medio de encuestas, el tiempo ha sido delimitado del año 2000 al año 2010 reconociendo que los datos obtenidos después de este periodo pudieran ser clave de estudio y por último, se tiene una limitación para la recolección de datos debido a la magnitud de sus operaciones anuales

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo observado en la investigación una de las principales recomendaciones se enfoca en análisis sí realmente el compromiso de apertura de nuevas franquicias vale la pena al medir la relación entre el desgaste de las operaciones del negocio y la similitud que demuestran las utilidades comparadas con años en donde tenían un 40% menos de sucursales abiertas como en el año 2004 y 2006.

Vale la pena interpretar que a pesar del excelente aumento reflejado en las ventas, comparado con la utilidad percibida la variación ha sido mínima, así mismo el crecimiento no significa que se gane o pierda más dentro de las franquicias de ALSEA.

Las operaciones internacionales no han representado un cambio significativo para el crecimiento de ALSEA en ventas, utilidad o rentabilidad solo en número de sucursales por lo que se sugiere al grupo contemplar el escenario interno antes de abarcar otros territorios, se puede caer en un juego que los autores mencionan como el síndrome del franquiciatario olvidado.

Se puede recomendar una línea de investigación cualitativa que extienda e interprete los motivos por los cuales la operadora ha tenido tanta afinidad a estas variables y saber la percepción de algún miembro del corporativo que relacione estos resultados cuantitativos con las decisiones que han tomado.

# BIBLIOGRAFÍA

---



Aguilar, G. M. (2001). Matices de la globalización. Globalización en un mundo globalizado. *Revista Mexicana ISTMO*. 252. 28-36.

Aguilar L., González M. y Rodríguez R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las pymes: una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 53. 39-48.

Abreu M. Y Morales A. (2011). Propensión al riesgo en la administración del capital de trabajo durante las crisis económicas en México en el periodo 1990-2010 de las empresa del sector comercial de la bolsa mexicana de valores. *Revista de Comercio Exterior UAM*.

Alba M.C y Hernández C. (1999). México vis a vis Argentina: análisis de franquicias 1997. *Revista Contaduría y Administración UNAM*. 194, 47-63.

Alba M.C (2009). *Franquicias en México 1999 y 2007*. *Revista Contaduría y Administración UNAM*, 230.

Alcázar E. (2011, 20 de febrero). Ventajas y desventajas de las franquicias. *Soy entrepreneur.com*. Recuperado el día 29 de abril del 2012 de la url <http://www.soyentrepreneur.com/ventajas-y-desventajas-de-las-franquicias.html>.

Alonso R. (2010, 18 de marzo). Grupo Alsea frena crecimiento de marcas fast food. *El Univesal.com.mx*. Recuperado el día 29 de abril del 2012 de la url: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/667029.html>.

Alsea pide 30% de descuento por italianni's (2011, 6 de junio). *El informador.com.mx*. Recuperado el día 5 de mayo del 2012 de la url: <http://www.informador.com.mx/economia/2011/297724/6/alsea-pide-30-de-descuento-por-italiannis.htm>

Alsea (1999). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 1999*.

Alsea (2000). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2000*. Recuperado desde <http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2001). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2001*. Recuperado desde: <http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2002). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2002*. Recuperado desde: <http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2003). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2003*. Recuperado desde: <http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2004). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2004*. Recuperado desde: <http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2005). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2005*. Recuperado desde: <http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2006). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2006*. Recuperado desde: <http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2007). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2007*. Recuperado



desde:<http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2008). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2008*. Recuperado desde:<http://content.yudu.com/Library/A1mzbg/ALSEA2008/resources/35.htm>

Alsea (2009). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado por el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 2009 ALSEA S.A.B. DE C.V.* Recuperado desde:[http://www.bmv.com.mx/otrosanu/otrosanu\\_330526\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/otrosanu/otrosanu_330526_1.pdf)

Alsea (2010). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2010*. Recuperado desde:<http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2011). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2011*. Recuperado desde:<http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2012). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicadas a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, por el año terminado el 31 de diciembre de 2012*. Recuperado desde:<http://www.alsea.com.mx/> (inversionistas/centro de reportes/informes anuales).

Alsea (2012, 5 de marzo).ALSEA. Recuperado de la url: <http://www.economia.com.mx/alsea.htm>, el día 30 de abril del 2012.

Alsea (2005a). Acerca de nosotros. Quienes somos. Recuperado de la url: <http://www.alsea.com.mx/> el día 3 de noviembre del 2011.

Alsea (2005b). Territorios. Recuperado de la url: <http://www.alsea.com.mx/>, el día 3 de noviembre del 2011.

Alsea, el Wal-Mart de los restaurantes en México (2008,12 de enero). Revista Info7.mx. Recuperado el día 1 de abril del 2012 de la url: <http://info7.mx/a/noticia/18191>.

Alsea se expande e ingresa más (2012, 26 de abril) *El economista*. Recuperado el 30 de abril del 2012, de la url: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2012/04/26/alsea-se-expande-e-ingresa-mas>.

Álvarez, J. (1998). *Importancia de la aplicación de un modelo guía en la implementación de una franquicia en Guatemala*. Tesis publicada en línea. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala. Recuperado el día 1 de Julio del 2011 desde la url: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2570.pdf>.

ANECA (2005): *Libro Blanco*. Título de Grado en Ciencias Laborales y Recursos Humanos. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

Andrade N., Morales M. y Andrade C. (2008). Segmentación del mercado como base para el posicionamiento de las franquicias de comida rápida en el municipio Maracaibo. *Revista Multiciencias*. Universidad de Zulia Punto Fijo, Venezuela. 8 (001). 91-104

Andrade, N. y Morales, M. (2007). Oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales Venezuela*, 13, (2). 303-317

Andreu, J. y Belbeze, P. (1999). Orientación al mercado, orientación estratégica y organización de las actividades de marketing; investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, UAB. España. 5, (3). 77-94

Angulo M. y Sarmiento J.. (2000). *El concepto de la rentabilidad del marketing*. Ponencia Presentada en el Primer Congreso Nacional de Profesores de Costos y Contabilidad Directiva. Departamento de Administración Pontificia Universidad de Javeriana. Bogotá, Colombia.

Arboleda M. (2002) “La franquicia: ¿una oportunidad de negocio?(caso de estudio). *Revista de Estudios Gerenciales*. Universidad Icesi Colombia, 85 (Octubre–diciembre), 11-149.

Ayala J. y Navarrete E. (2004). Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas. *Cuadernos de Gestión*, (4).1, 35-53.

Ayup J. y Calderón E. (2010). Señales de franquiciamiento en la elección de marca. Caso México. Área temática: Mercadeo de servicios. Modelos de conocimiento. *Asamblea General de ALAFEC* (noviembre 2010), 3-29.

Azpiroz A. (2010). Siete pecados para fracasar como franquicias. *Revista electronica de Estrategia y Gestión de Negocios*. Recuperado de la url: [www.esyges.com](http://www.esyges.com)

Asociación Mexicana de Franquicias (2002). *El origen de las franquicias*. Recuperado el día 26 de febrero del 2012 de la url: <http://www.franquiciasdemexico.org/index-html.htm>

Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10 (2), 43-66.

Benavides M. C., Mingueta B. y López J. I. (2008). Transferencia de conocimiento en la creación y en el funcionamiento de los sistemas de franquicias. Un estudio empírico. *Revista de Economía Industrial* (368). 227-237.

Berenstein M. (2007, 19 de noviembre). Las franquicias representan un 6.0% del PIB. *Revista Emprendedores News*. Sección Franquicias. México. Recuperado el día 3 de agosto 2011, de la url: <http://www.emprendedoresnews.com/tips/franquicias/las-franquicias-representan-un-6-0-del-pib.html>

Berenstein M. (2007,15 de octubre). La franquicia es un método poderoso de desarrollo. *Revista Emprendedores News*. Sección Franquicias. México. Recuperado de la url: <http://www.emprendedoresnews.com/tips/franquicias/la-franquicia-es-un-metodo-poderoso-de-desarrollo.html>.

Blaxter L., Hughes C. y Tight M. (2008). *Como se investiga*. (1ª ed.). Barcelona, España: Editorial Grao de Irif, S.L.

Bosch E. (2000). *Programa Interamericana de Gestión de Tecnología*. Sala de lectura; ciencia, tecnología, sociedad e innovación CTS+i. (1ª ed.) CIRAA. México. Sala de lectura OEI.

Cabrera, X. (2010). Las franquicias en México: Una oportunidad de crecimiento. Recuperada de la url: <http://notigaf.com/0025abr/fbreve.html>, el día 2 de julio del 2012.

Canals J. (2000). La gestión del crecimiento de la empresa. (1ª ed.) Editorial McGraw-Hill, Madrid, España (versión en español del libro *ManagingCorporateGrowth*, Oxford UniversityPress, Oxford-2000).

Cancela R., Cea N., Galindo G. Y Valilla S. (2010). Metodología de la investigación educativa: investigación ex post facto. Documento completo en [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/EX-POST-FACTO\\_Trabajo.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EX-POST-FACTO_Trabajo.pdf)

Canrudas C. (2011). *¿La reina del franchising? La Gastronomía*. Revista Emprendedores News. Sección Franquicias. México. Recuperado de la url: <http://www.gastrofranchising.com/>, el día 24 de marzo del 2012.

Conraud E. (2008). La evolución del comportamiento del consumidor mexicano. Como efecto de la globalización. *Revista Mercadotecnia Global ITESO*. México.

Córdoba F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Journal UNILIBRE CALI*. 5, (Enero-Junio) 6-17

Cockburn, Ian (2001) "Franquicias y Licencias: ¿Qué son y en que pueden beneficiarnos". Recuperado el 28 de mayo del 2011 desde la url [www.educabo.com/Franchising.pdf](http://www.educabo.com/Franchising.pdf)

Creswell J. W. (1994). *Researchdesign. Qualitative&Quantitative, Approaches*, ThousandOak: Sage. Traducción: Sonsaki O.H. Documento disponible en:

*Crece Alsea 6.38% en 2011* (2012, 9 de enero). *El economista.com.mx*. Recuperado el día 30 de abril del 2012 de la url: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/01/09/crece-alsea-638-2011>

Cuesta P. (2004).*La franquicia: una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento*. Edit. Distribución Comercial, No. Noviembre-Diciembre 2004. Editorial Cívitas, Madrid. 5-13

Diez C. y Rondán C. (2004 pp.71-96). La investigación sobre la franquicia.*Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de las Empresas*.Universidad de Sevilla. 10 (3).

Duarte, E. (25 de noviembre del 2008). Abren franquicias, pero caen las ventas. *cnn, expansion.com*. Recuperado de la url: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/11/25/peso-e-inflacion-afectan-a-franquicias> el día 19 de mayo del 2012.

FRANQUICIAS.US (2010). *Características principales de las franquicias*. Recuperado el día 04 de diciembre del 2010 del sitio web <http://www.franquicias.us/negocios/empresas/caracteristicas-principales-de-la-franquicia/>.

Franquicias de México (2008). *Historia de las Franquicias en México*. México, D.F. Recuperado el día 27 de agosto del 2010. Del sitio web <http://www.franquiciasenmexico.com.mx/historia-franquicias-mexicanas.htm>

Franquicias exitosas (2011, 10 de noviembre). *Las 5 franquicias más grandes del mundo*. Recuperado el día 7 de febrero del 2012. Del sitio web <http://www.franquiciasenmexico.info/2011/11/las-5-franquicias-mas-grandes-del-mundo.html>

*Franquicias* (3 de octubre del 2008). Portal Pyme Mendoza. Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación. Recuperado el día 13 de abril del 2012 de la url: <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/franquicias.php>

Gallastegui J. (2009) *Crecimiento de franquicias durante 2009*. Notigaf. Recuperado de la url: <http://notigaf.com/0025abr/fbreve.html>, el día 28 de junio del 2012.

García M. (18 de agosto del 2011). *McDonald's: La marca que abrió mercados*. Revista on-line *entrepreneur.com*. Recuperada el día 30 de abril del 2012 de la url: <http://www.soyentrepreneur.com/la-marca-que-abrio-mercados.htm>

*Historia, Epistemología, megatendencias de administración y mercadeo* (Agosto, 2004). Libro editado por la Corporación Universitaria Nueva Colombia. Bogota, Colombia. Universidad de Pilato de Colombia.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (1999). *XII Censo Comercial. Censos Económicos 1999*. México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía (2008). *ENOE: Catálogo de Franquicias en México 2008*. México 4-32

Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática (2009). *La industria restaurantera en México. Censo Económico 2009*. México

Instituto Nacional de Estadística, Geografía (2011). *SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES DE MÉXICO*. PIB trimestral, 2000-2010. México

Jauffrit, M. (2009). Franchise, le chainon manquat entre salariat et entrepreneuriat?.2o. *Congreso Internacional en México sobre las MIPYME 2011. Innovación, competitividad y Emprendimiento en el Siglo XXI*. (1-26). Guadalajara, México. Universidad ESC-PAU.

Jiménez,S. (1998). Como negociar los contratos de franquicia. El contrato de Franquicia, *V Jornadas de Distribución Comercial y Comercio Interior*. Universidad de Castilla- La Mancha. 1-15.

Kotler, P. (1989; 10). *Mercadotecnia*(3ª ed.). México. Editorial: Prentice Hall.

Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. (11ª ed.). Nueva Jersey, Estados Unidos. Editorial: Prentice Hall.

Lago J., Rodríguez M. y Lamas A. (2011). El consumo de comida rápida. Situación en el mundo y acercamiento autóctono. Strategic Research Center. EAE Business School. Documento 08/2011. ISSN: 1989 –9580. 2-38

*Ley de la Propiedad Industrial*, (1994) Agenda Mercantil, México: ISEF. México

Luna A, Báez D., Flores J., Vázquez L. y Hernández Y. (2009) *Formación de portafolios óptimos de la inversión en las acciones de: ALSEA S.A.B. DE CV, BIMBO S.A.B DE CV, GRUPO MODELO S.A.B. DE CV, GRUPO NACIONAL PROVINCIAL S.A.B. DE CV Y LIVERPOOL S.A.B. DE CV*. Seminario de Análisis de Inversiones. Instituto Politécnico Nacional. México.

Martinez P. (2006) El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Pensamiento y Gestión*, 20. 167-191.

Morales P. (2012). Correlación y regresión, simple y múltiple. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Documento disponible en <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/regresion.pdf>

Minztberg, H. y Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*. 40. 22-29.

Naranjo, F. (2012, 11 de enero). Franquicias crecerán 11% durante el año: expertos. *El Economista. mx*, Recuperado de la url: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/01/11/franquicias-creceran-11-durante-ano-expertos> el día 2 de abril del 2012.

Olmos A. y Rivas V. (2004). La franquicia en Venezuela como formato comercial de crecimiento empresarial 1990-2002. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. 10 (1). 251-275.

Perales, N, y Cuervo A. (1998). Las cadenas de franquicia como una forma de organización plural: El caso español. *Editorial Departamento de Organización de empresas*. Universidad Complutense de Madrid.

PROMPERU (2011). Perfil de mercado de franquicias en México. *Perfil de Producto- Mercado. Departamento de Exportación de servicios*. 1-82.

Raab S. y Matusky G. (2010). *Franquicias como multiplicar su negocio*. (1ª ed.) México: Editorial Limusa editores.

Regalado M. (2009). *Método de franquicia para un negocio establecido*. Tesis profesional presentada para la obtención de título en licenciatura. Universidad de la Américas Puebla.

Riera, C. (2010). *Franquicias vs. Licencias comerciales, Cúal es la diferencia?*. Recuperado de la url: <http://www.frontconsulting.com/franquicias/franquicias-vs-licencias-comerciales/>, el día 13 de abril del 2012.

Ríos M., Ferrer J. y Regalado R. (2010). La estrategia y la ventaja competitiva elementos esenciales para el éxito de las empresas mexicanas. *Revista Panorama Administrativo*. Año 4 (8). 3-26

Rocco A. y Andrew V. (2001) *Hospitalary Today; An introduction*. *Educational Institute American Hotel & Lodging Association*. Vol.4. Michigan, Estados Unidos

Saavedra, J. (2004) *Administración estratégica; evolución y tendencias*. *UDEC Revista*. 3 (64). 61-75.

Sánchez E. (2 de octubre del 2011). *Alsea arma succulento combo de negocios*. Periódico *El Economista*. Recuperado el día 3 de febrero del 2012 de la url: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/10/02/alsea-arma-suculento-combo-negocios>

Segmento ITAM ( 2007). ALSEA; es el limite del mundo.*Revista Segmento ITAM*, Agosto – octubre 2007, 39, Año 9, México D.F.

Soyentrepeneur (2011, 24 de octubre). Las 5 franquias más extosas del mundo. Recuperado el día 26 de febrero del 2012. De la url: <http://www.soyentrepeneur.com/las-5-franquicias-mas-exitosas-del-mundo.html>

Trejo, Gabriela. (2008). *Haga que su franquicia se conozca*. Franquicias y Negocios. Año 3(36), 22 -24.

Ugarte J. (2012, 10 de abril).Starbucks, la marca más grande de Alsea en México.*CCNExpansión online*. Recuperado el día 28 de abril del 2012 de la url: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/04/13/starbucks-tomara-liderazgo-de-alsea>

Vigay R y Vargas D (1996, enero).El destino de las franquicias; en el siglo XXI las franquicias dominarán la escena del comercio, *Revista Soy Entrepeneur*. Recuperado el día 2 de febrero del 2012 de la url <http://soyentrepeneur.com/pagina.hts?N=11582>

Villarroya J. (2010).Marketing para innovar en distribución comercial.*MK Marketing+Ventas*,257, (mayo 2010). 08-20.

Vigay R. y Vargas D. (1997). El destino de las franquicias. Soyentrepeneur.com. Recuperado de la url: <http://m.soyentrepeneur.com/consultorio-1243.html>, el día 18 de mayo del 2012.

Yin, R. (1984).*Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage

Yin, R. (1989).*Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage

Zozaya N. (2007). Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Edición Digital. Publicaciones Dirección General de Política de la PYME.



## **ANEXO. ALSEA COMO NEGOCIO**

---



## **OPERADORA ALSEA SAB COMO UNIDAD DE NEGOCIO**

Alsea es el operador líder de establecimientos de comida rápida “QSR” y comida casual “Casual Dining” en América Latina, al operar marcas de éxito probado tales como Domino’s Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Chili’s Grill & Bar, California Pizza Kitchen y P.F. Chang’s China Bistro. La operación de sus multiunidades está respaldada por el Centro de Servicios Compartidos, que incluye la cadena de suministro a través de DIA, los servicios inmobiliarios y de desarrollo, así como servicios administrativos tales como financieros, de recursos humanos y de tecnología (Alsea, 2009).

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE ALSEA EN MÉXICO**

Dentro de la planeación estratégica del grupo se pueden resaltar lo siguiente:

- **MISIÓN:**

“Nuestra razón de ser. Asegurar el éxito de las marcas de ALSEA basado en nuestro talento humano, a través de un modelo de sinergia y masa crítica con responsabilidad social”. “Con gente y para la gente”.

- **VISIÓN:**

“A dónde vamos”. Ser el mejor y más grande operador de establecimientos de comida rápida y casual de éxito probado en los países en que participemos.

- **VALORES:**

“Lo que nos hace grandes”. Respeto y lealtad con nuestra gente. Excelencia en el servicio a clientes. Compromiso con nuestros resultados.

## **PRINCIPIOS DE LA OPERADORA ALSEA S.A.B. DE C.V.**

- El cliente es primero: Atendemos a nuestros clientes con respeto, pasión e innovación.
- Respeto y lealtad a nuestros compañeros y con la empresa: “Creamos un ambiente de trabajo de unidad, respetuoso y sin preferencias”.
- Excelencia personal y compromiso: “Actuamos siempre de manera honesta y justa sin anteponer los intereses personales”.
- Orientación a resultados: “Tomamos decisiones siempre orientadas al bien de la compañía y de nuestros clientes”.

## **MERCADO POTENCIAL**

Compuesto de la sumatoria de los individuos potenciales de consumir los productos en los países en que participa ALSEA SAB (México y Latinoamérica), se conforma por 405, 000,000 habitantes.

Alsea (2010) estima, con base en información obtenida de Euromonitor, ALSEA es el principal operador de cadenas de establecimientos de comida rápida y comida casual en México, contando con 1,206 establecimientos al 31 de diciembre de 2010. Es una compañía controladora cuyas subsidiarias operan franquicias y explotan marcas de establecimientos de comida rápida y casual de reconocido prestigio internacional con resultados probados.

## **FACTORES DE RIESGO RELACIONADOS CON EL NEGOCIO**

Se han identificado como principales los que se enlistan a continuación:

- Riesgos relacionados con la resolución de las diferentes sentencias de IVA
- Riesgos relacionados con el procedimientos jurídicos en las adquisiciones de nuevos negocios
- Incrementos en los costos de materias primas y otros costos de operación

- Problemas en la cadena de distribución que pueda afectar los resultados de la operación en las diferentes franquicias
- Cambios sorpresivos en costos por factores fuera de control tales como las condiciones macroeconómicas, ciclicidad, demandas, condiciones climatológicas desfavorables y regulaciones sanitarias.
- Dependencia de personal clave y fuerza laboral
- Factores relacionados con la competencia, esto debido a que se ha comprobado que la industria de preparación y venta de alimentos y bebidas así como , más aún en la comida rápida y comida casual en términos de precio, calidad, diversidad de productos, innovación, lanzamientos de productos nuevos, servicio, ubicación entre otros.
- Operaciones registradas fuera del balance
- Posible incumplimiento en el registro de la BMV
- Existencia de créditos
- Influencia de los accionistas principales
- No cumplir con los objetivos de expansión
- Dependencia de marcas propiedad de terceros
- Dependencia a los locales y ubicaciones
- Accidentes de trabajo
- Dependencia de ingresos de subsidiarias
- Regulaciones varias
- Riesgos relacionados con la creciente tendencia a comer sanamente
- Pandemias
- Cambios en las políticas de los Gobiernos
- Fluctuaciones cambiarias, devaluación e inflaciones de la moneda
- Alzas en las tasas de interés imperantes en los créditos
- Volatilidad en el precio de la acción

## VALORES DEL GRUPO

ALSEA SAB está obligada a proporcionar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y a la Bolsa Mexicana de Valores la información financiera, económica, contable, administrativa y jurídica (artículos 33, 34 y demás relativos de la Circular Única). Alsea, se encuentran inscritas en la Sección de Valores del RNV y cotizan en la BMV desde 1999, bajo la clave de cotización “ALSEA” y dicha clave se ha venido actualizando conforme las disposiciones legales y circulares vigentes. Las acciones se clasifican como: Serie Única, Clase I y Clase II.

### VENTAJAS COMPETITIVAS QUE HAN DISTINGUIDO AL GRUPO ALSEA

- PLAN DE EXPANSIÓN CONSEGUIDA AL 2010. Superaron las 1,000 tiendas corporativas en 2010.

- PLAN DE SINERGIA. En primer lugar respaldar las operaciones de las tiendas por medio del Centro de Servicios Compartidos, que incluye *la cadena de suministro DIA (5 centros de distribución)*, los servicios inmobiliarios y de desarrollo así como los servicios administrativos: financieros, de recursos humanos y de tecnología. Por otra parte, se especializarse en crear vínculos para aprovechar y maximizar a las marcas operando un portafolio diversificado contando con cadenas de logística que entrega puntualmente el producto con filosofía “completo y a tiempo”.

- RESPONSABILIDAD SOCIAL:

A través de la Fundación Alsea, A.C., cuya misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de la población más necesitada mediante programas de desarrollo comunitario integral.

- LOGISTICA ALSEA:

De acuerdo a sus principales accionistas, el éxito obtenido en las franquicias operadas por el grupo se debe a la DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA, S.A. DE C.V., este cuenta al 2010 con cuatro centros de distribución:

- Ciudad de México. (PROPIO) Inició operaciones en agosto de 1999 en la Delegación Tláhuac, al sureste de la ciudad, en un área de 43,369 m<sup>2</sup> propiedad de la Compañía. 9,165 m<sup>2</sup> nave de almacén. La construcción consiste de tres áreas principales: producción y almacenamiento en seco; cámaras de refrigeración y congelación con capacidad de 31,338 metros cúbicos, y anaqueles para almacenamiento. Las instalaciones incluyen 19 andenes de carga y descarga, de los cuales 8 cuentan con temperatura controlada y el resto son utilizados para almacenaje en seco (ALSEA, 2010).
- Hermosillo, Sonora. (ARRENDADO) Inició operaciones en octubre del 2008. Propiedad de 15,958 metros cuadrados. La construcción consiste en 3 áreas principales: el área de producción, almacenamiento en seco y refrigeración.
- Monterrey.(PROPIO) Sustituye al que operaba desde el año 1994, formalmente inicia operaciones en 2006. Propiedad de 13,515 metros cuadrados dentro de Parque Industrial, consta de las siguientes áreas: refrigeración, congelación, producción y almacenaje en seco así como oficinas.
- Cancún (ARRENDADO). Cuenta con un terreno cercano a los 30,000m<sup>2</sup> con un almacena de 6,000 metros cuadrados. Dentro de estas instalaciones se cuenta con una área de congelados, con una capacidad de 695.49 metros cúbicos, una área de refrigeración, con capacidad de 181.64 m<sup>3</sup> y un

área de almacenamiento en seco con capacidad de 1,415 m<sup>3</sup> (ALSEA, 2010).

Algunos números representativos de esta división al 2010:

- Dos visitas por semana a 140 ciudades.
- Atención a 1,344 puntos de venta (establecimientos).
- 332 rutas por semana.
- 458,936 cajas entregadas por semana.
- 3,569 entregas por semana.
- Entrega de 17.7 millones de kilogramos de masa para Pizza México.

Por otra parte, en enero de 2002, DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA, S.A. DE C.V. y Fast Food Road, S.A. de C.V. celebraron un contrato de prestación de servicios de transporte por virtud del cual Fast Food Road, S.A. de C.V. se obliga a prestar los servicios de transportación y entrega de productos según lo requiera DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA, S.A. DE C.V. (ALSEA,2010)

• **OPERACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS:**

De acuerdo el informe anual ALSEA (2010), la operación de los establecimientos de comida rápida, el ciclo está dado por la venta inicia con el levantamiento de la orden del cliente en el mostrador o vía telefónica, ya sea para tener su consumo dentro del local o para llevar, según sea el caso, cobrando el importe (cuenta) y entregando el producto solicitado al cliente. Ejemplo de esto, DOMINO'S PIZZA cuenta con alrededor de 5,256 motocicletas de reparto.

## PORTAFOLIO DE NEGOCIOS DE LA COMPAÑÍA

### TABLA. PORTAFOLIO DE NEGOCIOS ALSEA SAB

ALSEA SAB		DOMINO'S PIZZA		BURGUER K	STARBUCKS
AÑO	ABIERTAS	PROPIAS	SUBFRAN.	TIENDAS	TIENDAS
<b>TOTAL DE TIENDAS CORPORATIVAS</b>					
<b>2000</b>	418	418	-	-	-
<b>2001</b>	437	283	142	-	-
<b>2002</b>	518	310	153	28	4
	ALSEA desincorpora a Alysa masas				
	Alsea participa con un 28.5% de capital en la Operado West – Burger King Septiembre del 2002, apertura de la primera Starbucks en México				
<b>2003</b>	560	472	168	37	22
	ALSEA desincorpora del negocio Pan Caliente y Exim del Caribe				
<b>2004</b>	626	454	172	50	43
	ALSEA participación al 63.1% de Operadora West – Burger King				
<b>2005</b>	728	387	142	78	76
	ALSEA compra acciones Alipronto a través de West y maneja 100% de Burguer King				
<b>2006</b>	865	402	151	94	117
<b>2007</b>	989	411	154	107	195
<b>2008</b>	1,135	425	159	107	258
<b>2009</b>	1,171	430	165	108	266
<b>2010</b>	1,206	420	164	109	300

Fuente: Elaboración propia



**TABLA. ALSEA Y SUS TIENDAS ASOCIADAS**

<b>AÑO</b>	<b>PAIS</b>	<b>TIENDAS ABIERTAS</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>2001</b>	BRASIL	12	DOMINO'S PIZZA BRASIL
<b>2002</b>	BRASIL	23	DOMINO'S PIZZA BRASIL
<b>2003</b>	BRASIL	29	DOMINO'S PIZZA BRASIL
<b>2004</b>	BRASIL	37	DOMINO'S PIZZA BRASIL
<b>2005</b>	BRASIL	27	DOMINO'S PIZZA BRASIL
<b>2006</b>	BRASIL	23	DOMINO'S PIZZA BRASIL
		2	STARBUCKS COFFEE BRASIL
	ARGENTINA	27	BURGER KING ARGENTINA
	CHILE	23	BURGER KING CHILE
<b>2007</b>	BRASIL	8	STARBUCKS COFFEE BRASIL
	ARGENTINA	32	BURGER KING
	CHILE	29	BURGER KING
		21	STARBUCKS COFFEE
<b>2008</b>	ARGENTINA	41	BURGER KING
		3	STARBUCKS COFFEE
	CHILE	32	BURGER KING
		29	STARBUCKS COFFEE
	BRASIL	18	STARBUCKS COFFEE
	COLOMBIA	21	DOMINO'S PIZZA
1		BURGER KING	
<b>2009</b>	ARGENTINA	45	BURGER KING
		14	STARBUCKS COFFEE
	CHILE	32	BURGER KING
		30	STARBUCKS COFFEE
	BRASIL	24	STARBUCKS COFFEE
	COLOMBIA	22	DOMINO'S PIZZA
3		BURGER KING	
<b>2010</b>	ARGENTINA	51	BURGER KING
		30	STARBUCKS COFFEE
	CHILE	30	BURGER KING
		31	STARBUCKS COFFEE
	BRASIL	0	STARBUCKS COFFEE
	COLOMBIA	21	DOMINO'S PIZZA
6		BURGER KING	

FUENTE: Elaboración propia

**TABLA . OTRAS FRANQUICIAS GRUPO ALSEA SAB DE CV**

<b>AÑO</b>	<b>PAIS</b>	<b>TIENDAS</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>2000</b>	MEXICO	2 PLANTAS	ALYSA
		13	PAN CALIENTE
		5 CENTROS	DIA- DISTRIBUIDOR
<b>2001</b>	MEXICO	2 PLANTAS	ALYSA - PURATOS
		14	PAN CALIENTE
		5 CENTROS Y 74 CAMIONES	DIA- DISTRIBUIDOR
<b>2002</b>	MEXICO	14	PAN CALIENTE
		5 CENTROS	DIA- DISTRIBUIDOR
<b>2003</b>	MEXICO	5 CENTROS	DIA- DISTRIBUIDOR
<b>2004</b>	MÉXICO	4	POPEYES CHICKEN & SEAFOOD
		5 CENTROS	DIA- DISTRIBUIDOR
		-	CHILI'S GRILL & BAR
		2	SPOLETO
<b>2005</b>	MÉXICO	5	POPEYES CHICKEN & SEAFOOD
		11	CHILI'S GRILL & BAR
		2	SPOLETO
		5 CENTROS	DIA- DISTRIBUIDOR
<b>2006</b>	MÉXICO	9	POPEYES CHICKEN & SEAFOOD
		17	CHILI'S GRILL & BAR
		5 CENTROS	DIA- DISTRIBUIDOR
<b>2007</b>	MÉXICO	9	POPEYES CHICKEN & SEAFOOD
		23	CHILI'S GRILL & BAR
		5 CENTROS	DIA- DISTRIBUIDOR
<b>2008</b>	MÉXICO	10	POPEYES CHICKEN & SEAFOOD
		27	CHILI'S GRILL & BAR
		4	CALIFORNIA PIZZA KITCHEN
		5 CENTROS	DIA

<b>2009</b>	<b>MÉXICO</b>	<b>0</b>	<b>POPEYES CHICKEN &amp; SEAFOOD</b>
		29	CHILI'S GRILL & BAR
		7	CALIFORNIA PIZZA KITCHEN
		5 CENTROS	DIA
		1	P.F CHANG´S CHINA BISTRO
<b>2010</b>	<b>MÉXICO</b>	31	CHILI'S GRILL & BAR
		9	CALIFORNIA PIZZA KITCHEN
		5 CENTROS	DIA
		4	P.F CHANG´S CHINA BISTRO

Fuente: Elaboración Propia

## **ESTRATEGIAS COMO MARCO DIRECCIONAL DE ALSEA**

### ÁREAS ESTRATÉGICAS:

1-CLIENTES: Superar las expectativas de nuestros clientes a través de una experiencia inigualable.

2\_COLABORADORES: Desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.

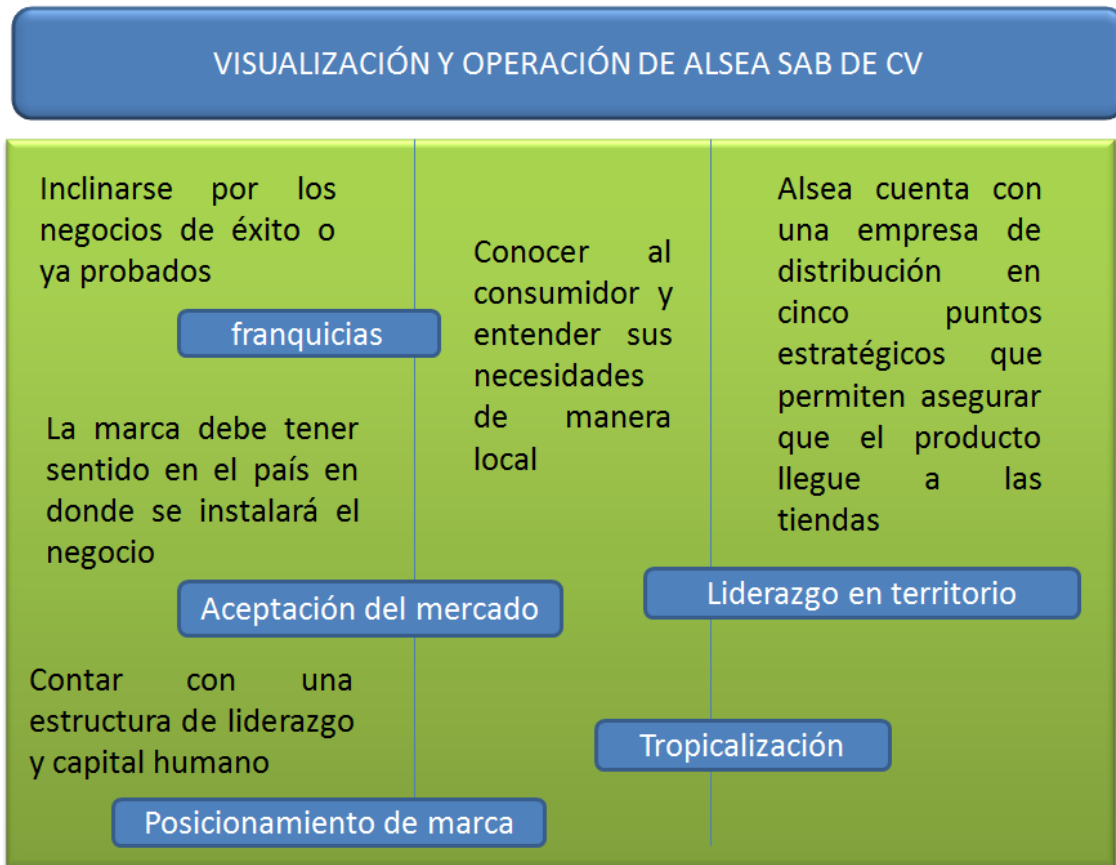
3\_SOCIOS ESTRATÉGICOS: Sinergia y Masa Crítica.

4-RESULTADOS: Asegurar el crecimiento rentable y sostenido de la compañía.

5-RESPONSABILIDAD SOCIAL: Ser reconocida por nuestros clientes y colaboradores como una empresa socialmente responsable.

De acuerdo con lo expresado por Cosme Torrado, Presidente del Consejo de Administración de Alsea SAB de CV en la publicación Segmento ITAM (2007) enfatiza en tres ideas respecto a la forma en que se visualizan y operan, asegura que; “la distribución es la clave del éxito para los negocios que opera Alsea México”, analizando esta declaración podemos distinguir que existe un uso de estrategias específicas para estos modelos de negocios explicados a continuación:

**CUADRO, Estrategias de operación en ALSEA**



FUENTE: Elaborado a partir de Segmento ITAM (2007)