



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**Aplicación del análisis discriminante en la
investigación de mercado para el desarrollo
de una franquicia de comida rápida mexicana**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Industrial)**

Presenta: Julio César Cosbert Vázquez

Director de la tesis: Dr. Raúl Valdivieso Martínez

México, D.F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

**Aplicación del análisis discriminante en la
investigación de mercado para el desarrollo
de una franquicia de comida rápida mexicana**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Industrial)**

Presenta: Julio César Cosbert Vázquez

Director de la tesis: Dr. Raúl Valdivieso Martínez

Asesor de apoyo : Dr. Jorge Luis G. Vera Martínez

México, D.F.

2006

a Dios, por todas las bendiciones que me ha dado en esta gran aventura llamada vida.

a mis padres, María Julia y Mario, por su gran ejemplo de amor, esfuerzo, dedicación y honradez, y sobre todo, por acompañarme siempre en todo momento con los únicos elementos inmutables de mi vida, que son su inmenso cariño y apoyo.

a Adelina, con todo mi amor, por cada uno de los momentos tan hermosos que hemos vivido juntos y que para mi son fuente inagotable de inspiración para intentar día con día en ser una mejor persona. Por ser mi mejor amiga, confidente y cómplice, y también por enseñarme el valor de la fuerza y de la fe en los momentos más difíciles y dolorosos de la vida.

a mi hermano Mario y a su pequeña gran familia: Ali, Leslie y Kevyn, por estar siempre cerca de mí, deseando de todo corazón que logren todas sus metas.

a la UNAM, la máxima casa de estudios en el país, por darme la gran oportunidad de realizar uno de mis sueños más anhelados.

En memoria del I.Q. Vladimir Estivill, con admiración y cariño.

AGRADECIMIENTOS

Estoy convencido que en el nacimiento de toda obra intelectual siempre participan, de una u otra forma, más de una persona y, este trabajo no es la excepción, por lo que deseo hacer patente mi agradecimiento a las siguientes personas e instituciones.

Al Dr. Raúl Valdivieso Martínez, por haberle dado el toque matemático a mi trabajo de investigación y por su apoyo incondicional en el desarrollo del presente estudio, también por permitirme encuestar a dos de sus grupos de la Facultad de Química.

Al Dr. Jorge Luis Vera, por sus consejos y asesoría en el diseño del instrumento de medición, además por permitirme la aplicación del cuestionario en sus grupos del ITESM-Cd. México y del posgrado de la FCA.

A la Act. Consuelo Escamilla Núñez, por su asesoría e interés en la interpretación de los resultados generados por la aplicación del análisis discriminante.

A Roberto Islas Carpizo, mi maestro de esgrima y amigo, por su entusiasta participación en la aplicación del cuestionario a los alumnos de la ENP No. 6 "Antonio Caso" de la UNAM.

A las siguientes personas, por colaborar activamente en el desarrollo de la encuesta. Madre María de Jesús Rizo Guzmán y Lic. Emma Navarro Zúñiga de la Secundaria del IPAE, QFB Socorro Castro Ferrer del Colegio Martinak, D.G. Jaime E. León de la Escuela de Fotografía y Publicidad "George Eastman", QFB Agustín Reyó Herrera y el Ing. Eduardo Rojo y de Regil de la FQ-UNAM, M.C. Lilia Bernal Gracida de la Escuela de Ciencias Químicas de la ULSA, MBA Sergio Carranza Moreno del posgrado de la FCA, Psic. Ercilia Mendizábal, Dr. José Luis López de Nava y a la Chef Isabel Juárez González.

A los servicios de la Biblioteca Benjamín Franklin de la Embajada de los Estados Unidos de Norteamérica, por la asesoría y atención prestada en obtención de artículos y textos exclusivos de su acervo y base de datos.

Y a toda la gente que me regaló unos minutos de su tiempo para contestar el cuestionario de comida rápida. ¡Mil gracias!

INDICE GENERAL

RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO 1 MARCO CONCEPTUAL	
1.1. Las franquicias como instrumento de negocio.	1
a) Concepto de franquicia.	
b) Elementos de una franquicia.	3
c) Tipos de franquicia.	
d) Clasificación de las franquicias con base en el territorio que dominan.	10
e) Ventajas y desventajas del sistema de franquicia.	11
f) Marco legal.	14
1.2. La marca como una ventaja competitiva empresarial	15
a) Tipos de marca.	16
b) Marco legal y protección internacional.	17
c) La configuración estructural de la marca.	19
I) Anatomía de la marca	
II) La personalidad de la Marca	20
III) El liderazgo de la marca	22
IV) El valor de la marca	30
1.3. El concepto de comida rápida y su desarrollo en México.	32
a) Historia de las franquicias de comida rápida en México.	35
b) El mercado de las franquicias de comida rápida.	37
1.4. Análisis de los cinco principales grupos de comida rápida	38
a) Mc Donald's	
b) Burger King	50
c) Domino's Pizza	58
d) Pizza Hut	65
e) KFC	71
1.5. Algunos intentos de comida rápida mexicana	76
CAPITULO 2 MARCO TEORICO	
2.1. Generalidades	82
2.2. Aplicación de métodos multivariados en la mercadotecnia	95
2.3. El análisis discriminante	99
a) Metodología	101
b) Aplicación del análisis discriminante en los problemas mercadológicos.	114

CAPITULO 3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
	3.1. Antecedentes	125
	3.2. Justificación	127
	3.3. Objetivos de la investigación	
	3.4. Preguntas de Investigación	128
CAPITULO 4	HIPOTESIS Y METODOLOGIA	
	4.1. Hipótesis	129
	4.2. Características de la investigación	130
	a) Alcance	
	b) Tipo de investigación	
	4.3. Desarrollo Metodológico	131
	a) Información secundaria	
	b) Información primaria	
	I) Método de observación humana	
	II) Metodología de la encuesta	132
	i) Muestreo.	
	ii) Determinación del tamaño de muestra.	
	iii) Número de entrevistas realizadas.	134
	iv) Técnica de recolección de datos.	135
	v) Diseño del cuestionario	
	vi) Análisis de datos	137
	vii) El modelo discriminante	
	viii) Interpretación gráfica de los mapas perceptuales.	139
CAPITULO 5	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
	5.1. Estructura del mercado	141
	5.2. Distribución geográfica	162
	5.3. Administración	168
	5.4. Costos	169
	5.5. Administración de la cadena de suministros	175
	5.6. Ciclos productivos	179
	a) Pizzas	
	b) Hamburguesas	182
	c) Pollo frito	
	d) Sándwiches	183

e) Gorditas	184
f) Comida japonesa	
g) Tortas	185
5.7. Descripción de los puntos de venta	186
5.8. Sistemas de control y aseguramiento de la calidad	191
5.9. Descripción de la oferta	198
a) Pizzas	
b) Hamburguesas	204
c) Pollo frito	208
d) Sándwiches	211
e) Gorditas	212
f) Comida japonesa	214
g) Tortas	216
5.10. Valor financiero de la marca	218
5.11. Publicidad	219
5.12. El cliente-objetivo	220
5.13. Características de la demanda	222
a) Características de la muestra	223
b) Características de los sujetos de estudio en la muestra	224
5.14. Comportamiento del consumidor	226
a) Frecuencia	
b) Motivaciones de compra	229
c) Lugares visitados	231
5.15. La preferencia del consumidor	233
a) Generales	
b) El modelo discriminante	236
5.16. Hacia una propuesta de franquicia de comida rápida mexicana	245
a) La aceptación	
b) El modelo discriminante	247
5.17. Mapas perceptuales	254
5.18. Pruebas de hipótesis	259
5.18. El nombre para una franquicia de comida rápida mexicana	261
	263

5.19.	Planteamiento de algunas estrategias de mercadotecnia para el desarrollo de una franquicia de comida rápida mexicana.	269
5.21.	Mezcla de mercadotecnia	270
	a) Producto	272
	b) Precio	
	c) Plaza	
	d) Promoción	
<hr/>		
CAPITULO 6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1.	Conclusiones	273
6.1.1.	Conclusiones generales	
6.1.2.	Conclusiones sobre los objetivos propuestos	
6.1.3.	Conclusiones sobre las preguntas de investigación.	
6.1.4.	Conclusiones sobre las hipótesis	276
	a) Hipótesis general	
	b) Hipótesis de investigación	
6.1.4.	Limitaciones del estudio	277
6.2.	Recomendaciones	278
<hr/>		
ANEXOS		
Anexo 1.	Población del D.F. proyectada a 2005	280
Anexo 2.	Distribución de hogares y viviendas en el D.F.	281
Anexo 3.	Cuestionario de comida rápida	282
<hr/>		
REFERENCIAS		287

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Los elementos del liderazgo de marca	22
Figura 2	Modelo de planificación de identidad de la marca	24
Figura 3	Arquitectura de la marca	25
Figura 4	Diseño y flujo de las operaciones de la cocina de Mc Donald's	43
Figura 5	Las hamburguesas de Mc Donald's	44
Figura 6	Composición de las distintas variedades de las hamburguesas de Mc Donald's	
Figura 7	Mapa mental de la marca Mc Donald's	51
Figura 8	Diseño y flujo de las operaciones de la cocina de Burger King	53
Figura 9	Diseño y flujo de las operaciones de la cocina de Domino's Pizza	62
Figura 10	Diseño y flujo de las operaciones de la cocina de KFC	74
Figura 11	Proceso de gestión de mercadotecnia	84
Figura 12	Proceso de desarrollo de la encuesta y su mejora continua	94
Figura 13	Clasificación de los métodos multivariados	97
Figura 14	Aplicación de los métodos multivariados en mercadotecnia de acuerdo con la naturaleza de las variables	100
Figura 15	Diagrama de dispersión de dos grupos en dos variables de clasificación	102
Figura 16	Histograma de cada uno de los grupos y sus centroides representados sobre la función discriminante	103
Figura 17	Interpretación gráfica de los mapas perceptuales	140
Figura 18	Distribución del mercado de comida rápida en México	142
Figura 19	Distribución del mercado de alimentos consumidos en vía pública bajo la modalidad de comercio informal en México	143
Figura 20	Distribución del mercado de comida rápida en México por porcentaje y número de unidades	151
Figura 21	Estructura comparativa de costos en cuatro categorías de comida rápida	175
Figura 22	Frecuencia considerada en el consumo de comida rápida	227

Figura 23	Número de restaurantes visitados por los consumidores de comida rápida	232
Figura 24	Porcentaje de visitas realizadas por los consumidores a los distintos restaurantes de comida rápida	233
Figura 25	Restaurante favorito de comida rápida	234
Figura 26	Preferencia del consumidor por categoría de producto	235
Figura 27	Nivel de respuesta hacia una propuesta de una franquicia de restaurantes de comida rápida mexicana	246
Figura 28	Mapa perceptual de nueve franquicias de comida rápida	257
Figura 29	Mapa perceptual de dos propuestas de franquicias de comida rápida	258
Figura 30	Análisis de las fuerzas competitivas en el mercado de comida rápida mexicana	264
Figura 31	Cadena de valor propuesta para la franquicia de comida rápida mexicana “Las Delicias Mexicanas”	267
Figura 32	Diseño estratégico de la cocina de “Las Delicias Mexicanas”	268

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Los componentes de transferencia de conocimiento (know-how) por tipo de sistema	6
Tabla No. 2	Franquicias representativas de comida rápida en México	38
Tabla No. 3	Impacto de las investigaciones de Mc Donald’s en la ciencia y tecnología de alimentos	41
Tabla No. 4	Guía de aderezos para las distintas hamburguesas de Mc Donald’s	45
Tabla No. 5	Guía de condimentos para las distintas hamburguesas de Burger King	55
Tabla No. 6	Oferta de pizzas ideales de Pizza Hut	67
Tabla No. 7	Relación entre los diferentes niveles de escalas y las medidas de tendencia central y dispersión	96
Tabla No. 8	Componentes actitudinales del valor de la marca	123
Tabla No. 9	Niveles Socio-Económicos en los hogares del D. F.	133

Tabla No.10	Composición de la muestra utilizada para la encuesta	135
Tabla No.11	Descripción de las variables utilizadas para la determinación de las funciones discriminantes de cada restaurante de comida rápida	138
Tabla No.12	Distribución porcentual de restaurantes franquiciados y no franquiciados por segmento	152
Tabla No.13	Distribución porcentual de restaurantes franquiciados por el origen de la franquicia en cada segmento	153
Tabla No.14	Participación de empresas de origen nacional y extranjero en el mercado de restaurantes de comida rápida	
Tabla No.15	Principales franquicias de comida rápida por segmento de mercado	158
Tabla No.16	Ventas en México de los principales líderes mundiales de comida rápida	161
Tabla No.17	Distribución geográfica de las franquicias representativas de comida rápida tanto extranjeras como nacionales	166
Tabla No.18	Comparación de la distribución promedio de los once restaurantes de comida rápida por estado de la República contra su participación en el PIB nacional	167
Tabla No.19	Estado de resultados global del sistema Mc Donald's	171
Tabla No.20	Proveedores de los insumos representativos de algunas franquicias de comida rápida	180
Tabla No.21	Evaluación de la calidad de las pizzas de cuatro ingredientes elaboradas en México	195
Tabla No.22	Evaluación de la calidad de las pizzas hawaianas elaboradas en México	
Tabla No.23	Evaluación de la calidad de hamburguesas chicas de res elaboradas en México	196
Tabla No. 24	Evaluación de la calidad de hamburguesas grandes de res elaboradas en México	
Tabla No.25	Evaluación de la calidad de hamburguesas de pollo elaboradas en México	
Tabla No.26	Característica nutrimentales y microbiológicas de pechuga de pollo frito	197

Tabla No.27	Características nutrimentales y microbiológicas de tres tipos de sándwiches elaborados	
Tabla No.28	Menú de Domino's Pizza en sus cuatro formatos de pizzerías existentes en México	202
Tabla No.29	Menús de Pizza Hut y Benedetti's Pizza en sus pizzerías en México	203
Tabla No.30	Menú general de los restaurantes de Mc Donald's en México	206
Tabla No.31	Menú general de los restaurantes de Burger King en México	207
Tabla No.32	Menús de los restaurantes Kentucky Fried Chicken y el Pollo Pepe establecidos en México	210
Tabla No.33	Menú de los restaurantes Subway en México	213
Tabla No.34	Menú de los restaurantes Teriyakistan establecidos en México	215
Tabla No.35	Menú de los restaurantes Tortas Locas Hipocampo ubicados en México	217
Tabla No.36	Comparación de los ingresos y el valor de la marca de las seis principales franquicias de comida rápida	219
Tabla No.37	Medidas de tendencia central de la población objetivo y la muestra obtenida	223
Tabla No.38	Características de los sujetos de estudio por género, ocupación principal y estado civil	224
Tabla No.39	Número de hijos de acuerdo con el estado civil del respondente	225
Tabla No.40	Rango de ingreso de acuerdo con la ocupación principal del respondente	226
Tabla No.41	Número de veces que el consumidor consume comida rápida por mes o por período determinado	229
Tabla No.42	Relación expresada por los consumidores de comida rápida entre la frecuencia considerada de consumo y el número de veces	
Tabla No.43	Las principales razones del consumo de comida rápida	230
Tabla No.44	Resumen de casos procesados	236
Tabla No.45	Medias obtenidas de nueve grupos de comida rápida	237
Tabla No.46	Prueba de igualdad de las medias entre los grupos	238

Tabla No. 47	Prueba M de Box de igualdad de las matrices de covarianzas	239
Tabla No. 48	Resultados de la prueba	
Tabla No. 49	Valores propios de las funciones discriminantes	240
Tabla No. 50	Lambda de Wilks de las funciones discriminantes	
Tabla No. 51	Coeficientes estandarizados de las funciones canónicas discriminantes	241
Tabla No. 52	Matriz de estructura de las funciones discriminantes	243
Tabla No. 53	Centroides de los grupos de cada función discriminante	244
Tabla No. 54	Coeficientes de las funciones de clasificación	
Tabla No. 55	Propuestas de otros tipos de franquicias de comida rápida	247
Tabla No. 56	Medias obtenidas de dos grupos (propuesta de restaurantes)	248
Tabla No. 57	Prueba de igualdad de las medias entre los grupos	
Tabla No. 58	Prueba M de Box de igualdad de matrices de covarianzas	249
Tabla No. 59	Resultados de la prueba	
Tabla No. 60	Valores propios de la función canónica discriminante	
Tabla No. 61	Lambda de Wilks de la función discriminante	250
Tabla No. 62	Coeficientes estandarizados de la función discriminante	
Tabla No. 63	Matriz de estructura de la función discriminante	251
Tabla No. 64	Centroides de cada grupo en la función discriminante	252
Tabla No. 65	Coeficientes de la función de clasificación	
Tabla No. 66	Resultados de la clasificación (matriz de confusión)	253
Tabla No. 67	Nombre elegido para un nuevo concepto de comida rápida	262
Tabla No. 68	Designación del nombre para una franquicia por tipo de comida rápida ofertada	263
Tabla No. 69	Menú propuesto para restaurantes “Las Delicias Mexicanas” en unidades tradicionales y de comida rápida	271

“Cualquier cosa que remplace a la industria de la comida rápida deberá tener un carácter regional, diverso, auténtico, imprescindible, sostenible, provechoso y humilde”.

Eric Shlosser

RESUMEN

Las franquicias de restaurantes de comida rápida han tenido mucho éxito en México en los últimos veinte años. El valor aproximado de éste mercado es de MXP \$26,873 millones el cual esta compuesto de la siguiente manera: 37% pizzas, 30% hamburguesas, 24% pollo frito y 9% por otros segmentos.

Solo el 36% de las franquicias de comida rápida existentes son de origen nacional. Por lo tanto, existe el riesgo de que la comida tradicional mexicana pueda ser desplazada por platillos extranjeros en poco tiempo.

La presente investigación describe el mercado de la comida rápida en México y utiliza el análisis discriminante para construir dos modelos que muestren la relación entre la preferencia del consumidor por un restaurante de comida rápida y las variables involucradas. Siendo el primer caso una franquicia existente y el segundo, una propuesta de franquicia de comida rápida mexicana.

Palabras clave. *Franquicia, comida rápida, análisis discriminante.*

ABSTRACT

The fast-food restaurant franchises have had a great success in Mexico in the last twenty years. The approximately market value is MXP \$26,873 millions which is composed of the following way: 37% pizzas, 30% hamburgers, 24% fried chicken and 9% other segments.

Only the 36% of the existing fast-food franchises in the country have a national origin. Therefore, exists the risk which Mexican traditional food can be displaced by foreigner dishes in short time.

The present research describes the fast-food market in Mexico and it uses the discriminant analysis in order to construct two models that show the relationship between the customer's preference for a fast-food restaurant and the involved variables. Being the first case an existing fast-food franchise and the second is a proposal of Mexican fast-food franchise.

Keywords. *Franchise, fast-food, discriminant analysis*

RÉSUMÉ

Les franchises de restaurants de fast-food ont eu un grand succès au Mexique ces vingt dernières années. La valeur approximative du marché est MXP \$26.873 millions, il se compose de manière suivante: 37% pizzas, 30% hamburgers, 24% poulet frit et 9% d'autres segments.

Seulement le 36% des franchises existantes de fast-food dans le pays sont d'origine nationale. Il existe par conséquent un risque que la cuisine mexicaine traditionnelle soit remplacée par des plats étrangers à court terme.

La recherche actuelle décrit le marché du fast-food au Mexique en utilisant l'analyse discriminante afin de construire deux modèles montrant le rapport entre la préférence du consommateur pour un restaurant rapide et les variables impliquées. Dans le premier cas à travers une franchise existante et dans le second à travers une proposition de franchise mexicaine de fast-food

Mots-clés. Franchise, fast-food (restauration rapide), analyse discriminante

RESUMO

As franquias nos restaurantes de comida rápida tiveram um êxito grande no México nos últimos vinte anos. Aproximadamente o valor de mercado é MXP \$26.873 milhões que é composto da seguinte maneira: 37% pizzas, 30% hambúrgers, 24% frango frito e 9% em outros segmentos.

Somente os 36% das franquias existentes da comida rápida no país têm origem nacional. Existe conseqüentemente o risco que a comida tradicional mexicana possa ser deslocada por pratos estrangeiros em tempo curto.

A presente investigação descreve o mercado de comida rápida no México e usa o análise discriminante para construir dois modelos que mostram a relação entre a preferência do consumidor para um restaurante de comida rápida e as variáveis envolvidas. Sendo o primeiro caso uma franquia existente de comida rápida e o segundo é uma proposta de franquia mexicana de comida rápida.

Palavras chave. Franquia, comida rápida, análise discriminante

INTRODUCCIÓN

La revolución industrial no solo desplazó el trabajo artesanal por la producción en serie, sino que fue el catalizador para el advenimiento de futuras transformaciones.

El concepto de líneas de ensamble especializadas creado por Henry Ford, junto con la teoría de la administración científica de Frederick Taylor, marcan otro punto de la reacción en cadena generadora de cambios que llevan la inercia provocada por la revolución industrial.

El cambio de paradigmas creado por las modernas formas de la ejecución de los trabajos hace que cambien, en gran medida, el comportamiento social, modificando los hábitos de las personas y afectando, por ende, todo el bagaje costumbrista que los componen. Esto se da a medida que el trabajo se especializa y se requiere de mayor involucramiento de la gente para elevar los índices de eficiencia y a su vez la productividad de las empresas.

La forma de relación social cambia por los nuevos esquemas de comunicación y por la creación de ciertas herramientas que los facilitan. También cambian los hábitos alimenticios, pues antes se requería de mayor tiempo para el consumo de alimentos que a su vez lleva inmerso la convivencia familiar y social. El tiempo de alimentación y de descanso es reducido dramáticamente, pues en muchos casos los procesos fabriles son continuos y el tiempo para tomar alimentos es de solo 30 minutos, por lo que el consumo debe ser planificado para no desfasar el ciclo productivo.

Este fenómeno ha evolucionado a través del tiempo. En Europa, se inventó un alimento rápido y relativamente balanceado como es el sándwich. En el México rural, se desarrolló el taco como una manera práctica para el ama de casa de preparar los alimentos que consumirían sus esposos e hijos, que son el sustento de su hogar. Este producto les serviría como empaque y como

alimento a su consumidor, para soportar el intenso ritmo de la jornada laboral en el campo. El tiempo en el escenario laboral ha sido uno de los principales factores para el desarrollo de alimentos de consumo rápido en las distintas culturas esparcidas por todo el mundo.

Pero los conceptos de Ford y Taylor no solo se aplican para productos de consumo humano indirecto, sino también para aquellos de consumo humano directo como son los productos alimenticios que en la mayoría de los casos son perecederos, de hecho, las empresas de comida rápida (*fast-food*) los han integrado de manera efectiva transformando el concepto clásico de restaurante, en pequeñas fábricas elaboradoras de comida. Siendo los Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.) los pioneros en éste concepto.

En las dos últimas décadas el sector de la comida rápida se ha convertido en una industria poderosa. Según Eric Schlosser autor del libro "*Fast food nation*", el éxito económico de las cadenas de comida rápida se basa en características estructurales, que hace posible servir productos relativamente baratos de manera rápida¹, como son:

- La eliminación de puestos de trabajo que requieren personal especializado y calificado.
- La provisión de los ingredientes por parte de grandes empresas que garanticen una calidad homogénea y posibiliten un crecimiento rápido.
- La oferta de los productos en envases desechables de materiales baratos.
- La necesidad de que los clientes hagan cola para comprar su comida².

También dicho autor señala que en febrero de 2004 el consejo de asesores económicos del presidente de los EE.UU., George W. Bush propuso clasificar al trabajo que se realiza en los restaurantes de comida rápida, no como servicio sino como una actividad industrial de manufactura.

¹ Schlosser, Eric, *Fast Food Nation*, pp. 104-107

Clasificar a los restaurantes de comida rápida como fábricas tendrían una serie de beneficios para la administración Bush y para el sector. Desde el punto de vista estadístico, añadiría unos 3.5 millones de puestos de trabajo en manufactura a la economía estadounidense, creando así la ilusión de una nación líder en producción industrial. Al mismo tiempo, con ésta propuesta, las cadenas de comida rápida, importantes donantes del Partido Republicano en los pasados ciclos de elecciones, podrían disfrutar de las exenciones de impuesto que concede el gobierno a la industria. La propuesta no fue realizada pero denota la importancia de éste sector en la economía de la nación más poderosa del mundo³.

Un hecho importante es que las cadenas de comida rápida han contribuido en el desarrollo de sistemas de inocuidad y calidad alimentaria, siendo Mc Donald's el representante más destacado. Un hallazgo sobresaliente en una encuesta realizada por el *Food Marketing Institute* fue que la inocuidad alimentaria es el tema que mayormente preocupa a los consumidores de todo tipo de comida.

En materia de publicidad las cadenas de comida rápida han tenido una influencia social enorme, pues varios expertos entrevistados por Morgan Spurlock para su cinta documental "*Super size me*" afirman que en EE.UU., muchas niñas y niños reconocen el logotipo de Mc Donald's y a Ronald Mc Donald antes de empezar a hablar. Este poder se construye a través de unas campañas publicitarias con medios logísticos y económicos espectaculares⁴.

Pero no solo es impactante la manera en la que se preparan los alimentos de las comidas rápidas, o los enormes presupuestos erogados en publicidad lo que llama la atención de éste fenómeno. Lo es también, la forma como se ha logrado la expansión de éste tipo de negocio a través del modelo de *franquicia*, el cual va más allá de la licencia de uso de marca y de la

³ *Ibidem*, pp. 53 - 74

⁴ Spurlock, Morgan. *Super size me*. Documental [Video].

asistencia brindada para desarrollar de manera efectiva al negocio. Es un sistema estandarizado, reproducible y tendiente a la mejora continua. Por lo tanto, los efectos de la revolución industrial no solo han logrado la producción de productos en serie, sino también de sus sistemas que aparecen como clones en lugares donde antes no se hubiera imaginado.

Es un hecho curioso, pero el concepto de franquicia fue perfeccionado por Mac Donald's, lo cual le ha permitido tener un poco más de 30,000 restaurantes en todo el mundo y ser llamada "*La franquicia más exitosa de todos los tiempos*", cuya influencia ha sido multiplicada por otras franquicias estadounidense de comida rápida que la han imitado, generando cerca de 88,000 restaurantes esparcidos en la faz del planeta e influenciando directamente a comensales de otras latitudes, quienes han empezado a cambiar sus hábitos alimenticios paulatinamente.

La comida rápida es un fenómeno apasionante, no solo para el campo de la administración de operaciones, sino también para diversas disciplinas del conocimiento, tales como: la tecnología de alimentos, la mercadotecnia y la sociología.

Por lo tanto, la finalidad del presente trabajo de investigación es estudiar éste fenómeno en el contexto del mercado mexicano, caracterizando los factores de éxito de las principales franquicias de comida rápida presentes en el país y proponer un concepto de franquicia de comida rápida mexicana basado en dichos factores y por la aplicación de un instrumento que revele las variables de elección significativas de un consumidor promedio.

Para lograr esta finalidad se propone la siguiente estructura capitular. En el capítulo uno, se revisan conceptos relacionados con esta investigación bajo diversas perspectivas, tales como franquicia, marca y comida rápida. También se analizan las cinco cadenas de comida rápida más importantes en el mundo.

En el capítulo dos, se estructura un marco teórico basado en el contexto de la mercadotecnia y en específico, en la investigación de mercados. Bajo dicho esquema se plantea el uso de una técnica multivariada llamada análisis discriminante, usada para la solución de problemas mercadológicos y su incursión para desarrollar un constructo que permita el dar a conocer las variables más significativas en las preferencias de los consumidores de comida rápida.

El capítulo tres, se reserva para el planteamiento del problema, el cual se circunscribe en el caso México. También se plantean en éste apartado, tanto los objetivos como las preguntas de investigación. Las hipótesis y el desarrollo metodológico se describen detalladamente en el capítulo cuatro. Referente al primer punto, se proponen una serie de hipótesis las cuales se pretenden probar con la aplicación de una encuesta y su análisis posterior, mediante el procedimiento discriminante. En relación con la metodología, en resumen, es la forma cómo se condujo la investigación de mercado utilizada para caracterizar al mercado de la comida rápida en México. En el mismo tenor, se describe también cómo se desarrolló el instrumento para la construcción de dos modelos discriminantes. El primero, utilizado para conocer las variables relacionadas con la preferencia de una franquicia de comida rápida dada, y el segundo, para el mismo fin pero en una propuesta de franquicia de comida rápida mexicana.

En el capítulo cinco, se exponen los resultados y la discusión de los mismos. Las conclusiones, así como las recomendaciones para investigaciones posteriores son presentadas en el capítulo seis. Resaltando en el primer punto, la forma en que se cumplieron los objetivos y las hipótesis planteadas y en el segundo, las proposiciones para enriquecer el trabajo en una futura investigación basado en sus limitaciones actuales.

Las contribuciones del presente estudio están circunscritas al campo de la mercadotecnia, ya que la mayoría de la información presente en diversos medios sobre éste tema es concerniente a los problemas nutricionales causados por consumo desmedido de la comida rápida. Por otra parte, la información relacionada con dicho mercado en México, es muy dispersa y en muchos casos es poco precisa debido a que éste tema ha aparecido en diversos medios informativos que, en algunos casos, son no-especializados.

Se pretende contribuir con información actual, sistematizada y confiable para caracterizar adecuadamente al mercado mexicano. Además, las investigaciones realizadas en el campo del comportamiento del consumidor, en éste contexto, están realizadas con otras técnicas multivariadas y, las pocas existentes con la aplicación del análisis discriminante, centran sus variables descriptivas en el *modus vivendi* del consumidor.

Quizás la contribución más importante es la creación de modelos conformados por variables intrínsecas del consumidor (edad e ingreso) y otras de tipo actitudinal, las cuales se dividen en dos grupos. Unas relacionadas con el producto y servicio y las otras con el valor de marca; recalcando en éste punto que el valor de marca referido es el que le da el consumidor y no la cuantía financiera que también se le da a este concepto. De esta manera, se tiene un modelo holístico para entender tanto la preferencia de un consumidor promedio hacia una franquicia de comida rápida dada o hacia una nueva proposición de comida rápida con una oferta más mexicana.

Por otra parte, también se pretende contribuir en el desarrollo de la técnica de mapas preceptuales contruidos con análisis discriminante, para volverla en una técnica más dinámica, versátil y tendiente a la mejora continua.

CAPITULO 1

MARCO CONCEPTUAL

1.1. Las franquicias como instrumentos de negocio

Las franquicias fueron creadas para hacer llegar los productos y servicios a los lugares donde no se podían distribuir, y como una manera de expandir una empresa con el capital de otras personas. A cambio de esta inversión, la empresa se compromete a dar asesoría y a transmitir sus conocimientos. Por lo tanto, las franquicias se manejan bajo un esquema de negocio contractual.

a) Concepto de Franquicia

De acuerdo con la Ley de la Propiedad Industrial (LPI) queda definido el concepto de franquicia bajo los siguientes términos en el presente artículo:

Artículo 142. Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quién se le concede pueda producir o vender bienes o presentar servicios de manera uniforme y con métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que se distingue.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda la empresa en los términos que establezca el reglamento de esta ley.

Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de éste capítulo.⁶

El Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, publicado el 23 de noviembre de 1994 en el artículo 65 se menciona de manera precisa las partes que integra el contrato de franquicias: el franquiciante y el franquiciatario.

⁶ Ley de la Propiedad Industrial, Artículo 142, pp. 269-270.

Definiendo cada uno de estos elementos de manera precisa se entiende como franquiciante al poseedor del sistema operativo de un negocio exitoso, que incluye una marca, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios para la explotación de un producto, prestación de un servicio y un proceso, o bien, todos en conjunto. El franquiciatario es la persona que adquiere el sistema operativo mediante el pago de regalías y recibe los conocimientos que el franquiciante le confía para dar al negocio franquiciado los estándares de calidad del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra.

En términos legales el franquiciante es la persona que otorga los derechos sobre sus productos o servicios, y la persona que los recibe se le llama franquiciatario y todos los requisitos que se exigen para la operación de ambas partes quedan registrados en un contrato⁷.

Sobre la información que debe presentar el franquiciante (técnica, económica y financiera) al franquiciatario queda asentada de manera precisa en el artículo expresado anteriormente:

Artículo 65. Para los efectos del artículo 142 de la LPI, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo por lo menos la siguiente información técnica, económica y financiera:

- I. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;
- II. Descripción de la franquicia
- III. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- IV. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;
- V. Montos y conceptos de pagos que el franquiciatario debe hacer al franquiciante;
- VI. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
- VII. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;

⁷ Alba, María Cristina, Franquicias en México, pp. 108-109

- VIII. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;
- IX. Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione al franquiciante, y
- X. En general de las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.⁸

b) Elementos de una franquicia⁹

- Posicionamiento de la marca en el mercado
- Productos probados y aceptados
- Bienes y servicios que le ofrecen un adicional o algo extra al consumidor
- Demanda a largo plazo
- Transmisión de conocimientos, vía manuales, capacitación y asistencia técnica (apoyo continuo)
- Conocimiento de la inversión total, antes de emprender el negocio
- Estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por el franquiciante maestro, que son transmitidas inmediatamente al franquiciatario, para la aplicación en su negocio o punto de venta.

c) Tipos de franquicia

Anteriormente se distinguían cuatro grandes categorías de franquicias a partir de las cuales se derivaban cuatro modelos diferentes. Posteriormente, con el auge de la globalización éstas se reclasificaron en cuatro categorías.

I) Franquicia de Producción. La franquicia de producción esta caracterizada por que el franquiciante fabrica por si mismo los productos distribuidos por sus franquiciatarios, en aquellos países donde el franquiciante no tiene acceso directo.

⁸ Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, Artículo 65, pp. 329.

⁹ Asociación Mexicana de Franquicias. (1996), Directorio de Socios, Segundo Semestre, AMF, pp. 6 citado en Alba Maria Cristina, Las Franquicias en México, pp. 110

II) Franquicia de Distribución. En este tipo de franquicia el franquiciante no fabrica sus propios productos, él contrata uno o más proveedores para la realización de los mismos. Él asegura, por el contrario, la distribución eficiente de los bienes producidos, por los franquiciatarios que previamente ha desarrollado.

III) Franquicia de Servicios. En la franquicia de servicios implica que el franquiciante debe ofrecer a sus franquiciatarios:

- Una fórmula para la prestación de los servicios, y
- Un método específico el cual ha demostrado su eficacia tanto en la implementación como la rentabilidad del servicio ofrecido al público.

IV) Franquicia Industrial. Este tipo de franquicia esta conformada por una sola categoría *sui generis* debido a las siguientes razones:

- El franquiciante y el franquiciatario son industrias
- El contrato involucrado es complejo, pues el franquiciante transmite al franquiciatario no solamente el *know-how* técnico, sino también los derechos para la fabricar y comercializar los productos concernientes. El contrato trata ciertos elementos delicados como son las licencias de patentes y marca, la proveeduría de materias primas clave para la elaboración de los bienes involucrados y, un paquete de desempeño llamado LIFREID (Licencia, Franquicia, Exportación e Inversión Directa). Un ejemplo de este tipo de franquicia se puede ver para la elaboración de ciertos productos como son Coca-Cola® y Yoplait®.

A partir de estas cuatro categorías “puras” de franquicias se derivan los siguientes seis modelos:

- i) Franquicia Mixta. Ciertas franquicias pueden estar conformadas por la producción, distribución y la prestación de un servicio determinado al mismo tiempo.
- ii) Franquicia de esquina. También llamada *franquicia corner*. En este tipo de franquicia se maneja cuando un detallista reserva una superficie de su establecimiento a un fabricante o distribuidor y, siempre en el régimen de franquicia.
- iii) Franquicia asociativa. Permite que tanto el franquiciante como el franquiciatario puedan participar económicamente en sus respectivas actividades económicas, incluyendo el intercambio de acciones y de participaciones.
- iv) Franquicia financiera. Es aquella en que el franquiciatario es solo un inversionista, la responsabilidad de la gestión administrativa de la franquicia está a cargo de empleados. En contraposición a la franquicia activa, en esta no se exige que los franquiciatario gestionen personalmente el negocio
- v) Multifranquicia. Consiste en que un mismo franquiciatario tenga la titularidad de varios puntos de venta o de franquicias.
- vi) Plurifranquicias. El franquiciatario puede optar por tener la operación de varias franquicias las cuales no son competencia una de la otra y pueden ser complementarias.¹⁰

Como se mencionó anteriormente la franquicia es un sistema contractual y dependiendo su tipo será la asistencia que brindará el franquiciante a sus franquiciatarios. Cabe mencionar que cada sistema de transferencia de conocimiento (*know-how* o *savoir-faire*) tiene sus propios elementos constitutivos que son asentados en el contrato respectivo, en la *tabla No.1* se aprecia los componentes que integran a cada uno de los diferentes tipos sistema incluyendo los cuatro principales tipos de franquicias.

¹⁰ De Méndez, Max y Lens, Jean-Pierre, *Le Franchise Commerciale*, pp. 27-33

Tabla No.1 Los componentes de transferencia de conocimiento (know-how) por tipo de sistema

El sistema contractual con base en la transferencia del conocimiento (know-how)

Técnica	Formación	Asist. Técnica/ Admón. Producción	Mercadotecnia	Desarrollo Organizacional	I y D	Venta de producto o tecnología
---------	-----------	-----------------------------------	---------------	---------------------------	-------	--------------------------------

Licencia	C	E	E	E			
Franquicia de productos	C	C	C	C	C	E	
Franquicia de distribución		C		C	C		
Franquicia de servicio		C		C	C		
Franquicia Industrial bajo esquema LIFREID	C	C	C	C	C	E	
Alianza Estratégica (<i>joint-venture</i>)	C	E	C	C	C	E	
Producto en mano	C	C					C
Sistema de trabajo en mano	C	C	C				C
Mercado en mano	C	C	C	C			C
Gestión en mano	C	C	C	C	C		C
I y D en mano	C	C	C	C	C	C	C

C = Componente que forma parte integral del sistema

E = Componente que puede estar eventualmente unido al sistema

Fuente: M. Marie. (1982) p. 365¹¹

Bajo el esquema de la globalización la manera de catalogar los diferentes tipos de franquicia cambia sustancialmente, aunque se conserva parte de la esencia del esquema de clasificación anterior. Actualmente los tipos de franquicia se agrupan también en cuatro categorías:

- Franquicia de producto o marca registrada
- Franquicia en Formato de Negocio

¹¹ M. Marie, *Méthodologie d'analyse de l'environnement pour une stratégie de transfert de savoir-faire*, thèse de 3e cycle, I.A.E. de Lyon, p. 365 citado en Martinent, A. Ch. (1983) *Stratégie*, 1982, pp. 218

- Franquicia por Conversión
- Franquicia Social

Franquicia del producto o marca registrada¹²

Este tipo de franquicia es el más antiguo y surgió ante la necesidad de capitalización de la empresa y de contar con canales de distribución más eficientes. Consiste fundamentalmente en la concesión de derechos, llamada también franquicia de distribución, es decir, que el franquiciante otorga al franquiciatario el uso y la explotación de la marca o nombre comercial y además se convierte en proveedor exclusivo. Esta modalidad la empezaron a utilizar empresas hace dos siglos como S.M. Singer (1851), General-Motors (1869), Coca-Cola (1899). Y a principios del siglo pasado, Pepsi (1902). Actualmente la emplean las distribuidoras de automóviles, las gasolineras, las embotelladoras, las tiendas de ropa, y las joyerías con diseños exclusivos.

Franquicia en Formato de Negocio¹³

Este tipo es el comúnmente se le conoce como “franquicia” y se da cuando una empresa exitosa desarrolla un método o sistema de operación para comercializar, con una marca registrada, sus productos o servicios.

En este tipo de franquicias el nombre o la marca identifican una manera de proporcionar el servicio y se refiere al método que emplea determinada compañía para brindar un paquete completo de comercialización a sus clientes. El servicio proporcionado debe ser idéntico en cualquier establecimiento y con las mismas condiciones de calidad y uniformidad en el servicio.

“...El sistema que el franquiciante pone en manos del franquiciatario de este tipo de acuerdo incluye, en forma integral, su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en

¹² Alba, María Cristina, *op. cit.*, pp. 111

¹³ *Ibidem*, pp. 112

la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción y adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciante en la selección de personal, en publicidad y en promoción de la franquicia y, en general, en la forma que deberá conducir las riendas del negocio.”¹⁴

Existen varios ejemplos sobre este tipo de franquicias como son: Burger King, Domino’s Pizza, Dry Clean USA, El Fogoncito, El Tizoncito, Las Teposnieves, Mc Donald’s, KFC, Pizza Hut, Taco Inn.

En el negocio de las franquicias se basa en el pago de regalías de las unidades de negocio de los franquiciatarios. Existe generalmente una cuota inicial del negocio, que el franquiciatario debe pagar al franquiciante, pero este paso se utiliza en los gastos de asesoría que da el primero al segundo en lo referente a la ubicación del local, ejemplares de los manuales de operación, cursos de entrenamiento, asistencia técnica en la adaptación del local y, en gastos legales, entre otros.

Franquicias por Conversión¹⁵

Este tipo de franquicia es similar a la de formato de negocio, pero diferente en su origen, ya que el franquiciatario no incursiona en el nuevo negocio, sino que ya están establecidos como pequeños propietarios y se adhieren a una franquicia grande y reconocida del mismo giro. Este sería el caso de propietarios de tiendas de conveniencia, farmacias, tintorerías entre otros.

Franquicias Sociales¹⁶

La franquicia Social es un nuevo concepto creado en Brasil por consultores especializados en franquicias, junto con alumnos de la maestría en

¹⁴ Asociación Mexicana de Franquicias, *op. cit.*, pp. 6

¹⁵ Alba, María Cristina, *op. cit.* pp. 113-114

¹⁶ Balcazar, Gabriela, *Surgen las Franquicias Sociales*, pp. 78-81

administración y negocios de la Universidad de Sao Paulo y profesionales de la educación.

“La franquicia social pretende llevar las estrategias, metodologías e instrumentos del sistema de franquicias, ya probados en la práctica, a proyectos sociales exitosos y convertirlos en lo que ya se encuentra caminando en este país del Cono Sur: la franquicia social”, explica Marcelo Cherto, presidente del Instituto de Franchising de esa ciudad.

Algunos de los proyectos que ya están funcionando en aquel país y pueden implementarse en otras naciones como México, se encuentran en los siguientes sectores.

- Guarderías para niños de padres de escasos recursos, en donde reciben educación de calidad, así como el cuidado nutricional y médico.
- Capacitación técnica para jóvenes de bajos recursos, con el fin de que se conviertan en ciudadanos productivos.
- Escuelas de Informática que se establecen en prisiones, poblaciones indígenas y barrios pobres, los cuales enseñan a la gente como usar la computadora.
- Apoyo a la creación de estrategias de distribución para las artesanías y manualidades de las comunidades de artesanos de varios estados.
- Creación de fundaciones junto con instituciones privadas, como es la Tecnología Social del Banco de Brasil, que distribuye a todas las escuelas públicas del país.
- Entretenimiento con payasos en pediátricos, orfanatos; llevar espectáculos culturales a centros de discapacitados, asilos y centros penitenciarios.

La franquicia social es una de las mejores para que los pequeños y medianos empresarios, que no tienen los recursos de las grandes marcas, puedan expandir sus negocios con bajos costos y con un control razonable de la marca. De esta manera las empresas adquieren una mejor imagen mediante proyectos filantrópicos que despiertan la admiración de la población a quienes sirven, generando una profunda conciencia social.

La franquicia social es un sistema inédito sin fines lucrativos, sujeto al perfeccionamiento, cuestión que debe ser tomada en cuenta. Es fundamental poner atención a los costos para que el proyecto tenga una vida larga y coseche muchos frutos.

Entre los pagos que debe realizar el franquiciatario están los siguientes:

- a) Pago de cuota inicial
- b) Pago de regalías por venta
- c) Pago de regalías para publicidad corporativa
- d) Depósito de garantía
- e) Pago de derechos de transferencia
- f) Pago de renovación de la franquicia

d) Clasificación de franquicias con base en al territorio que dominan¹⁷

- i) Franquicia Madre
- ii) Franquicia Maestra
- iii) Franquicia Regional
- iv) Franquicias Unitarias o Individuales

A continuación se describirá cada tipo de franquicia:

¹⁷ Alba, María Cristina, *op. cit.*, pp. 118-119.

- i) Franquicia Madre. Ésta es, la que siendo un negocio propio, desarrolla conocimientos y un sistema de operación y comercialización exitosos y decide convertirse en franquiciante. Es la que origina el concepto de negocio.
- ii) Franquicia Maestra. Es aquella que opera en una gran área geográfica, y quien tiene los derechos se llama franquiciante maestro.
- iii) Franquicias regionales. Son aquellas que estipulan en sus contratos la autorización para abrir determinado número de establecimientos o puntos de venta de un territorio determinado.
- iv) Franquicias unitarias o individuales. Estas franquicias corresponden a establecimientos individuales, pertenecientes a determinados inversionistas y que se manejen individualmente. Tienen la característica de operar un solo establecimiento en un territorio determinado.

e) Ventajas y desventajas del sistema de franquicias

Como todo sistema de negocios, el manejo de franquicias representa ciertas ventajas y desventajas para el sistema mismo así como para cada uno de sus actores.

Ventajas del sistema de franquicia

- Mayor retorno sobre la inversión y aumento del capital
- Genera mayor motivación en los gerentes y, por lo tanto se mejora la imagen del negocio, se es más rentable y eficiente
- Promueve una rápida expansión
- Mayor poder adquisitivo conjunto que genera mejores condiciones de negociación con los proveedores
- Obtención de mayor cantidad de ingresos
- Flexibilidad

- Se tiene una mejor estrategia de salida cuando se desea vender el sistema a otro grupo

Desventajas del sistema de franquicias

- Pérdida de control del franquiciante sobre el sistema franquiciado
- Conflictos y acciones judiciales cuando fracasa la franquicia
- Incertidumbre en la selección de franquiciatarios idóneos
- Dilución de las regalías para el franquiciante en una unidad de negocio exitoso.
- Peligro inminente por mercados en proceso de cambio
- Crecimiento inmanejable¹⁸

Ventajas para el franquiciante

- Reducción de las inversiones ya que el negocio se expande con el dinero de otros
- Reasignación de recursos financieros
- Flexibilidad en la producción debido a la disposición de los mejores proveedores y materiales existentes en el medio
- Eficiencia Productiva por la generación de unidades de negocio intra-empresa
- Control en los volúmenes de producción¹⁹
- Crecimiento del negocio de manera rápida que con otra alternativa comercial
- Expansión del negocio en segmentos que no ha penetrado
- Expansión del negocio en mercados remotos, incluso en el ámbito internacional
- Ingresos constantes mediante el cobro de regalías

¹⁸ Boroian, Donald, Las ventajas del Franchising, pp. 43-57

¹⁹ Hermida, J., Marketing de concepto + franchising, pp. 144-145

- Publicita el negocio con el dinero de la corporación
- Obtiene socios creativos y leales que proponen innovaciones y sugerencias para la mejora del sistema
- El franquiciante no tiene responsabilidad financiera en caso de quiebra de un franquiciatario²⁰

Desventajas para el franquiciante²¹

- Invertir fuertes cantidades de dinero en la supervisión y capacitación de los franquiciatarios para que no se pierda el control en la uniformidad del sistema, calidad y servicio que brinda al consumidor
- Inversiones que se recuperan a mediano y largo plazo fundamentalmente en áreas de Investigación y Desarrollo
- Omisión fraudulenta del franquiciatario para la reducción del pago de regalías
- Franquiciatarios poco disciplinados que realizan innovaciones personales que alteran la calidad e la materia prima, o modifican el precio al público
- Puede sufrir atrasos en los pagos de alguno de los franquiciatarios
- Un franquiciatario insatisfecho puede convertirse en un voraz competidor.

Ventajas para el franquiciatario

- La franquicia ofrece un producto ya probado y aceptado por los consumidores (producto posicionado)
- El riesgo al fracaso es mucho menor, que el de un negocio propio
- Recibe capacitación y entrenamiento del franquiciante
- Recibe asesoría por parte del franquiciante en ubicación y acondicionamiento del local y en la adquisición de equipo

²⁰ Alba, María Cristina, *op cit.*, pp.120

²¹ *Ibidem*, pp. 120-121

- Adquiere los conocimientos (*know-how*) del franquiciante para el manejo del negocio
- Campañas publicitarias y promocionales corporativas
- Beneficiarios de descuentos de los proveedores por volumen de compra corporativo²²
- Mejor utilización de las inversiones
- Amplía el mercado existente y evita la concentración de clientes
- Aumenta el desarrollo de la tecnología de producción
- Profundiza el proceso de especialización
- Elimina costos de estructura en épocas de crisis
- Facilita el aprendizaje del acceso al mercado²³

Desventajas para el franquiciatario

- Pago de inversiones y de regalías
- No se tiene propiedad sobre el nombre y marcas comerciales
- Las decisiones sobre las políticas y estrategias a seguir las toma el franquiciante
- Se restringen los derechos a disponer del propio negocio
- Se comparte el riesgo del total de la franquicia con el franquiciante y demás franquiciatarios²⁴

f) Marco legal²⁵

En México regulan a la franquicia expresamente, dos artículos el 142 de la LPI y el 65 del RLPI. Sin embargo, el marco jurídico enmarca de manera general, los siguientes ordenamientos:

²² *Ibidem*, pp. 121

²³ Hermida, J. *op cit.*, pp. 146 - 148

²⁴ Cepeda, Jorge Andrés, Franquicia, en [www. monografias.com](http://www.monografias.com)

²⁵ Secretaría de Economía, Manual de Capacitación de Franquicias, 2001

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , Art. 25 y 28
- Código de Comercio
- Código civil Federal
- Ley de la Propiedad Industrial
- Ley de Derechos de Autor
- Ley General de las Sociedades Mercantiles
- Legislación Fiscal
- Ley Federal del Trabajo
- Ley Federal de Protección al Consumidor
- Ley Federal de Competencia Económica

1.2. La marca como una ventaja competitiva empresarial

La marca es el signo distintivo visible que identifica a los productos o servicios de una empresa dada de otros de su misma categoría en el mercado. Sin duda, hablar de la marca es un tema complejo, ya que es uno de los cinco elementos estructurales de la propiedad industrial y un elemento conspicuo de los siete elementos de la propiedad intelectual.

La función principal de la marca esta relacionada con la competencia a través de la diferenciación de los productos o servicios en el mercado²⁶ y sin duda es el elemento principal del posicionamiento. La marca es un tema de sumo interés para la mercadotecnia y para las finanzas últimamente.

La marca puede estar constituida por los siguientes signos distintivos de acuerdo con el artículo 89 de la LPI.

²⁶ Aboites Jaime y Soria Manuel, Innovación, propiedad intelectual y estrategias tecnológicas, pp. 38

Artículo 89. Pueden constituir una marca los siguientes signos:

- I. Las denominaciones y figuras visibles, suficientemente distintivas, susceptibles a identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase.
- II. Las formas tridimensionales;
- III. Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, siempre que no queden comprendidas en el artículo siguiente, y
- IV. El nombre propio de una persona física, siempre que no se confunda con una marca registrada o nombre comercial publicitado²⁷

a) Tipos de Marca²⁸

Con base en la prosa del artículo 89 de la LPI se puede clasificar a la marca en cuatro tipos:

- **Nominativas.** Son las marcas que permiten identificar un producto y su origen mediante una palabra o un conjunto de palabras. Su importancia radica en que se deben de distinguir fonéticamente, es decir, lo suficientemente distintivas para diferenciar los productos o servicios del mercado de aquellos de su misma especie o clase. Los nombres propios de las personas pueden registrarse como marcas siempre en cuando se cumpla el inciso IV del artículo 89 de la LPI.
- **Innominadas.** Este tipo de marca puede reconocerse visualmente, pero no fonéticamente. Su peculiaridad es que se trata de símbolos, diseños, logotipos o cualquier elemento figurativo que sea distintivo.
- **Mixtas.** Son marcas que combinan palabras con elementos figurativos que muestran a la marca como un solo elemento o como un conjunto distintivo.
- **Tridimensional.** Son marcas que protegen los envoltorios, los empaques, los envases o la forma de presentación de los productos en sí mismos, y si estos resultan distintivos de otros de su misma especie o clase.

²⁷ Ley de la Propiedad Industrial, Artículo 89, pp. 258

²⁸ IMPI, Signos distintivos- Guía del usuario, pp. 8-9

En el artículo 90 de la LPI indica todo aquello lo cual no puede ser registrado como marca, resumiendo los doce incisos de este artículo no son registrables como tal los nombres técnicos y de usos común, las formas tridimensionales de dominio público, aquellos elementos que en conjunto sean descriptivos de los bienes o servicios de una clase en particular, las letras, dígitos y colores aislados que no constituyan un diseño, traducciones en otros idiomas o la variación caprichosa o construcción artificial de palabras no registrables, los emblemas y condecoraciones nacionales e internacionales, las denominaciones geográficas, los nombres, retratos, firmas de personas finadas sin consentimiento de los familiares, las denominaciones de origen, los títulos de obras intelectuales y de personajes ficticios, marcas que guarden cierta similitud con otras o tengan un grado de confusión cercano.

b) Marco legal y protección internacional

La marca es un elemento de la propiedad intelectual ampliamente protegido tanto por ciertos documentos del marco jurídico nacional, como la celebración de ciertos convenios de tipo internacional.

En el marco legal mexicano la marca es regulada y protegida por los siguientes ordenamientos legales:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Arts. 25 y 28
- El Código Civil Federal
- El Código de Comercio
- La Ley de la Propiedad Industrial (Título cuarto, Capítulos I al IV que comprende los artículos del 89 al 155)
- El Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial (Capitulo Tercero, de los artículos 53 al 68).

En el ámbito internacional México ha sido miembro de 20 tratados para la protección de la Propiedad Intelectual promovidos por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) los cuales 5 regulan el registro, clasificación y protección de la marca.

- La Convención de París (Propiedad Industrial) desde Septiembre de 1903
- El sistema de Madrid. Conformado por el Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de las Marcas desde 1981 y el Protocolo de concerniente al Arreglo de Madrid desde 1989
- TRIPS (Tratado Relacionado con Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual) desde enero de 1995.
- El Acuerdo de Niza (Clasificación Internacional de Bienes y Servicios) desde marzo de 2001
- El Acuerdo de Viena (Clasificación Internacional de elementos figurativos de las marcas), desde enero de 2001²⁹

Y es signatario y miembro de tratados y acuerdos comerciales bilaterales (21 en total) celebrados con 42 naciones que regulan y brindan protección a la marca:

- Tratado de Libre Comercio (TLC) de América del Norte, Capítulo XVII de Propiedad Intelectual (Artículo 1708)³⁰.
- Los restantes (20) TLC, Acuerdos de Complementación Económica (ACE) y de Alcance Parcial (AAP) celebrados con distintas naciones en el mundo son: [10 TLC con el triangulo del norte (El Salvador, Guatemala y Honduras), Bolivia, Costa Rica, Nicaragua, G3 (Colombia y Venezuela), Chile, Unión Europea (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido y Suecia), Asociación Europea de Libre Comercio (Noruega,

²⁹ WIPO, México, www.wipo.int/ldcs/en/country/pdf/mx.pdf pp. 415 y 416

³⁰ TLC con América del Norte, Capítulo XVII, Propiedad Intelectual, Artículo 1708.

Islandia, Liechtenstein y Suiza), Israel y Japón]; 6 ACE con Merco Sur (2 Argentina, Brasil, Cuba, Perú y Uruguay; 3 AAP con Ecuador, Panamá y Paraguay.³¹

c) La configuración estructural de la marca

La marca es el elemento más distintivo de las empresas y tiene un alto grado de complejidad en todos los campos administrativos donde decida estudiarse, pero sin duda el más prolífico de todos ellos es el mercadológico.

Para tener una gestión exitosa de la marca hace falta hacer un análisis de cada uno de sus componentes para posteriormente comprenderla como un sistema. El modelo clásico de gestión de marca, es colocar una marca para toda una categoría de productos, lo que provocó que muchas marcas competidoras se posicionaran en la misma categoría.

Actualmente los nuevos modelos de administración de la marca sugieren que exista un conjunto de marcas en una categoría de producto para atender a los distintos segmentos que forman la categoría. De esta manera el impacto colectivo de todo el conjunto es mayor que el de una marca aislada, y se genera mayor grado de sinergia, conociéndose a éste modelo de gestión como la administración por unidad de negocio.

l) La anatomía de la marca

Una marca puede estar formada por un nombre, símbolo y eslogan o frase publicitaria. Pero la marca también puede visualizarse mediante un sencillo modelo de círculos concéntricos que interactúan de forma dinámica con el consumidor, el más interno es la esencia o personalidad de la marca, el cual es distintivo dentro de su categoría o clase en el mercado. Posteriormente, se tiene

³¹ SE, Política Comercial de México y sus acuerdos de libre comercio, [http:// www.canacindra.org](http://www.canacindra.org)

en el segundo círculo los beneficios los cuales satisfacen a ciertas necesidades dadas y por último los atributos que son tangibles.

Los productos amparados por una marca deben satisfacer las necesidades de los clientes de igual o mejor manera que los competidores, los beneficios ofrecidos deben ser coherentes entre si y deben ser parte de la personalidad de la marca y, los intangibles por su parte superan a los alcances del producto. Sin embargo, debe haber un equilibrio entre todos estos componentes para diferenciar perfectamente lo que es el bien y su marca.

Las orientaciones para el buen manejo de la marca una vez conociendo sus partes integrales son:

1. La diferenciación entre usuarios asiduos y ocasionales.
2. La importancia de penetración de mercado
3. La importancia del “repertorio”
4. La importancia de administrar la marca en su concesión

Cabe mencionar que solo los clientes muy difíciles adquieren un solo tipo de marca, por lo regular, el cliente normal tiene una serie de marcas que cumplen sus requerimientos o deseos más internos, por lo tanto, una buena estrategia es hacer un buen posicionamiento de la marca, ya que el cliente solo aceptara un número de ellas para ejercitar su elección de compra³².

II) La personalidad de la marca

La personalidad de la marca se puede definir como un conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada. Incluye características tales como sexo, edad, clase socio-económica, así como

³² Arnold, David, Manual de la Gerencia de Marca, pp. 19-23.

aspectos clásicos de la personalidad humana como son la cordialidad, la implicación y el sentimentalismo.

El concepto de personalidad de la marca tiene una considerable validez visual. Además, los consumidores interactúan frecuentemente con las marcas como si fueran personas, especialmente cuando dichas marcas se relacionan con productos muy significativos como la ropa y los automóviles.

La personalidad puede agruparse a *grosso modo* en una escala de 5 grandes categorías:

- Sinceridad (como Campbell's[®], Hallmark[®], Kodak[®])
- Excitación (como Porsche[®], Absolut[®] y Benetton[®])
- Competencia (como American Express[®], CNN[®] e IBM[®])
- Sofisticación (Lexus[®], Mercedes Benz[®]) y,
- Rudeza (Marlboro[®], Levi's[®] y Nike[®])

La personalidad de la marca se construye mediante los siguientes elementos:

Imaginería del usuario³³. Esta puede basarse bien en usuarios típicos (personas que pueden verse usando la marca), o bien, en usuarios idealizados (tal como aparecen en la publicidad de otros lugares).

Patrocinio. Las actividades tales como eventos patrocinados por la marca influirán en su personalidad.

Edad. El tiempo que una marca ha estado en el mercado puede afectar a su personalidad.

³³ Imaginería del usuario es un termino utilizado en gestión de marca el cual se refiere al conjunto de imágenes que un usuario ha elaborado en su mente tanto por la publicidad a la que ha sido expuesto, así como las experiencias vividas por el uso de una marca dada. Este término es una adaptación de aquel utilizado en el siglo XVII en España sobre el arte de crear o esculpir imágenes religiosas.

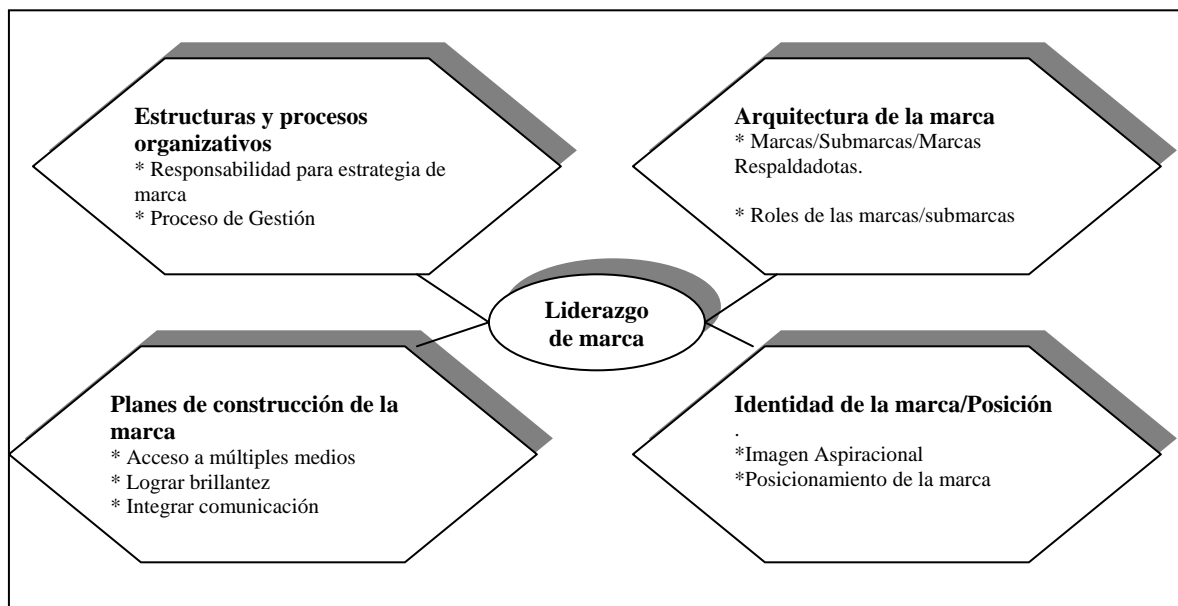
Símbolo. Un símbolo puede tener una poderosa influencia en la personalidad de la marca porque puede controlarse y puede tener asociaciones extremadamente fuertes.

La construcción de la personalidad de marca puede ayudar a los expertos en estrategia de marcas, enriqueciendo su comprensión de las percepciones y actitudes de las personas hacia la marca, contribuyendo a una identidad de marca diferenciada, guiando el esfuerzo de comunicación y creando valor de la marca³⁴.

III) El liderazgo de la marca

El objetivo principal de toda empresa al crear todo un concepto relacionado a su marca es que ésta sea líder en el mercado. Pero para éste objetivo se debe construir toda una estrategia en torno a la marca. Dicha estrategia tiene cuatro elementos estratégicos principales. *Ver figura 1.*

Figura 1. Los elementos del liderazgo de marca



Fuente. Aaker, D. y Joachimsthaler, E, Liderazgo de Marca, pp. 22

³⁴ Aaker, David, Construir Marcas Poderosas, pp. 147 - 185

i) La identidad de Marca

Una marca poderosa debe caracterizarse por una identidad rica y clara (un conjunto de asociaciones que el administrador de la marca debe aspirar crear o mantener). Al contrario de la imagen de marca (las asociaciones actuales de la marca). La identidad de la marca es aspiracional y puede implicar que la imagen requiera ser cambiada o aumentada. En un sentido estricto, la identidad representa lo que la organización aspira a que sea la razón de ser la marca³⁵.

El propósito central de la identidad de marca es suministrar una dirección, propósito y significado a la marca. Este concepto se relaciona de manera cercana a la asociación de la marca. El objetivo esencial de la identidad de marca es contribuir a establecer relaciones entre la marca y los consumidores mediante la generación de un propósito de valor.

La planificación de la identidad de la marca es una labor clave dentro de las funciones de la gestión de la marca. En la *figura 2* se puede apreciar de manera esquemática y sintética el modelo de planificación de la identidad de la marca, el cual comprende tres bloques principales los cuales son: el análisis estratégico de la marca, el sistema de identidad de la marca y el sistema de implementación de la identidad de marca.

El bloque central o el sistema de identidad de la marca, denota los elementos estructurales de la identidad de la marca en sus tres dimensiones que van desde la esencia de la marca (lo que es en esencia), la identidad central (descripción clara y concisa de la marca) e identidad extendida (elementos que comunican la identidad de la marca a los consumidores). Por otra parte, también aparecen las cuatro perspectivas con las cuales se puede identificar a la marca las cuales son: la marca como producto, como organización, como persona y finalmente como símbolo.

³⁵ Aaker, David y Joachimsthaler, Erich. Liderazgo de Marca, pp. 56

Figura 2. Modelo de planificación de la identidad de marca

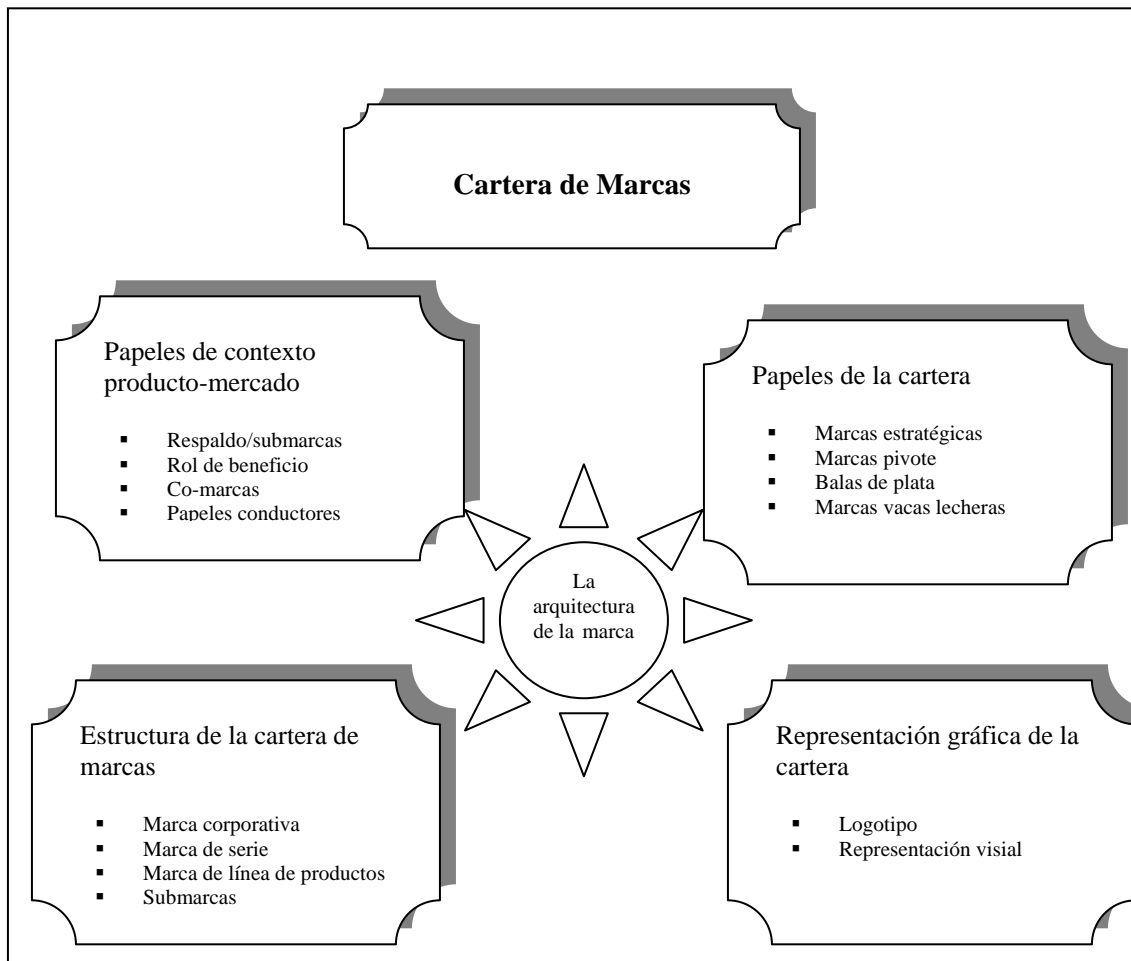


Fuente. Aaker, David y Joachimsthaler, *op. cit.*, pp. 60

ii) La arquitectura de la marca

La arquitectura de una marca es una estructura organizada de la cartera de marcas especificadora, de sus papeles y relaciones entre ellas; y sus diferentes contextos de la marca para el binomio producto-mercado. La arquitectura de una marca se define en cinco dimensiones: cartera de marcas, papel de la cartera, papel del contexto producto-mercado, estructura de la cartera y la presentación gráfica de la misma tal y como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 3. Arquitectura de la marca



Fuente. Aaker, David y Joachimsthaler Erich, *op. cit.*, pp. 152.

Continuación...

<p>Papeles del contexto producto-mercado</p>	<p>Papel respaldador En el papel de respaldo, una marca proporciona apoyo y credibilidad a las necesidades de la marca conductora.</p> <p>Rol de beneficios En este tipo es la marca de un atributo, componente, ingrediente o servicio que aumenta la oferta de la marca. Este tipo de rol es interesante cuando se le incorpora algo genuino al producto o servicio. Debido a que algo extra suele resultar relevante a la promesa de la marca, contribuirá a su beneficio funcional.</p> <p>Co-marca La co-marca se produce cuando marcas de distintas corporaciones (o e distintas unidades de negocio) se unen para crear una oferta en la cual una juega el papel de conductor.</p> <p>Papel de conducción Una marca conductora es una marca que conduce la decisión de compra: su identidad representa lo que el cliente espera inicialmente recibir de la compra. La marca que juega un rol de conductor representa la proposición de valor que es central para la decisión de compra y la experiencia de uso.</p>
<p>Papeles de la cartera</p>	<p>Marca Estratégica Es aquella que es importante para el funcionamiento de la organización. Hay dos razones por las que se puede considerar estratégica una marca. En primer lugar puede suponer una cantidad significativa de ventas y beneficios en el futuro. En segundo lugar, la marca podría ser también una pieza clave de otros negocios o de una visión futura de la empresa.</p> <p>Marca Pivote Es cuando se usa una marca respaldada, la cual tiende a desaparecer posteriormente a favor del producto.</p> <p>Marca Vaca Lechera Una vaca lechera es aquella marca que puede estar cansada pero que tiene algunos puntos fuertes reales. Puede tener una base de clientes que permita márgenes razonables. Debido a que la marca puede mantenerse con mínimo apoyo, puede proporcionar un flujo de caja positivo para financiar a las otras marcas.</p> <p>Marca bala de plata Una bala de plata es una submarca o un beneficio sin marca que se emplea como vehículo para cambiar o apoyar la imagen de marca de una marca madre.</p>
<p>Estructura de la cartera de marcas</p>	<p>Marca Corporativa. Que identifica la corporación detrás de la oferta de producto o servicio.</p> <p>Marca de Serie Es la que incluye varias clases de producto</p> <p>Marca de Línea de Productos Estas son las marcas asociadas con los productos específicos.</p> <p>Submarca. Es la marca que distingue una parte de la línea de productos</p>
<p>Representación Gráfica de la cartera</p>	<p>La presentación gráfica de la cartera constituye el patrón representativo de las marcas y sus contextos. Uno de los elementos más visible es el logotipo que representa a la marca en sus distintos tipos y contextos. Las dimensiones del logotipo, su color, su estilo y tipo pueden modificarse para realizar una propuesta de marca. La representación gráfica de la cartera también se define por representaciones visuales como envases, símbolos, diseño de producto, creatividad publicitaria, proposiciones e incluso sentimientos y lucimiento de la presentación. Todos pueden emitir señales sobre las relaciones en la cartera de la marca.</p> <p>Un papel de la presentación gráfica de la cartera es indicar un papel conductor relativo al conjunto de marcas. Otro papel es la presentación gráfica para denotar la estructura de marcas; el uso de color y de un logo común pueden indicar agrupamientos.</p>

Fuente. *Ibidem*, pp. 156-160.

Objetivos de la arquitectura de una marca

- Crear marcas efectivas y poderosas
- Localizar recursos para la construcción de la marca
- Crear sinergias
- Lograr claridad en la oferta del producto
- Apalancar el valor de marca
- Suministrar una plataforma para opciones de crecimiento³⁶

iii) Estructuras y procesos organizativos

Uno de los desafíos de la gestión de marca es crear una estructura organizativa y procesos que lideren el poder de la marca. Alguien debe hacerse responsable de este proceso, o bien facultar a un grupo de personas para ello.

Cuando la marca representa a productos múltiples, mercados o países, debe haber un responsable para cada uno de ellos. El proceso organizativo necesita suministrar un conjunto homogéneo de elementos de entrada y de salida y proveer de un vocabulario que todos usaran. El sistema de comunicación debe permitir compartir ideas, experiencias e iniciativas de construcción de marca. En síntesis, la organización debe establecer una cultura y estructura para la marca³⁷.

Pero también la marca puede ser el pilar donde descansa la organización, la premisa básica que adopta una organización es un conjunto particular de valores, culturas, personas, planes, activos y capacidades para suministrar la base de la diferenciación, y la marca puede ser un excelente vehículo.

³⁶ *Idem.*

³⁷ *Ibidem*, pp. 42

Además se pueden crear una serie de asociaciones organizativas con el objeto de darle a la marca no solo una proposición de valor, sino una identidad y responsabilidad social. En este tenor la forma como operan estas asociaciones son las siguientes:

- **Orientación social comunitaria.** Una empresa puede demostrar que es buena ciudadana mediante una preocupación sincera y profunda sobre la ecología, o bien participar en acciones filantrópicas mediante el patrocinio de eventos culturales, o caritativos mediante donaciones importantes a los grupos menos favorecidos
- **Calidad Percibida.** La calidad de un bien o servicio es un factor clave en la decisión de compra de un consumidor. Pero dicha percepción puede mejorar si se percibe a la empresa como promotora inalcanzable de la calidad total.
- **Innovación.** La reputación de innovación brinda credibilidad a los clientes, los cuales aceptarán más rápido el lanzamiento de un nuevo producto.
- **Preocupación por el cliente.** Distintas compañías enfatizan en su misión que su valor central es el cliente. Si una empresa puede comunicar esto de manera creíble, los clientes sentirán que realmente su marca se preocupa por ellos, por lo que incrementa su fidelidad.
- **Presencia y éxito.** La visibilidad y presencia de la organización detrás de la marca puede crear una imagen de tamaño, sustancia y competencia. Un éxito visible como el indicador de crecimiento en ventas, suministra seguridad a los clientes. Por lo tanto una empresa de presencia y éxito es sinónimo de confiabilidad.
- **Local vs. Global.** Una empresa global estandarizará sus operaciones y productos para que los últimos sean iguales en cualquier parte del mundo. Una empresa de este tipo puede hacer que sus marcas parezcan

locales, ya que en cierta medida han adaptado sus productos o servicios a los gustos locales³⁸.

iv) Planes de construcción de la marca

Los planes de comunicación y otros elementos de construcción de la marca con necesarios para hacer realidad la identidad de la marca. De hecho, los planes de construcción de la marca no sólo implementan la identidad de la marca sino que contribuyen a definirla. Una ejecución publicitaria o patrocinio pueden suministrar claridad y enfoque de identidad de la marca que de otra manera resultaría difícil y ambigua. Teniendo sobre la mesa elementos de ejecución se puede diseñar estrategias más vívidas y menos ambiguas, además de suministrar confianza de que las estrategias son realizables.

La clave de la mayoría de marcas poderosas es la ejecución brillante que las distingue de las demás, les suministra un estímulo y produce un impacto acumulado en el tiempo. La diferencia entre buena y brillante no debe sobreestimarse. El desafío es lograr notoriedad, recuerdo, cambiar las percepciones, reforzar las actitudes y crear una profunda relación con el cliente. La buena ejecución raramente cambia los indicadores al menos que se apliquen cantidades adicionales de recursos financieros. La ejecución brillante requiere de adecuadas herramientas de comunicación que van más allá de la publicidad.

La gestión de éxito involucra medición. Sin ella los presupuestos se convierten en arbitrarios y los planes no pueden evaluarse. La clave para la medición efectiva es tener indicadores que cubran todas las dimensiones del valor de marca. Confiar solo en indicadores financieros a corto plazo constituye una prescripción para erosionar la marca más que para construirla³⁹.

³⁸ Aaker, David, *op. cit.*, pp. 111-142.

³⁹ Aaker, David y Joachinsthaler, Erich, *op. cit.*, pp. 44

IV. El Valor de la Marca

El valor de marca (*Brand equity*) es definido como el conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolos, que incorporan o disminuyen valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes⁴⁰.

David Aaker (1991) agrupa a estos activos en cinco dimensiones: reconocimiento de la marca, calidad percibida, asociaciones de la marca, fidelidad a la marca y otros activos

Mientras que para Kevin Keller el valor de marca esta conformados solo por dos dimensiones que son: reconocimiento (recordación) de la marca y la imagen de esta⁴¹.

Los activos de la marca

De acuerdo con el punto de vista de David Aaker los activos (pasivos) de la marca son:

Reconocimiento de la marca. A menudo es un activo infravalorado. No obstante el reconocimiento ha demostrado afectar a las percepciones e incluso al gusto: Las personas prefieren lo familiar y están preparadas a adscribir todo tipo de buenas actitudes o conceptos que resulten familiares.

Calidad Percibida. Es un especial tipo de asociación en parte debido a que influencia las asociaciones de numerosos contextos y en parte debido a que empíricamente se ha demostrado que afecta la rentabilidad principalmente el rendimiento sobre la inversión.

⁴⁰ Aaker, David, Gestión del Valor de Marca, pp.18

⁴¹ Keller, Kevin, Strategic Brand Management, pp. 50-51

Asociaciones de la marca. Puede ser todo aquello que conecte al cliente con la marca. Puede incluir la imaginaria del usuario, atributos del producto, situaciones de uso, asociaciones organizativas, personalidad de la marca y símbolos. Mucho de la gestión de marca se refiere a determinar la tipología de asociaciones que deben desarrollarse y luego crear un plan que vincule las asociaciones con la marca.

Fidelidad de la marca. Está en el corazón de todo valor de marca. El concepto es fortalecer el tamaño y la intensidad de cada segmento fiel. Una marca con una base de clientes pequeña pero intensamente fiel puede tener un valor significativo.

Otros activos. Se refiere a otros activos en propiedad de la marca como son patentes, marcas registradas, canales de distribución reconocidos etc⁴².

Definiendo a los activos del valor de marca de acuerdo al punto de vista de Keller tenemos que:

Reconocimiento (recordación) de la marca. Visto de manera más profunda es la manera en la cual la marca es reconocida o recordada en la mente bajo distintas condiciones de compra o consumo.

Imagen de la marca. Esta es creada mediante los programas de mercadotecnia que la ligan de forma única y favorable a la memoria del consumidor⁴³.

De acuerdo con el concepto de Aaker el valor de la marca esta compuesto por dos dimensiones, el primero esta conformado por la fortaleza e imagen de la marca y, el segundo es el valor de marca. Definiendo el primer componente la

⁴² Aaker, David, *op. cit.*, pp. 19-21

⁴³ Keller, Kevin, *Idem*.

fortaleza e imagen de marca son el conjunto de asociaciones generadas por los consumidores, canales de distribución y empresas asociadas a la marca que le permiten contar de forma sostenida y diferenciada. Mientras que el valor de marca es el producto financiero de la habilidad gerencial para apalancar la fortaleza de la marca mediante acciones estratégicas y tácticas para proveer mayor flujo corriente (o monetario) y de utilidades futuras al negocio a un bajo riesgo.

Ventajas del valor de la marca

- Gran Lealtad
- Menor vulnerabilidad a los actos de la competencia
- Menor vulnerabilidad ante las crisis de mercadotecnia
- Grandes márgenes
- Mayor respuesta inelástica de los clientes ante el aumento de precio
- Gran soporte y cooperación comercial
- Incremento en la efectividad de la comunicación de mercadotecnia
- Oportunidad de licenciamiento y creación de franquicias
- Oportunidad de extensiones de marca⁴⁴.

1.3 El concepto de comida rápida y su desarrollo en México

Durante la última década han incursionado en el mercado mexicano un número considerable de cadenas de comida rápida bajo el esquema de formato de negocio. Pero para tener un acercamiento a estos negocios es necesario responder a una pregunta central de esta investigación.

¿Qué es la comida rápida?

Si se aplicara dicha pregunta en una encuesta, los respondientes le darían muchas acepciones. Una taquería podría considerarse comida rápida por que el

⁴⁴ Aaker, David, *op. cit.* PP. 20-27

taquero puede despachar las ordenes recibidas en un tiempo relativamente corto, pero ese tiempo dependerá de que halla escuchado la nueva orden del cliente, pues al mismo tiempo puede recibir más de una y de clientes distintos. Se podría considerar como comida rápida una tortería o restaurante de antojitos por la relativa rapidez con la que se elabora sus productos, o un restaurante o fonda bajo el mismo criterio.

Pero en todos los casos el término rápido quedará en la relatividad subjetiva del respondente por la percepción del servicio recibido. Sin embargo, el concepto de comida rápida va más allá del tiempo de preparación de los alimentos, pues involucra aspectos relacionados con el producto, servicio, higiene, las operaciones y sistemas del establecimiento y, la marca que lo respalda.

La comida rápida puede definirse como aquella preparada y servida rápidamente (con un tiempo estandarizado) en un restaurante de ese giro, o tienda a un bajo costo. Siendo el “servicio rápido” la característica distintiva de estos lugares, y utilizado como factor de diferenciación por algunas franquicias las cuales quieren distinguirse de otras, enfocando la atención del cliente en su servicio en lugar del poco tiempo invertido en el consumo de ese tipo de alimentos.

Esta comida es procesada de acuerdo con la moda gastronómica existente en el medio industrial o segmento de mercado y, es elaborada con ingredientes, procedimientos y métodos estandarizados y documentados. Este tipo de establecimiento ofrece una cantidad limitada de menús y los alimentos producidos se sirven en el mostrador en envases desechables (bolsas de papel, cajas, vasos o contenedores de cartón o poliuretano, y algunas veces en platos y cucharas de plástico) de una manera rápida, sin la intervención de meseros con el fin de minimizar costos⁴⁵. Además, este tipo de establecimientos deben

⁴⁵ http://www.wordiq.com/definition/Fast_food

operar como franquicia en formato de negocio bajo una marca registrada (o sistema de marcas), la cual es ampliamente reconocida y es “omnipresente”, es decir esta localizada en todo el local, en sus promociones, en los uniformes que portan los empleados y en los envases donde se sirven los productos. Este tipo de establecimientos pueden dar servicio para el consumo de los alimentos dentro del restaurante, o bien atender a conductores sin la necesidad que estos salgan de su vehículo. También pueden poner los alimentos para llevar a casa, o para entrega a domicilio.

Los alimentos servidos en esta categoría son: hamburguesas, sándwiches, hot-dogs, papas a la francesa, pescados y mariscos, pollo frito, pizzas, ensaladas, antojitos mexicanos (o regionales del país), malteadas y helados⁴⁶.

Para comprender el auge de los establecimientos de comida rápida en México es necesario realizar una visión retrospectiva del cambio de hábitos alimenticios del mexicano ocurridos durante la segunda década del siglo pasado.

La implantación, a mitad del siglo XX, del horario corrido de trabajo para oficinas y tiendas modificó en gran medida los tiempos tradicionales de mesa. El historiador Salvador Novo se quejaba de que se había obligado a los mexicanos “a adoptar el horario y programa nutricional de los norteamericanos: un *lunch* ligero a medio día, apurado durante la hora escasa de receso de tiempo corrido de trabajo y la posibilidad de tomar, como los gringos, la comida principal, el *dinner*, a las seis o siete de la tarde. Adiós a la mesa familiar con su minuta tradicional y tan copiosa que invitaba a una siesta.”

Dentro de esta distribución moderna del tiempo se insertó la práctica del *fast-food*: el auge de alimentos, en las últimas cuatro décadas del siglo, prueba

⁴⁶ *Idem.*

claramente que las prisas de nuestro tiempo se han impuesto a pasos agigantados⁴⁷.

Sin embargo, los alimentos de consumo rápido como son los tradicionales antojitos mexicanos han sobrevivido a través de los siglos y han encontrado sus nichos de mercado acorde con el desarrollo urbano y cultural del país. Pues con la construcción de más estaciones de metro, centros de salud y fábricas ha logrado la proliferación de los puestos de tamales, quesadillas, tacos y tortas entre otros. No sin mencionar las fondas de comida casera que adaptan su tiempo a menos de una hora para atender a sus fieles comensales de zonas fabriles y de oficinas. No obstante, este tipo de alimentos no deben catalogarse como comida rápida aun cuando se sirvan en tiempos relativamente cortos; al menos que el oferente de los mismos se circunscriba a los términos de la definición expresada anteriormente.

a) Historia de las franquicias de comida rápida en México

La aparición de la primera cadena de comida rápida fue en la ciudad de Monterrey, N.L. en marzo de 1966 y esta fue Kentucky Fried Chicken (ahora posicionada solo con sus siglas KFC) que pronto se expandió al sur del país concentrando la mayor cantidad de restaurantes de este giro en las grandes ciudades⁴⁸.

Posteriormente a este acontecimiento hizo su aparición a principios década de los setentas la cadena Tom Burger, instalando su primera tienda a la periferia del Parque Hundido en la Ciudad de México.

Fue hasta la segunda mitad de los años setenta cuando aparece en el escenario Burger Boy que sería la cadena de hamburguesas más importante del

⁴⁷ Carreño, Tania, La cocina mexicana a través de los siglos, Vol VII el pan de cada día, pp. 27

⁴⁸ Alba, María Cristina, *op. cit.* pp. 123

país, desplazando a Tom Burger utilizando los medios de comunicación masivos como radio y televisión para promocionar sus productos. Durante su lanzamiento, para atraer al público infantil se promocionaron a través del programa infantil conducido por Javier López “*Chabelo*” para anunciar su primer hamburguesa promocional “*Chamacon*” que fue todo un éxito.

Sin embargo, el ciclo de vida de esta cadena duró cerca de 24 años, desplomándose paulatinamente a mediados de los ochenta debido a la incursión de Mc Donald’s en el mercado mexicano, el 29 de octubre de 1985, la cual aprovechó el segmento de mercado que Burger Boy había edificado, ya que ésta no emprendió alguna acción para mejorar sus productos y sus sistemas productivos ante la inminente amenaza de su competidor ocasionando que paulatinamente sus tiendas fueran cerrando y transformándose algunas en *What a Burger!* como un intento desesperado de renovarse para permanecer en el mercado hasta que cerraron la última sucursal de Burger Boy ubicada entre Rivera de San Cosme e Insurgentes en México, D.F. a finales del año 2000.

Durante de la década de los setenta aparecieron también las primeras cadenas de pizzerías como son Pizza Hut y Shakey’s. Pero fue hasta el periodo comprendido de 1988 a 1994 cuando se dio el auge de las franquicias en México incluyendo las de comida rápida, pues su crecimiento fue sin precedentes (845%), ya que el número de establecimientos pasó de 32 a 397. Las ciudades que cuentan con mayor cantidad de centros franquiciados son: México D.F., Guadalajara, Monterrey y Querétaro⁴⁹.

A finales de los años ochenta aparece la primera sucursal de Arby’s en plaza Universidad y en 1989 aparece la primera tienda de Domino’s Pizza en el país, la cual es filial del grupo ALSEA. Posteriormente, en 1990 se establecen en

⁴⁹ FCA, Franquicia, disponible en <http://www.amedirh.com.mx/apartados/articulos/art270803/franquicia.htm>

México, Burger King, Subway, Wendy's entre otras, y durante la década de los noventa empieza el auge de las Tortas Locas Hipocampo.

Durante el primer semestre de 1995 –después del error de diciembre⁵⁰- la dinámica de crecimiento de las franquicias se redujo en un 57%, debido a la economía disminuida y a la devaluación de la moneda. A partir de esa fecha un empresario debe analizar y valorar el adquirir una franquicia extranjera. Por que la cuota inicial y el pago de las regalías deben hacerse en dólares⁵¹. Aunque aun con esa desventaja las franquicias de comida rápida siguen siendo un muy buen negocio.

b) El mercado de las franquicias de comida rápida

El mercado de la comida rápida en México algunos lo han valuado en USD \$2,700 millones (equivalente a MXP \$ 29,245 millones que corresponden al 0.43% del PIB). De este mercado el 37% lo representan las pizzas seguido por las hamburguesas con un 30% y el pollo frito con un 24%, el resto lo conforman los tacos, tortas, sándwiches, hot-dogs y baguettes.⁵²

Este mercado esta dominado por franquicias provenientes de los EE.UU. y solo una pequeña parte son de origen Mexicano, lo que equivale a la hegemonía de la comida norteamericana sobre la nuestra ya que el publico infantil y joven son los mayores consumidores de ésta, y que son fácilmente influenciables, por lo que la comida rápida mexicana se encuentra en franca desventaja. En la *tabla No.2* aparecen de manera esquemática las franquicias de comida rápida más representativas por giro de negocio, donde se aprecia claramente este hecho.

⁵⁰ Referido al cambio de política cambiaria de la principal divisa (dólar americano) durante la administración del Dr. Ernesto Zedillo (1994-2000), en donde se cambio de un sistema de paridad fija a un sistema de flotación cambiaria.

⁵¹ *Ídem.*

⁵² El Universal, Comida rápida, 3 de enero de 2005, p.2

Tabla. No.2 Franquicias representativas de comida rápida en México

Giro de negocio	Franquicia	Origen	No. Unidades en el país.	Inversión Inicial (MXP)	Cuota de la franquicia (MXP)	Concepto por Regalías	Concepto por publicidad
Hamburguesas	<i>Arby's</i>	EE.UU	5	\$3.6 -\$26.4 millones	\$431,250	4%	NR
	<i>Burger King</i>	EE.UU	198	\$ 10.0 millones	\$450,000	4.5%	NR
	<i>Carl's Jr.</i>	EE.UU	43	\$9.0 - \$13.0 millones	\$402,500	5%	NR
	<i>Mc Donald's</i>	EE.UU	292	\$6.9 millones	NA	5%	5.6%
	<i>Wendy's</i>	EE.UU	16	\$5.0 millones	NA	4%	4%
Pizza	<i>Benedettis Pizza</i>	México	105	\$1.65 millones	\$150,000	5%	3%
	<i>Dominós Pizza</i>	EE.UU	500	\$1.63- \$4.77 millones	\$37,950	5.5%	NR
	<i>Pizza Hut</i>	EE.UU	178	\$1.87 - 5.24 millones	\$18,000	6%	NR
	<i>Papa John's Pizza</i>	EE.UU	50	\$1.84 -\$4.54 millones	\$23,000	6.5%	NR
Pollo frito	<i>KFC</i>	EE.UU	300	\$1.61 - \$5.42 millones	\$414,000	6%	NR
	<i>El Pollo Loco</i>	México/EE.UU	90	\$5.8 -\$12.7 millones	\$460,000	4%	NR
Sandwiches	<i>Subway</i>	EE.UU	201	\$961,000	\$115,000	12%	3.5%
Tortas	<i>Tortas Locas</i> <i>Hipocampo</i>	México	360	\$150,000 a \$170,000	\$50,000	\$1,200	NR
Notas: NA = No Aplica; NR = No Reportado							

Fuente: Elaboración propia con datos de las pagina de la AMF (www.franquiciasdemexico.org) y las paginas www.franquicialo.com y www.entrepreneur.com

1.4. Análisis de los cinco principales grupos de comida Rápida

a) Mc Donald's

McDonald's se inició en 1948, cuando los hermanos Richard (*Dick*) y Maurice (*Mac*) McDonald abrieron en San Bernardino (California) el primer restaurante con su nombre.

Era un establecimiento en el que se hacían los pedidos sin tener que bajarse del coche. Por aquella época, Ray Kroc, un pequeño empresario de máquinas de batidos, consiguió la cesión de derechos de marca convencido de sus posibilidades de expansión. De esta manera, abrió su primer restaurante en Des Plaines, Illinois (1955), estableciendo un nuevo concepto de restaurante basado en ofrecer al cliente los más altos estándares de Calidad, Servicio y Limpieza, los valores básicos sobre los que se ha constituido la compañía, al tiempo que ponía en marcha el sistema de franquicia. Posteriormente, McDonald's añadió a

estas tres premisas de funcionamiento un cuarto principio: valor, es decir, la mejor relación calidad-precio.

Mc Donald's juega en la historia del mundo de la comida rápida un papel preponderante, ya que fue esta empresa la que le definió el concepto de comida rápida, además de desarrollar los primeros estándares de calidad, servicio y limpieza en el medio.

En el libro *Mc Donald's: La empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo*, John F. Love narra de forma romántica la manera en la que nace el concepto de comida rápida (*fast-food*) de la empresa creada por los hermanos Mc Donald:

“Los hermanos respondieron a su “intuición” cerrando su lucrativo negocio durante tres meses en octubre de 1948. Despidieron a las 20 chicas de servicio, y las ventanillas donde éstas entregaban los pedidos, se cambiaron por ventanillas de servicio directo a los clientes. La cocina se dispuso de otra manera para facilitar la velocidad de la producción de gran volumen. La parrilla única de 90 cm., se reemplazo por dos de 1.80 m que los hermanos habían hecho diseñar para ese fin en los Ángeles. Bolsas, envolturas y vasitos de papel, sustituyeron a las vajillas de loza, lo cual hizo necesario la eliminación de las maquinas lava trastes. La carta se redujo de 25 artículos a solo 9: una hamburguesa, una hamburguesa con queso, refrescos de tres sabores distintos pero en un solo tamaño de 12 oz., leche, café, papas a la francesa y una rebanada de pastel. La hamburguesa se redujo de 8 por libra a 10 por libra, pero el precio se redujo mucho más; de 30 centavos que era el precio de la competencia a 15 centavos, cuestión inusitada. Ni siquiera permitieron que la elección de los condimentos perjudicara a la rapidez del servicio. Todas las hamburguesas se preparaban con salsa de tomate, mostaza, cebolla y dos pepinillos encurtidos. Si alguien pedía otra cosa tenía que esperar. Con esto no solo se perfeccionó la técnica de producción, sino que se abrió el camino para tener lista la comida antes de los pedidos [...]”⁵³

Gran parte del éxito de Mc Donald's se debe a la fuerte inversión en investigación y desarrollo (I y D) en productos relativamente baratos como la hamburguesa, las papas a la francesa y las malteadas, y a la pasión por el

⁵³ Love, John H., *Mc Donald's: La empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo*, pp. 6-7

desarrollo de sistemas expresado en una planeación óptima, en operaciones eficientes y en la especialización; siendo esta una de sus ventajas competitivas. Ted Turner quien fuera el primer gerente de operaciones del grupo expresa en el libro escrito por John Love esta convicción de Mc Donald's por la especialización

“No era que nosotros fuéramos más listos” dice Turner. “El hecho de que vendiéramos únicamente diez artículos, de que tuviéramos locales pequeños y de que nos valiéramos de un número limitado de proveedores, creaba un ambiente ideal para profundizar en todos los aspectos”.⁵⁴

i) Gestión del Producto

La pasión por la perfección de sus productos es un hecho que ha caracterizado a Mc Donald's desde sus orígenes. Esta empresa ha invertido fuertes cantidades de dinero en las labores de I y D en donde dichas investigaciones además de contribuir a la creación y mejora constante de sus productos han incursionado de forma importante en la ciencia y tecnología de alimentos y, en el desarrollo de estándares de calidad en la industria alimentaria. En la *tabla No.3* se puede apreciar por tipo de producto el impacto que han tenido dentro de la industria de los alimentos.

Por otra parte, Mc Donald's no solo contribuyó en la industria de los alimentos sino también en la industria de instrumentos de cocina para comida rápida, ya que al cambiar el concepto tradicional de la preparación de los alimentos en un restaurante por el de fabricación de comidas con unidades de ensamble y procesos de elaboración es necesario la disposición de equipos y herramientas especializados para tal fin. Jim Shindler un pequeño empresario de equipos de cocina innovó con muchos de ellos los cuales fueron hechos a la medida para Mc Donald's.

⁵⁴ *Ibidem*, pp. 118

Por ejemplo, debido al gran volumen de venta y desplazamiento de los productos, se tuvo que pedir a los fabricantes de refrescos la elaboración de una máquina de flujo continuo para despachar 250 galones de refresco/día.

Tabla No.3 Impacto de las investigaciones de Mc Donald's en la ciencia y tecnología de alimentos.

Alimento	Contribución científica y técnica	Impacto en la calidad
Carne para hamburguesa	Desarrollo de técnicas sencillas para detectar la presencia de ciertos aditivos como la harina de soya (exceso de humedad) y nitratos (color rojizo) que encubren la calidad del insumo.	Fue la primera empresa en el mundo en desarrollar estrictos estándares de calidad para la adquisición de productos cárnicos. Los cuales han revolucionado a la industria cárnica.
Papas a la francesa	Descubrimiento del efecto de la maduración de la papa sobre la conversión de almidones en azúcares lo cual junto con el empleo de una mezcla de grasas (aceite vegetal y sebo vacuno refinado) y el control de temperatura de cocción garantizan un freído uniforme y por ende un producto más exquisito. Posteriormente, con la incursión de la congelación de alimentos, se desarrollo un método en el cual la papa precongelada es secada con aire y es prefreída para posteriormente congelarse. De esta manera se mantiene la misma calidad	Desarrollo de estándares para el manejo post-cosecha de la papa, como el almacenamiento a temperatura y humedad controlada lo cual da inicio a la incursión de estándares en la industria agroalimentaria. Se revoluciona el desarrollo de la tecnología de grasas y aceites por el desarrollo mezclas de aceites de freído en la industria alimentaria.
Malteadas de sabores	Se descubrió el efecto de la formación de cristales de hielo en el la intensidad del sabor y en la saciedad de la sed. Se desarrollaron concentrados para prepararlos fácilmente e invertir menos tiempo en la elaboración de la malteada.	Mediante el uso de concentrados se innovó en la industria de envases utilizando cajas de cartón con bolsa de polietileno interior que además de ser desechables optimiza mejor el espacio de almacenamiento.
Nuggets de Pollo	Se inventó un proceso para producir piezas pequeñas de pollo sin hueso, lo cual fue una revolución en esa industria además de un método para sazonar y empanizar uniformemente las piezas	Inició a industriales de procesamiento de pollo (Tyson) a crear nuevas razas para poder remover más fácilmente el hueso. De esta manera se contribuye la mejora y estandarización en la industria avícola

Fuente. Elaboración personal

Se rediseñaron las parrillas para la cocción de las hamburguesas, colocando salpicaderas para que los cocineros no las agujeraran con las palas, se desarrollaron espátulas más largas para voltear los bollos y la carne de hamburguesa, y un cucharón de aluminio en forma de "V", con embudo en la punta para llenar las bolsas de las papas, que además las acomoda y alinea. Se diseño una máquina tostadora de doble prensa (sistema de concha de almeja)

para dorar los bollos, y se desarrollaron los dosificadores de aderezos (mayonesa, catsup y mostaza) para dosificar siempre la misma cantidad; y se incursionó también con mostradores de acero inoxidable. Mc Donald's inclusive ayudó a desarrollar el sistema de aire acondicionado con equipos más pequeños y con mayor potencia⁵⁵.

ii) Gestión de Operaciones

Sin duda el aspecto más fascinante e impresionante es la rapidez del proceso en el cual Mc Donald's elabora los distintos pedidos. Las instalaciones de la cocina cuentan con una disposición estratégica de equipos y materiales (*layout*) para operar con gran velocidad.

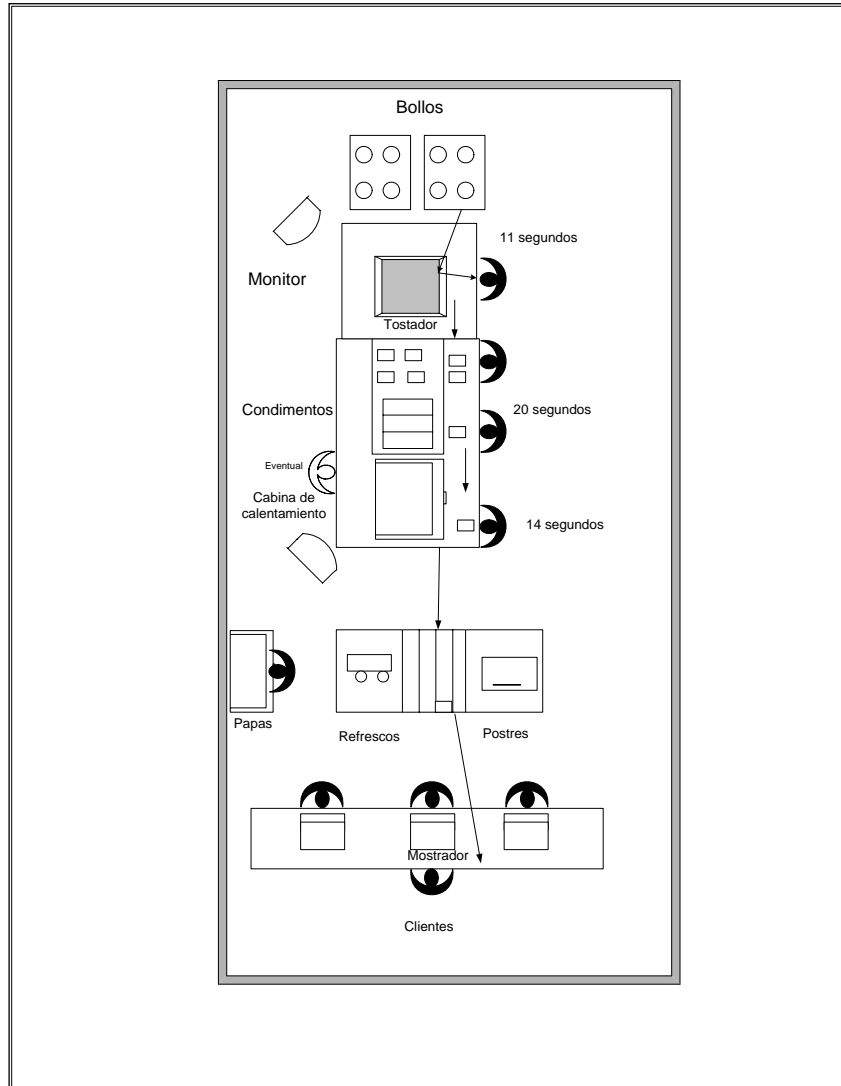
Por ejemplo, en la elaboración de hamburguesas ninguna parte del alimento es preparada con anticipación a excepción de la carne la cual es colocada en una cabina de cocción. El proceso total de elaboración cuenta con un tiempo estandarizado de 45 segundos. Cada restaurante de Mc Donald's cuenta con un tostador de bollos el cual dora al panecillo en 11 segundos, por lo cual se le pide al proveedor del pan que lo surta en piezas precocidas para dorarlo al momento de preparar la hamburguesa. El ensamblado de las piezas de la hamburguesa dura 20 segundos en la cual a las rebanas de pan (base y corona o tapa) se le adicionan los condimentos (pepinillos, lechuga, cebolla, catsup dependiendo del tipo de hamburguesa) y finalmente sigue la operación de envoltura donde se ensambla finalmente la hamburguesa colocando al bollo la carne y se envuelve en papel aluminizado o encerado y se calienta nuevamente en horno de microondas⁵⁶. Esta operación dura 14 segundos. Al mismo tiempo en que se ensambla la hamburguesa el operador de caja u otro operario colecta las papas a la francesa, o prepara un postre (8-20 seg.) y llena un vaso con refresco (7-12 seg.) dependiendo de la orden del cliente⁵⁷.

⁵⁵ Ibidem, pp. 136-140

⁵⁶ Heizer, J. y Render, B., Operations Management, pp. 334-335

⁵⁷ Rickert, David, Mc Donald's Corporation (Condensed), pp. 4

Figura 4. Diseño y flujo de las operaciones de la cocina de Mc Donald's



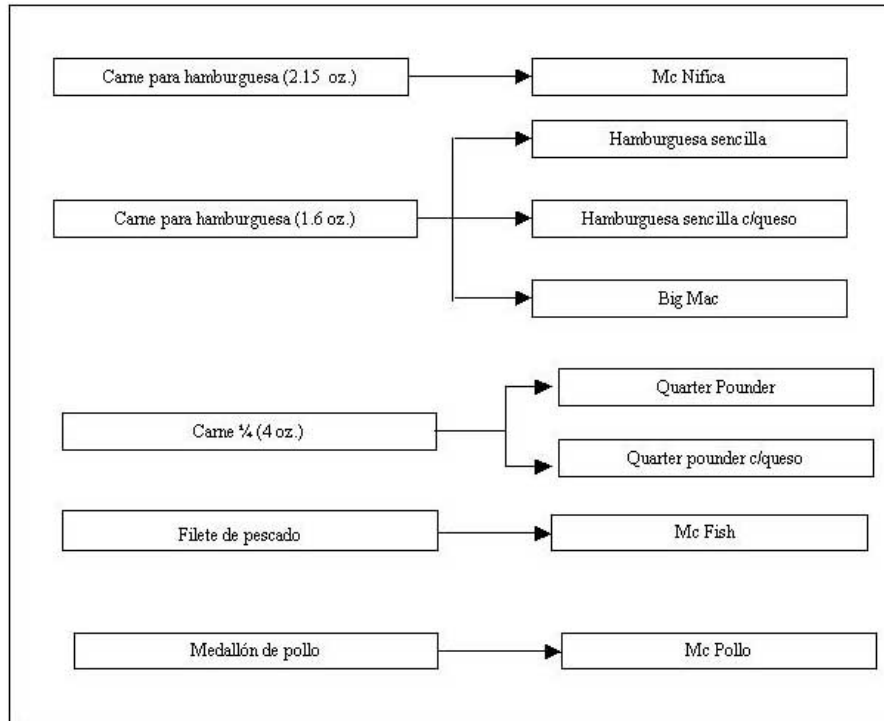
Fuente. Adaptado de Heizer, J. y Render, B., *Operations Management*, pp. 334

Por lo tanto en el sistema Justo a tiempo (JAT) de Mc Donald's además de brindar un servicio rápido debe garantizar que las hamburguesas, papas y otras comidas que se sirven calientes cumplan con el estándar de temperatura en un nivel de aceptación del 99.92% por restaurante, por lo que solo un 0.08% se debe retener como producto no-conforme por cada sucursal⁵⁸.

⁵⁸ <http://www.mcdonalds.com>

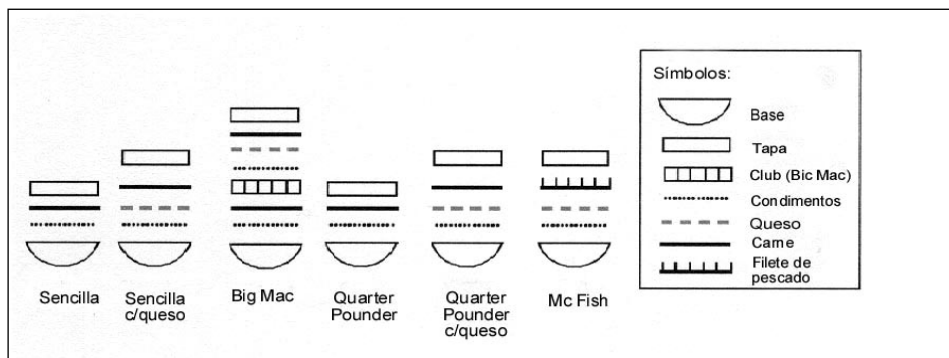
Existe un manual de operaciones que se le otorga a cada concesionario de las en el cual se detalla la forma de elaboración de cada uno de los productos. Este manual contiene ayudas gráficas y matrices de preparación para que los operarios lo puedan consultar de una forma rápida y sencilla.

Figura 5. Las hamburguesas de Mc Donald's



Fuente. Adaptado de Rickert, David, Mc Donald's Corporation, pp. 5

Figura 6. Composición de las distintas variedades de hamburguesas de Mc Donald's



Fuente. *Ibidem*, pp.14

Tabla No.4 Guía de aderezos para las distintas hamburguesas de Mc Donald's

Aderezos y condimentos								
Hamburguesa	Mostaza	Catsup	Mac Sauce	Salsa Tártara	Pepinillos	Cebolla	Lechuga	Queso
Sencilla	X	X			X	X		
Sencilla c/queso	X	X			X	X		X
Big Mac			X		X	X	X	X
Quarter Pounder	X	X			X	X		
Quarter Pounder c/queso	X	X			X	X		X
Mc Fish				X				X

Fuente. *Ídem.*

Dentro de las ventajas que ha tenido Mc Donald's al trabajar bajo franquicia en formato de negocio es que su menú se ha enriquecido debido a la participación de sus franquiciatarios, por ejemplo, su producto estrella Big Mac fue desarrollado por Jim Delligati en 1968 en Pittsburg, mismo que también desarrollo los Mc-Cakes para el desayuno. Herb Peterson en 1971 desarrolla en Santa Bárbara, CA el Egg Mc Muffins y es así como Mc Donald's introduce desayunos en su menú.

Mc Donald's es la principal cadena de comida rápida que vende más Coca-Cola en el mundo, pues su volumen de desplazamiento de refresco es tan alto que si Mc Donald's fuera un país ocuparía el sexto lugar en la facturación global de Coca-Cola Company⁵⁹.

⁵⁹ Love, John, *op. cit.*, pp. 311-336:456

Mc Donald's hizo aportaciones importantes en materia de operaciones las cuales serían imitadas por la mayoría de los restaurantes de comida rápida y algunas otras cadenas de restaurantes:

1) Consumo de los productos dentro del local (1948), 2) Diseño de estratégico de la cocina, 3) Creación del Auto-Mac para brindar servicio a los conductores sin necesidad de que bajaran de su coche (1970's), 3) Incorporación de desayunos en el menú (1980's), 4) Desarrollo de estrategias de producto y 5) La creación de un área de juegos infantiles (1990's)⁶⁰.

iii) Sistema de Calidad

Mc Donald's es una de las primeras empresas dentro de la industria restaurantera y de la industria alimentaria en incursionar con los sistemas de calidad. Primero se dedicaron en lograr un estándar de limpieza dentro y en la periferia de las instalaciones, inclusive en el restaurante en Des Plaines, IL el mismo Ray Kroc realizaba de forma obsesiva ciertas operaciones de limpieza, pues ningún trabajo en Mc Donald's podría ser despreciable si el mismo administrador puede ocuparse en ello, posteriormente, verificaba personalmente que la limpieza de los restaurantes fuera lo más escrupulosa posible y sobre todo que se viera como un estándar. Posteriormente a este punto sería verificado por sus supervisores. Este es uno de los puntos en el cual tiene una gran ponderación para la evaluación del desempeño de los concesionarios, y poder así seguir con el contrato de franquicia.

Mc Donald's fue también de las primeras empresas en la creación del concepto de desarrollo de proveedores y en la racionalización de los mismos, pues cada empresa que quisiera suministrar insumos al grupo debía cumplir con los estándares de calidad y sus requerimientos específicos. Durante la expansión del grupo durante los años sesenta y setenta muchas empresas grandes

⁶⁰ Heizer, Jay y Render, Barry, *op. cit.*, pp.334

perdieron su participación con Mc Donald's por no cumplir sus requerimientos, mientras que se generaron muchas áreas de oportunidad para pequeñas y medianas empresas que corrieron el riesgo de innovar y que ahora son grandes corporaciones.

Una de las prerrogativas existentes es que el proveedor de Mc Donald's debe ser eficiente, y su eficiencia se debe traducir en descuentos anuales no menores al 5%, además de innovar constantemente, gracias a las exigencias de este grupo fue posible el desarrollo de nuevas tecnologías de congelamiento como el de la carne en nitrógeno líquido, la cual coadyuva a la retención del sabor y al desarrollo de mayor volumen sin el empleo de aditivos desarrollado por Equity (ahora Keystone Foods), otro ejemplo exitoso es el desarrollo de razas de pollos de fácil remoción de hueso como la llamada Mr. Mc Donald creada por Tyson Foods.⁶¹

El desarrollo de procedimientos documentados fue también otra innovación del grupo el manual de procedimientos de Mc Donald's el cual fue engrosándose y perfeccionándose con el paso del tiempo, comenzaron con un manual de 15 hojas en 1957, y cuatro años más tarde llegó a 600 páginas⁶².

Actualmente Mc Donald's exige a sus proveedores el contar con sistemas de calidad como el ISO 9001:2000 y otros diseñados específicamente para la industria alimentaria como son el plan HACCP (Hazards Analysis & Critical Control Points / Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control) compuesto por Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (POES) y los siete elementos del plan HACCP bajo esquemas documentales los cuales son certificables y verificables mediante auditorías externas.

⁶¹ *Ibidem*, pp. 355-365

⁶² *Ibidem*, pp. 140-141

iv) Capacitación y manejo de recursos humanos

Otras de las innovaciones que Mc Donald's ha proporcionado al mundo de las organizaciones es en materia de capacitación. En 1968 se crea la "*Universidad de la Hamburguesa*" para capacitar tanto al personal de Mc Donald's como a sus franquiciatarios y empleados. Posteriormente en 1983 este centro de enseñanza se traslada a Oak Brooks, IL. Esta Universidad cuenta con muy buena infraestructura de instalaciones y esta equipada con salones de clase, aulas de multimedios y cocinas piloto que son replicas de las existentes en los restaurantes. Se les ha enseñado todo lo relacionado con el manual de operaciones desde la limpieza de las instalaciones hasta la manera de preparar los distintos menús y la forma de llevar la administración y contabilidad del negocio con procedimientos y formatos previamente establecidos⁶³.

Este centro de capacitación cuenta con 10 planteles en el mundo ubicados en Reino Unido, Japón, Alemania y Australia, se imparten clases en grupos que van desde los 10 a 200 alumnos, y dichas clases están disponibles en 22 idiomas. La Universidad de la Hamburguesa cuenta con un claustro docente formado por 30 profesores interinos especialistas en cada rama del conocimiento requerido por Mc Donald's.⁶⁴

Dentro del primer punto de la visión de la empresa enuncia de forma precisa la labor de los empleados bajo la siguiente prosa: "Ser el mejor empleado para la gente en cada una de las comunidades alrededor del mundo". En cuanto a los principios expresados por la organización, los empleados de Mc Donald's juegan un papel central, dichos principios se agrupan en cinco categorías: 1) Respeto y reconocimiento, 2) Valores y liderazgo, 3) Salarios competitivos y prestaciones, 4) Aprendizaje, desempeño y crecimiento personal y 5) Recursos necesarios para la empresa y su buen funcionamiento. Mc Donald's ha sido catalogada por

⁶³ Love, John H. op. cit. pp. 151-152

⁶⁴ http://www.mcdonalds.com/corp/career/hamburger_university.html

la organización *Great Place to Work* como uno de los lugares ideales para que los jóvenes laboren, en EE.UU. muchos jóvenes que cursan la preparatoria y la Universidad han sido empleados de Mc Donald's; en México en 2003 y 2004 esta empresa apareció en la revista *Expansión* como una de las 10 mejores empresas para trabajar. Es flexible pues la jornada mínima laboral es de 4 horas y si el chico decide faltar por que tiene un examen solo avisa y lo tiene libre sin goce de sueldo⁶⁵.

v. Mercadotecnia y gestión de marca

Mc Donald's se administra mercadológicamente a través de su marca que a su vez esta conformada por un complejo sistema de marca representado con un elaborado mapa mental. *Ver figura 7.*

La identidad central de la marca Mc Donald's son las hamburguesas y sus proposiciones de valor son la calidad, higiene y el servicio, pero su identidad extendida la conforman otros elementos, como son la comodidad pues el usuario puede elegir a su conveniencia la sucursal más cercana para el consumo de una comida rápida, o un lugar de entretenimiento infantil.

En el sistema de Marcas de Mac Donald's la mayoría de ellas están asociadas a la marca de la empresa por el uso del prefijo Mac, como: Mc Patatas, Mc Pollo, Mc Nuggets, Mc Fish y en algunos casos como sufijo: Big Mac, Egg Mc Muffin, y otras marcas representativas son: Cajita Feliz (Happy Meals), Extra Value meals, las cuales en conjunto conforman una gran oferta de submarcas para el consumidor. La imagen gráfica de la "M" de Mc Donald's formada por dos arcos amarillos simbolizan la bienvenida a las personas, no importando su estatus socio-económico. Hay que recordar que el primer diseño del

⁶⁵ [http:// www.mcdonalds.com.mx](http://www.mcdonalds.com.mx)

Restaurante ideado por los Mc Donald's tenía dos arcos simétricos en la entrada del restaurante⁶⁶.

Sin embargo, la personalidad de la marca de Mc Donald's esta personificada por la figura de Ronald Mc Donald quien es el anfitrión y el principal embajador de la empresa, representa un vinculo emocional entre Mc Donald's y los niños, pues es su amigo mágico. Ronald visita a los pequeños enfermos que están en los hospitales, va a los hospicios a llevarles alegría, visita las escuelas, y todo esto lo hace sin ningún fin lucrativo, participa tanto con los padres como con los hijos. Además Ronald Mc Donald muestra al mundo a través de sus ojos y hace de él un lugar especial, divertido, mágico y único; aunque el mundo tenga contrastes muy dolorosos⁶⁷.

Por otra parte la marca, como organización cuenta con un gran reconocimiento de responsabilidad social, pues tiene 15 años realizando descuentos a personas con capacidades diferentes, cuenta con una fundación para niños de escasos recursos conocida como "La casa de Ronald Mc Donald" y brinda apoyos a la comunidad con programas a favor de la educación, fomento al deporte, programas de apoyo a la salud, a la niñez, a las personas de la tercera edad, y a los discapacitados y tiene también programas de ayuda en desastres naturales⁶⁸.

b) Burger King

Fue fundada en 1954 por Jim McLamore y David Edgerton en Miami Florida. Al igual que Mc Donald's empezaron a comercializar menús de precios bajos (hamburguesas y malteadas a 19 ¢ cada una y papas a la francesa a 10 ¢), su lema era: *"Tú comida lista al momento que tú pagas..."*. Entre la década de 1960

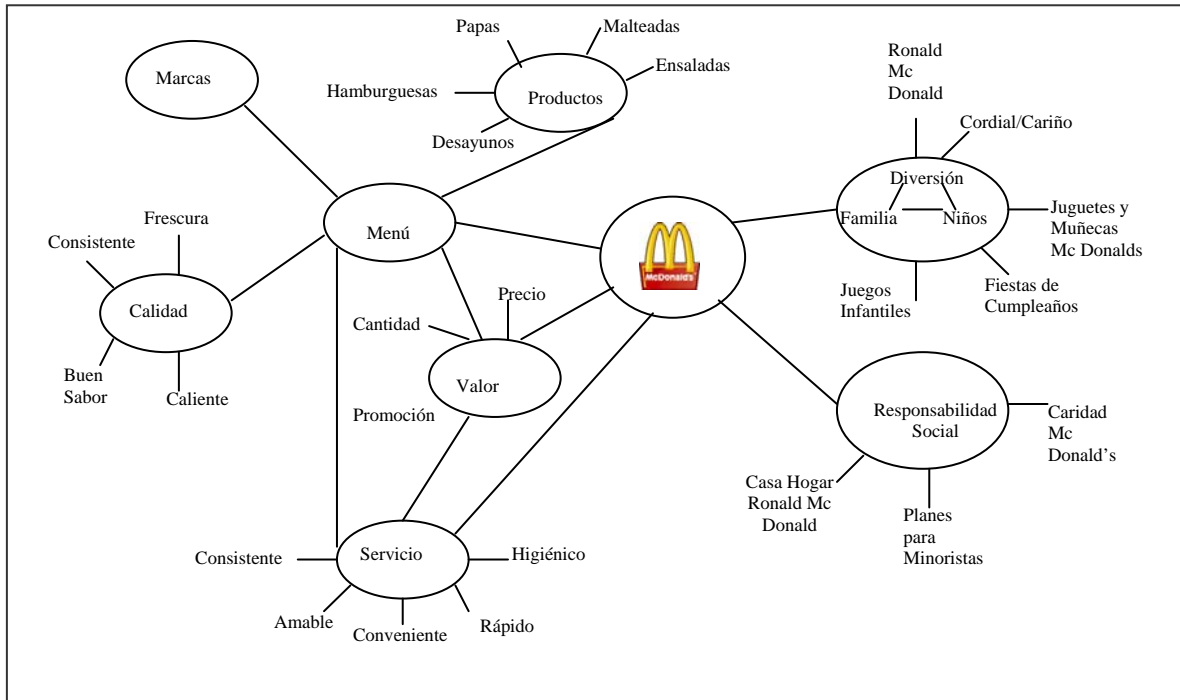
⁶⁶ Aaker, David, Construir marcas poderosas, pp. 93-97

⁶⁷ [http:// www.mcdonalds.com.mx](http://www.mcdonalds.com.mx)

⁶⁸ Mc Donald's, folleto Nuestro compromiso con la comunidad.

a 1970 Burger King desarrolló un sistema rápido para la elaboración de todos los productos de su menú, la cual la volvió competitiva en el medio de

Figura 7. Mapa mental de la marca Mc Donald's



Fuente: Aaker, David, Construir Marcas Poderosas, pp. 97

restaurantes de comida rápida. En 1967 Burger King fue comprada por Pillsbury Co.⁶⁹, una empresa muy importante en la industria alimentaria quien desarrolló el plan HACCP para elaborar los alimentos que iban a consumir los astronautas de la NASA durante el primer vuelo tripulado al espacio, misma que trasladaría a Burger King todos los estándares de higiene, calidad y de servicio.

i) Gestión del producto

Su producto estrella la hamburguesa Whopper fue desarrollada en 1957, es la que cubre casi la mitad de las ventas. Este producto se posicionó muy bien en el

⁶⁹ Rickert, David, Burger King Corporation, pp. 1-2

mercado por ser elaborado a la parrilla y, posteriormente, todas las hamburguesas elaboradas por Burger King (Whopper Jr, Supreme con y sin queso, Big King, Magnifica King Supreme y San Francisco Club) se elaborarían de este modo creando el eslogan que caracterizaría a todo el grupo “*A la parrilla sabe mejor*”.

Algo que ha caracterizado a Burger King es el de tener mayor variedad de productos que su competidor más cercano Mc Donald's, que además de contar con papas a la francesa, malteadas y helados ha puesto en las manos del consumidor la capacidad de poderse servir el refresco que quiera por el mismo precio que paga por el paquete o por el refresco solo. Además, ha incursionado con otros productos que son complementarios como son: las hamburguesas de pollo (Chicken Whopper) los aros de cebolla, las ensaladas (fueron los pioneros en lanzarlas al mercado) los super & chicken tenders y novedosos paquetes infantiles como son los mega paquete amigos y los paquete amiguitos⁷⁰ y sus tradicionales desayunos: Croissanwich (con omelet y acompañados con salchicha, huevo o tocino a elección), pan tostado, papa *hashbrown* y jugo de naranja natural. Ha sido la primera empresa que se ha adaptado a las modas nutricionales lanzando al mercado la primera hamburguesa baja en carbohidratos llamada la *Low-Carb Angus Steak Burger*, además de dirigir algunos consejos nutricionales e información sobre alérgenos al consumidor a través de su página en internet⁷¹.

ii) Gestión de operaciones

De manera simplificada las operaciones de ensamblado de hamburguesas de Burger King consisten en un la carne de hamburguesa (de 2 a 3.6 oz.), los bollos y los condimentos con los que se viste el bollo.

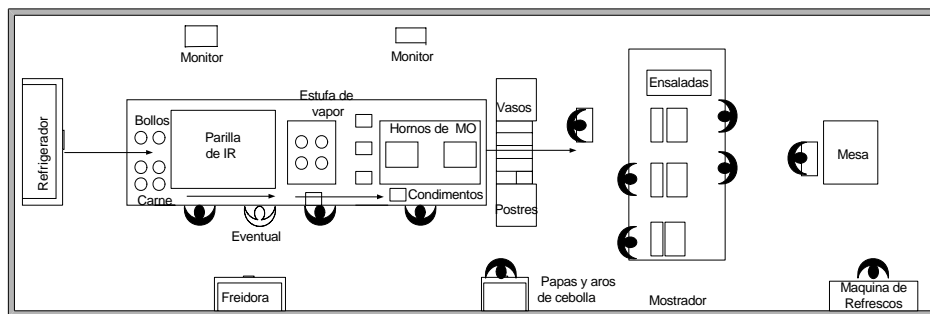
⁷⁰ Zambrano, Sofía, Guerra de..., Alto Nivel, pp. 48-49

⁷¹ <http://www.bk.com>

La carne para hamburguesa es cocida y los bollos son tostados, ambos pasan por una parrilla calentada por una combinación de Infrarrojo (IR) y fuego lento que posee líneas montadas en una banda sinfín. Esta parrilla contiene dos líneas para la carne y una para los bollos con un tiempo de contacto de 80 segundos (8 hamburguesas por minuto o 5.5 Whoppers por minuto) la cual es manejada por un solo operario, pero en periodos donde se acumula el trabajo se coloca un eventual.

Tanto la carne como los bollos, al terminar el proceso de carrillado, resbalan en una pequeña plancha donde son ensamblados (la carne entre las dos rebanas del bollo) y son colocados en una estufa de vapor para quedar en espera por un periodo máximo de 10 minutos. Posteriormente, la hamburguesa pasa para ser terminada, en donde un operario le pone los condimentos (catsup, lechuga, cebolla, jitomate los cuales dependen del tipo de hamburguesa). Burger King cuenta en algunos restaurantes con las divisiones con y sin queso. Una vez que se vistió la hamburguesa se coloca en el horno de microondas para ser calentada por 12 segundos y finalmente la hamburguesa es colocada en la resbaladilla para ser colectada por el cajero u otro empleado de apoyo. El tiempo total de elaboración es cercano a los 10 minutos, por lo que el cocido de la carne y bollos se hace con antelación para que el tiempo total de espera del cliente no rebase los 5 minutos⁷².

Figura 8. Diseño y flujo de las operaciones de la cocina de Burger King



Fuente. Adaptado de Rickert, David, Burger King Corporation, pp. 4.

⁷² Rickert, David, *op. cit.* pp. 3-4

Las órdenes son notificadas al personal de acabado principalmente por micrófono, aunque tienen también con el apoyo de monitores, y para romper los cuellos de botella se cuenta con la participación de empleados eventuales, la operación es codificada por un sistema de focos donde al estar en rojo significa mayor participación del personal para preparar las órdenes y disminuir la espera de los clientes.

Burger King cuenta también con un manual de operaciones minucioso donde están registradas las operaciones de detalle como los condimentos que lleva la hamburguesa y ayudas visuales para cuando el cliente quiere un ensamblado particular, pues es una de las promociones del grupo “*Diseña tu propia hamburguesa*”.

Las papas se fríen en 2 minutos usando un freidor con un controlador programable y sensores de temperatura, mismo que se usa para las cebollas las cuales tardan 30 segundos. Los pays, pescado y pollo son fritos en minutos en otro tipo de freidora, en donde los pays tardan 6.5 min., y el pollo y el pescado tardan 10 minutos⁷³. Las malteadas son preparadas en 6 segundos y los refrescos (en restaurantes donde la maquina esta tras el mostrador), 5 segundos para los chicos y 15 para los grandes)⁷⁴.

iii. Sistema de calidad

Burger King cuenta con un estricto sistema de calidad para garantizar la inocuidad de sus alimentos, pues es una adaptación del plan HACCP para el medio restaurantero, además posee programas para el desarrollo de proveedores y planeación de la cadena de suministros. Todo proveedor debe contar con un sistema de calidad documentado y apoyado con ciertos marcos normativos como los son el ISO 9001:2000 y plan HACCP los cuales son

⁷³ *Ibidem*, pp. 4-5

⁷⁴ *Idem*

Tabla 5. Guía de condimentos para las distintas hamburguesas de Burger King

Hamburguesa	Condimentos								
	Queso	Catsup	Mostaza	Pepinillos	Cebolla	Lechuga	Jitomate	Mayonesa	Salsa Tártara
Carne para Whopper									
Whopper		X		X	X	X	X	X	
Whopper con queso	X	X		X	X	X	X	X	
Carne para hamburguesa									
Whopper Jr.		X		X	X	X	X	X	
Doble con queso	X	X	X	X					
Con queso	X	X	X	X					
Sencilla		X	X	X					
Roast beef						X	X	X	
Chicken whopper						X		X	
Fish whopper						X			X
Jamón y queso	X					X	X	X	

Fuente. Rickert, David, *op. cit.* pp. 12

verificados por auditores de Burger King, o por la contratación de un servicio de tercería con cargo directo al proveedor.

Burger King a través de su subsidiaria Restaurant Services Inc. (RSI) ha adoptado en utilizar proveedores locales para abastecer todos sus insumos a excepción de los empaques los cuales tiene un contrato millonario con Union Packaging, L.L.C que a través de esta de RSI surten directamente de todos los materiales de empaque a todos sus restaurantes propios y franquiciatarios⁷⁵.

iv. Capacitación y manejo de los recursos humanos

En cuestión de entrenamiento Burger King fue la primera empresa en crear centros de capacitación especializado en las operaciones es así como en 1964

⁷⁵ <http://www.bk.com>

crea “Whopper College” y hasta 1978 funda *Burger King Univertisy*, la cual es el centro de capacitación mundial para empleados y franquiciatarios del grupo.

Este centro de capacitación cuenta con salones, salas con multimedios y cocinas piloto para capacitar en materia de operaciones y administración de la franquicia. A diferencia de Mc Donald’s, Burger King tiene un programa de capacitación permanente, en el cual tanto los franquiciatarios como sus empleados pueden tomar nuevos cursos de actualización y crecer en el ámbito de su carrera en el grupo y no solo cuando se adquiere el negocio, de esta manera Burger King promueve la capacitación continua como un elemento que brinda mayor competitividad en el mercado laboral, existen becas financiadas por la fundación Burger King/McLamore⁷⁶.

v. Mercadotecnia y gestión de marca

La marca Burger King juega un papel respaldador con las marcas de sus productos como son Whopper, Big King, Croissanwich, entre otras. En la década pasada la marca Burger King fue modernizada y rediseñada por la empresa Sterling Group, ubicada en la ciudad de Nueva York, haciendo una combinación con el concepto anterior de la marca y dándole mayor impacto al nombre de la empresa, este logo donde aparece dentro de un bollo para hamburguesa la palabra Burger King en rojo dispuesta en dos renglones da la impresión de estar repleta de energía y dirección; se añadió también un halo color azul alrededor del logo para darle mayor dimensión. El efecto psicológico que juega este logo renovado se asocia a la primera promoción importante que Burger King lanzó en 1968 “*Mientras más grande la hamburguesa, mejor la hamburguesa*”, y es la impresión que da este diseño de ser la empresa que produce hamburguesas más grandes y de hecho lo son comparadas con su más cercano competidor. Además, en 1999 con la empresa Unveils retoman el concepto de “*Pídela a tu*

⁷⁶ *Ídem*

manera” creando varios promocionales haciendo énfasis de una visión retrospectiva de esta promoción que fue lanzada por primera vez en 1974⁷⁷.

La identidad central de Burger King son las hamburguesas y la identidad extendida son las promociones, las ensaladas, los postres; y el ser el lugar favorito para comer y reunirse. La marca Burger King esta posicionada de manera consistente con su eslogan “*A la parrilla sabe mejor...*”. Los consumidores la asocian con un sabor más exquisito y además que les permite pedirla hecha a la medida “*Have it your way! / ¡Pídela a tu manera!*”. Opción que no tiene su competencia.

Burger King ha innovado en materias de promociones pues ha hecho alianzas interesantes para hacer promociones en conjunto. Como en 1992 con Disney para hacer promocionales conjuntos usando los personajes de “*La Bella y la Bestia*” y “*Pinocho*”. En 1994 promueve junto con Disney y Block Busters el lanzamiento de la película en VHS de “*El Rey León*” y en 1996 la película “*El jorobado de Notre Dame*,” en ese mismo año junto con Universal Studios promueven la cinta “*Jurassic Park*” promoviendo en el paquete Super amiguitos figuras de los dinosaurios. Pero quizás su más distintiva promoción fue la realizada en verano de 2005 con la promoción de la sexta y última película de la saga de Star Wars; Episodio III, “*La venganza de los Sith*”.

En el 2001 hace alianzas con las empresas AOL, Nickelodium, Time Warner y los Harlem Globetrotters. Aunque Burger King no tiene un embajador para identificarse como una empresa socialmente responsable ha ayudado a varias causas de manera altruista en 1989 crea 14 planteles de Burger King Academies en EE.UU y Bangkok, Tailandia para apoyar a niños que están a punto de dejar la escuela por problemas económicos. En septiembre 11 de 2001

⁷⁷ “Burger King Corporation Unveils new advertising” en <http://www.diageo.com>

apoyo a los equipos de rescate con sus alimentos de forma gratuita y donó para los damnificados de los siniestros terroristas la cantidad de USD \$5.1 millones⁷⁸.

c) Domino's Pizza

Domino's Pizza fue fundada en 1960 por Thomas y James Monaghan como un minúsculo restaurante italiano cerca de Eastern Michigan University en Ypsilanti, EE.UU.

Al principio esta se llamaba "Dominick's" y James Monaghan se separó a los ocho meses de ser fundado el negocio. Posteriormente Thomas encontró un nuevo socio y mudó el negocio en 1961 a dos instalaciones distintas de la Universidad de Michigan (Ann Arbor y Mount Pleasant que es la parte central).

La verdadera transformación ocurrió cuando Thomas Monaghan decidió cambiar el nombre a Domino's, pero también cambió el diseño de las operaciones del negocio eliminando todos los platillos del menú a excepción de las pizzas y también eliminó las mesas y las sillas y decidió dedicarse al envío de pizzas a domicilio. Vendió su primera franquicia en 1967, al mismo tiempo ocurría una desgracia, pues un año después se quemaron las oficinas generales de Domino's y muchos de sus contratos no se cumplieron generando innumerables deudas que pusieron a la empresa en una situación crítica, aunando que en 1975 recibió una demanda por parte de la empresa azucarera llamada Amstar Corp. debido a que ésta tenía registrada previamente la marca de Domino's lo que durante el litigio tuvo que cambiar de nombre a Pizza Dispatch, la resolución de la corte le dio el fallo a Amstar y Monaghan accedió a usar el nombre de Domino's Pizza en lugar de solo "Domino's"⁷⁹.

⁷⁸ <http://www.bk.com>

⁷⁹ Whalen, Bernie, "People oriented marketing delivers a lot of dough for Domino's, Marketing News, Vol. Mar 15, pp. 4 -5 citado en David W. Craven y Robert B. Woodruff, Mercadotecnia en acción, Vol. 4, 1984, pp. 885.

Actualmente Domino's Pizza es la pizzería número uno en el mundo y cuenta con 7000 restaurantes esparcidos en 63 países en todo el mundo⁸⁰.

i. Gestión del Producto

Una de las partes claves del éxito de Domino's Pizza es sin duda la gestión de su producto. Tom Monaghan visitó un sinnúmero de pizzerías ubicadas en Nueva York con el fin de hallar los pequeños secretos para producir una pizza con sabor tradicionalmente italiano.

Por lo que se realizaron varias investigaciones de laboratorio en cuanto a pruebas de sabor para controlar la calidad y mejorar el producto. Finalmente, se obtuvo una masa estándar con las características organolépticas deseables en cuanto a sabor, olor y consistencia. El producto se maneja primeramente en dos presentaciones, pizza mediana y grande. Posteriormente se introdujo la extra-grande con el nombre de *Dominator*. También Domino's innovó en materia de empaque, pues diseñó una caja rígida de papel corrugado al tamaño de la pizza para evitar que esta se dañase durante la transportación⁸¹.

La masa ha cambiado, conforme ha avanzado la tecnología de la panificación y las nuevas tendencias de consumo. Domino's ha seguido en la mayoría de los casos el papel de seguidor y pocas veces el de innovador, el primero ha sido acuñado a su más fiel competidor, Pizza Hut. En sus tipos de masas introdujo la masa "*Crunchy*", que es crujiente, *Pan Pizza* solo para la presentación mediana, *Double Decker* cuya innovación es tener queso tanto en la parte de arriba como de en medio y una pizza de ocho pulgadas llamada *Graffiti*.

En cuanto a las especialidades mantiene siete tipos de pizza que son la Veggi, que no contiene carne, la italiana *De Luxe*, Hawaiana, Pepperoni especial (con

⁸⁰ <http://www.dominos.com.mx>

⁸¹ Whalen, Bernie, *op. cit.*, pp. 886

champiñones), Extravaganza con ocho ingredientes y Mexicana diseñada para el paladar mexicano y el de la comunidad latina en EE.UU. con jalapeño, chorizo, carne molida y cebolla. Ente sus últimas innovaciones Domino's Pizza ha creado la primer pizza dulce "*Dolce Pizza*" la cual esta formada por una mezcla de quesos (queso crema y mozzarella) y decorada con salsa de zarzamora⁸².

A pesar de que Monahagan eliminó los sándwiches y otros platillos para concentrarse únicamente en la elaboración de pizzas. Actualmente Domino's ha ampliado su portafolio de productos para brindar al cliente una opción de comida completa introduciendo en su menú productos como las alas de pollo, Chessy Bread (pan relleno con queso) considerados como un ligero entremés y los canelazos como una especie de postre.

Lo que ha caracterizado a Domino's Pizza y que ha sido motivo de considerarse como un estándar dentro de la industria de reparto de pizza es su garantía de servicio de 30 minutos, la cual si la pizza no llega es gratis. Esta promoción inició en 1972 y se trato de reducir el tiempo (20 minutos) en los años ochenta pero debido a la muerte de algunos repartidores ocasionó que dicha promoción regresara a un tiempo de media hora por innumerables protestas de los clientes. Por lo que en 1993 se tuvo que poner en marcha un programa de capacitación para el manejo seguro de los repartidores⁸³.

iii. Gestión de Operaciones.

Domino's creo un nuevo concepto, cambiando de ser una pizzería común y corriente a una empresa dedicada a la entrega de pizzas a domicilio, lo cual dicho sistema los identificó muy bien con el nombre de "*Pizza delivery experts*" (Expertos en entrega de Pizzas).

⁸² Folleto, Menú de Domino's Pizza

⁸³ Jackle, John y Sculle, Keith, Fast-Food, pp.247.

Para ser consistentes con este concepto Monahagan se concentró únicamente en la pizza y dejó una sola bebida (Coca-Cola) dentro de su servicio. Por otra parte, eliminó todas aquellas operaciones que no le daban valor agregado a la compañía; primero descentralizó a la empresa y reduciendo así muchos niveles administrativos y trabajar directamente con la red de concesionarios.

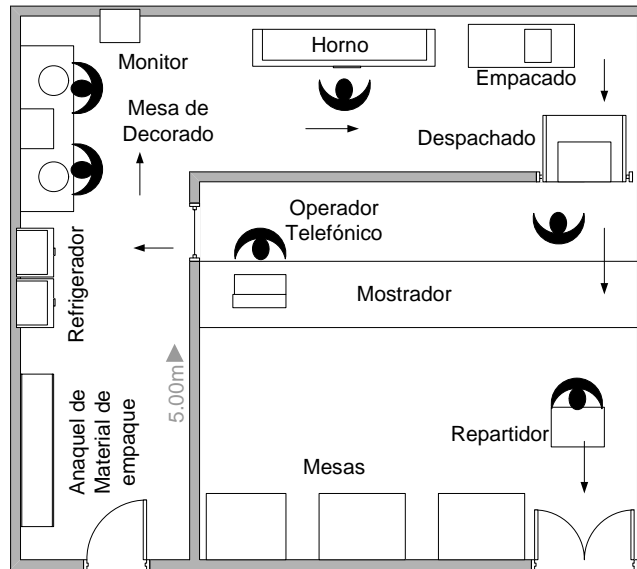
Además, creo comisarías para abastecer de insumos a los concesionarios, los cuales incluyen desde la pasta, condimentos hasta los materiales de empaque.

En cuanto al flujo de las operaciones para garantizar una entrega menor a los 30 minutos fluye de la siguiente forma. Al recibir la llamada telefónica, un controlador recibe el pedido del cliente y traza la ruta correspondiente en un plano amplificado al área circundante. La garantía de 30 minutos se ofrece únicamente en un radio de 3 a 5 Km. del establecimiento y puede suspenderse por clima adverso como lluvia. El pedido se entrega a los empleados de la "línea de elaboración", donde los ingredientes se reúnen en dicha línea, en el orden que se incorporan a la pizza: pasta formada previamente, salsa, queso y condimentos, basta tan solo un minuto para elaborar la pizza y seis para cocerla.

La pizza terminada se guarda en una caja de cartón rígido y se coloca en los anaqueles de reparto. Quedan alrededor de 22 minutos para poderlas entregar al cliente. El repartidor guarda la pizza en una bolsa térmica y la coloca en una cabina elaborada con fibra de vidrio para que el producto siga "caliente" y pueda entregarse así al cliente. Para evitar asaltos a los repartidores se le informa al cliente que éste no lleva más de cierta cantidad de dinero de cambio, o el cliente debe informar la denominación del billete para que tengan listo el cambio al momento de llegar⁸⁴.

⁸⁴ Whalen, Bernie, *op. cit.*, pp.886

Figura 9. Diseño y flujo de las operaciones de la cocina de Domino's Pizza



Fuente. Diseño basado en observaciones del autor

iii. Sistema de Calidad

Domino's Pizza cuenta con un sistema de calidad documentado al igual que las otras cadenas prestigiadas de comida rápida y esto lleva una relación interactiva con el cliente pues existen cinco indicaciones básicas: 1) Asegúrese de lo que desea antes de hacer el pedido (tamaño de la pizza, especialidad y cantidad de refrescos, 2) Tenga a la mano el número telefónico y la dirección del domicilio antes de hacer el pedido, 3) Cuando se realice el pedido es necesario avisar si se tienen billetes de alta denominación, 4) No alejarse del teléfono después de hacer el pedido porque tal vez se llame para confirmar datos y 5) Encienda la luz del vestíbulo.

El personal telefónico debe confirmar datos cuando el cliente que esta llamando es nuevo y cuyos datos no están en la base de datos, así evitan

“pedidos en falso”. La cantidad de pedidos no-conformes no pueden exceder el 1.5% del total de producidos en el día⁸⁵.

Por otra parte, Domino's cuenta con un sistema de desarrollo de proveedores, en donde cada comisariato recibirá únicamente si los insumos recibidos cumplen con los estrictos estándares de control de calidad, esto incluye también la recepción de uniformes. Domino's puede auditar en cualquier momento a su proveedor. Como una manera de cumplir uno de los preceptos de la calidad total, como es tener relaciones mutuamente benéficas con los proveedores, Domino's Pizza ha integrado un plan llamado “*Cero cuentas por pagar*”, de tal manera de que la empresa cumpla con sus obligaciones contraídas, le brinde liquidez al proveedor y por ende obtenga beneficios adicionales⁸⁶.

Además Domino's o su franquiciante maestro, pueden realizar auditorias internas a sus franquiciatarios para verificar que las operaciones se lleven acabo con lo estipulado, ya sea por personal propio o subcontratado con cargo al concesionario. Periódicamente Domino's lanza un cuestionario para medir la satisfacción del cliente y detectar así áreas de mejora.

iv. Capacitación y manejo de los Recursos Humanos

Domino's es de las pocas empresas que no otorga una franquicia si el candidato no ha sido empleado de la empresa ya que debe haber sido repartidor, tuvo que haber aprendido a preparar la pizza y, por último, administrar el negocio a diferencia de otras cadenas la preparación del futuro concesionario debió haber sido vivencial; y esto es un estímulo también para los empleados de la compañía. En materia de capacitación permanente la empresa creó el Domino's College of Pizzarology para la capacitación de sus empleados y franquiciatarios.

⁸⁵ *Ídem*

⁸⁶ Vleck, Donald y Davidson Jeffrey, El efecto Domino, pp. 120-123.

Esta institución ha concedido 500 grados de profesor asociado, 600 licenciaturas, 100 maestrías y 3 doctorados⁸⁷

Por otra parte Domino's ha involucrado tanto a accionistas como empleados en brindar a la empresa el direccionamiento estratégico de tal manera que la misión y visión fluya hacia todos los niveles de la empresa.

Cuenta con una serie de estímulos para el desempeño y la gente de Domino's vive como una verdadera fraternidad, pues antes de iniciar operaciones hacen una porra en conjunto y cuando cumplen el objetivo de entregas a tiempo, de manera ritualística el repartidor menciona el tiempo de entrega, por ejemplo: "Pizza entregada en 26 minutos" a lo que todo el personal presente le responde –"Gracias". La empresa cuenta con una serie de incentivos para premiar el mejor desempeño y ser un aliciente para la mejora continua de las operaciones (como *la Olimpiada Domino's*). Domino's Pizza cuenta con un equipo de baseball que opera en las grandes ligas, Los Tigres de Detroit, y por ende es el equipo de toda la compañía⁸⁸.

v. Mercadotecnia y gestión de marca

El sistema de marcas de Domino's no es muy complejo ya que el cliente identifica más la marca corporativa y de manera secundaria tiene ubicadas las submarcas que son primero el tipo de masa requerida (Crunchy, Dominator, Double Decker o Dolce Pizza) y las especialidades de su elección como segundo termino (Veggi, Mexicana, Estravaganza, etc.).

Lo más importante de la marca Domino's es sin duda su posicionamiento, pues es un factor clave del cliente tanto el tiempo de entrega y que la pizza venga caliente y en buenas condiciones. Esta promoción se ha caracterizado por que

⁸⁷ *Ibidem*, pp. viii

⁸⁸ *Ibidem* , pp. 67-83.

es un reto de la empresa y que al consumidor siempre le gusta poder probar. Aunque la pizza llegue tarde Domino's Pizza no pierde, pues el cliente en otra ocasión volverá a poner a prueba a la empresa con la esperanza de volver a tener otra comida gratis. Cuestión que es beneficiosa pues brinda fidelidad a la marca y reduce el riesgo que el cliente quiera experimentar con otra⁸⁹.

Domino's tiene un sistema de promociones para brindar periódicamente ciertos regalos en la compra de una pizza que va desde mayor cantidad de refresco, discos compactos musicales y, por una cantidad adicional de dinero brindarles una película en DVD a sus comensales. Esto es con el fin de promover un sano esparcimiento de los clientes y fomentar las reuniones de grupo y familiares.

d) Pizza Hut

Pizza Hut fue fundada por Frank y Daniel Carney en 1958 en Wichita Kansas, EE.UU., ciudad que se ha caracterizado por tener una comunidad importante de inmigrantes italianos. Esta cadena de pizzerías es la responsable de haber popularizado la pizza convirtiéndola de un platillo étnico, a una comida agradable al paladar norteamericano.

La expansión de este grupo fue gradual (42 restaurantes en 1963, 68 en 1964, 85 en 1965, 140 en 1966 y 299 en 1968). A partir de 1970 empezaron a operar como franquicia en formato de negocio y a mediados de ésta década ya tenían 1,246 unidades donde 1,077 eran ya franquiciadas. Fue en esta década cuando se asociaron con una empresa japonesa para incursionar con algunas pizzerías en Tokio, Japón. En 1977 deciden asociarse a un grupo muy fuerte dentro de la industria de alimentos para tener mayor presencia, misma que la compraría por \$300 millones de dólares. Ahora Pizza Hut es parte de Pepsi Co. bajo la división

⁸⁹ Whalen, Bernie, *op. cit.*, pp. 886

de Yum! Brands, que agrupa también a KFC y Taco Bell (antes bajo el subgrupo denominado Tricon)⁹⁰.

i. Gestión del Producto

La innovación en el producto ha sido un punto muy importante para Pizza Hut, pues en la mayoría de los casos ha sido el innovador en éste tipo de industria. La demanda de pizzas en los EE.UU. es heterogénea y la prefieren con distintas consistencias de masa, es por eso que Pizza Hut desarrolló varios tipos de masa como son el Pan Pizza y la Thin N' Crispy Pizza (llamada en Latinoamérica Xtrema) y la tradicional masa típica de las Pizzerías italianas amasada y lanzada a mano "*Hand tossed style o Gran Italiana*"⁹¹. Cuando la pizza a domicilio tuvo señales de mayor crecimiento Pizza Hut racionalizó su oferta con el nombre de "Pizzas ideales" para poder ser competitiva. *Ver tabla No.6*

Una de las innovaciones en los últimos fue el lanzamiento de *Hut Cheese*, que es una pizza que tiene queso en la costra exterior de la pizza, este tipo de pizzas es la preferida de los consumidores de Pizza Hut en México.

En cuestión de ingredientes a Pizza Hut le gusta consentir a sus comensales, por lo cual para el decorado de la pizza existe la línea "*lovers*" y es adicionar a la pizza un extra ya sea de queso, peperoni, pimiento, carne molida entre otras.

Pizza Hut ha innovado también en la línea de productos para el cuidado de la nutrición como son: la pizza baja en grasa (*Lower fat pizza*) y la baja en carbohidratos (*Carb tracker pizza*)⁹².

⁹⁰ Jackle, John y Sculle, Keith, *op. cit.*, pp. 243-244.

⁹¹ *Ibidem*, pp. 243-245

⁹² [http:// www.pizzahut.com](http://www.pizzahut.com)

Tabla No. 6 Oferta de pizzas ideales de Pizza Hut

Tipo de pizza según la masa/ Demanda (%)	Características del decorado	
New York Foldable (14%)	Masa	Delgada, dúctil, suave
	Salsa	Suave
	Queso	Poco, Mozzarella
Tradicional (23%)	Masa	Delgada, dúctil, blanda, morena, desmenuzable
	Salsa	Regular
	Queso	Variedad de quesos blancos
Italian Crispy (20%)	Masa	Delgada, quebradiza, sabor italiano
	Salsa	Suave, poco densa
	Queso	Abundante, Mozzarella
Pan Pizza (20%)	Masa	Gruesa, ligera, tipo pan, suave
	Salsa	Suave
	Queso	Variedad de quesos blancos
Thick N' Gusto (20%)	Masa	Gruesa, desmenuzable, sabor italiano
	Salsa	Abundante, condimentada
	Queso	Variedad de quesos amarillos

Fuente. Arnold, David, Manual de Gerencia de Marca, pp. 188

ii) Gestión de Operaciones

En cuestión del diseño de la cocina de Pizza Hut, no hay mucho que profundizar ya que es similar a la de su más cercano competidor, Domino's Pizza. Pero lo que caracterizó a Pizza Hut a principios de la década pasada fue la planeación de su oferta con base a una estrategia de segmentación.

El objetivo para el grupo era claro, llegar al mayor número de consumidores posibles y esto podía hacerse de dos formas: una era la entrega a domicilio y la otra era la estratificación de los puntos de venta para aumentar el grado de conveniencia del consumidor.

Para la primera forma se diseñaron restaurantes denominados Delco los cuales eran pequeñas unidades para hacer entregas a domicilio y este tipo de modelo aumento a un número de 2000 y fue apoyada la entrega con 1000 unidades tradicionales creciendo de esta singular manera en cuatro años en toda la Unión Americana.

Para incrementar la presencia por conveniencia al consumidor Pizza Hut diseño cuatro tipos de restaurantes:

- a) **Kioscos.** Son unidades pequeñas apropiadas para ser instaladas en las universidades y estadios deportivos.
- b) **Expresos.** Ubicados en los centros comerciales y en otros sitios comerciales de mucha afluencia, estos locales ofrecen una limitada variedad de pizzas y son de servicio rápido.
- c) **Modulares.** Diseñados para atender mercados de menor tamaño y como respuesta ágil a los cambios intempestivos de circulación de público.
- d) **Pizza Mat.** Servicio expreso al automóvil. Con el diseño utilizado con el concepto Fotomat.

Con este tipo de medidas en 1990 obtuvo una participación en el mercado de reparto del 18%, y la demanda de la pizzería tradicional bajó de un 58% a un 49% pero tuvo mayor penetración en el mercado debido al diseño creativo de sus otros puntos de venta por lo que en 1988 fue nominada “La compañía del año” por la revista *Resturant Business*⁹³.

iii. Sistema de Calidad

Algo que ha caracterizado a la agrupación de restaurantes bajo el nombre de *Yum! Brands* es sin duda lo estricto de su sistema de aseguramiento de la calidad.

Este grupo que concentra las operaciones de KFC, Pizza Hut y Taco Bell ha desarrollado manuales de operación los cuales han sido traducidos a cientos de idiomas locales. Dichos manuales de operación se agrupan en cuatro volúmenes que son: administración, servicio, producto y equipo.

⁹³ Arnold, David, Manual de la gerencia de marca, pp. 188-189

Además, Yum! (antes subdividido en Tricon) ha creado un programa operacional denominado *CHAMPS* cuyas siglas en Inglés quieren decir: **Cleanliness, Hospitality, Accuracy, Maintenance, Product Quality & Speed of Service** (Limpieza, Hospitalidad, Exactitud, Mantenimiento, Calidad de Producto y Rapidez de Servicio). El cual empezó como un simple sistema de verificación de calidad aplicado a los franquiciatarios, pero ahora está enfocado en lograr la excelencia en el servicio y es la plataforma principal para la capacitación y soporte a los empleados del grupo, y se premia a las unidades que logran ese principio de excelencia.

Pero quizás la verificación más sutil, que quizás proporcione la mayor cantidad de hallazgos es la del “Comprador misterioso” (*Mystery shopper*) instalada en 1996. Este “comprador” evalúa la efectividad del programa fungiendo como cualquier otro cliente, revisa tanto las operaciones dentro y fuera de los locales.

Por otra parte, Yum! organiza a través del programa *CHAMPS* una serie de auditorías internas periódicas para revisar más a fondo las operaciones y obtener hallazgos más finos, por ejemplo, algunas pizzerías utilizan masas congeladas, mientras otras usan premezclas que tienen cierta cantidad de aditivos y que deben controlar la temperatura del agua y algunos otros usan alimentos para levadura para acondicionar a la masa, etc. Por tanto, el auditor necesita verificar que las operaciones en esos puntos se lleven a cabo como se describe en el manual.

Yum! cuenta con un programa para el abasto de insumos y logística. Este programa es muy especializado en las labores de procura de ciertos insumos como el pollo, en el cual se aplican ciertas barreras arancelarias dependiendo el productor, mientras que, para el queso se buscan proveedores globales⁹⁴. Además, Yum! acuerda en el concurso de selección de proveedores visitar sus instalaciones mediante una auditoría que comprende aspectos de gestión de

⁹⁴ Ghemawat, Pankaj y Khanna, Tarun, “Tricon restaurants international”:., pp.10 -11

calidad, BPM, POES, plan HACCP, control de productos alergénicos y planes de contingencia.

iv. Capacitación y manejo de Recursos Humanos

Yum! cuenta con una oficinas regionales para brindar capacitación a los distintos franquiciatarios que tienen alrededor del mundo, pero a su vez ha creado programas de entrenamiento “*en sitio*” para corresponsabilizar a los franquiciatarios en las labores de entrenamiento y se reconoce el mérito de los empleados.

En materia de crecimiento a algunos gerentes se les reubica en otro restaurante para ayudar a su crecimiento, aunque también hay programas de expatriación, ha habido ciertos problemas debido a las diversidades culturales existentes aún en cierta región.

Sobre compensaciones y crecimiento, *Yum!* ha manejado reajustes siguiendo un modelo basado en el uso de percentiles, pero en algunas economías discrepantes es difícil adaptarlo⁹⁵.

v. Mercadotecnia y Gestión de Marca

Pizza Hut ha alcanzado el posicionamiento de ser la empresa que “*Sirve las pizzas en restaurante*” y son de ser las mejores pizzas que se sirven bajo techo⁹⁶. Además, la mayor parte de sus promocionales son a través de la televisión y muy pocos por medio de la radio. Durante los años setenta se hizo popular el estribillo (jingle) -“*Ven a gozar a Pizza Hut...*” y que ha sido revivido durante las décadas venideras.

⁹⁵ *Ibidem*, pp. 12-13

⁹⁶ *Ibidem*, pp. 11-12

En cuanto a su público infantil, Pepsi Co. y en particular Pizza Hut ha mantenido desde más de 30 años una sociedad promocional con Mattel, pues en los accesorios de uno de los productos estrella de esta empresa global de juguetes que es la muñeca Barbie®, hay un kit de “*La Pizzería de Barbie*”, donde los distintos juguetes tienen los logos de Pizza Hut y Pepsi. Esto es para fomentar en las niñas la imagen de Pizza Hut y Pepsi y ser un elemento omnipresente para la toma de decisiones al concurrir a una pizzería durante su niñez o en su vida profesional o como amas de casa.

e) KFC

Kentucky Fried Chicken (KFC) fue oficialmente creada en 1952 por un “coronel honorario” del estado de Kentucky llamando Herald David Sanders mejor conocido como “*El Coronel Sanders*” y Pete Harman quien sería su primer franquiciatario y posteriormente su mejor socio y director del grupo.

Herald Sanders heredó el singular gusto por la cocina por parte de su madre y desarrolló una fórmula para hacer el pollo frito empanizado y condimentado con once especies distintas. Sanders y Harman se conocieron en una convención restaurantera en Chicago en 1951. Pete Harman después de probar el pollo elaborado por el Coronel Sanders le pidió que le franquiciara la receta, pero al principio “El Coronel” no aceptó, pues era su “*Receta Secreta*”, después de reflexionar la oferta decide franquiciarla y es así como se crea la primer franquicia en el medio restaurantera.

Pete Harman era propietario de un restaurante de hamburguesas llamado Drew-Drop Inn. Entre ambos decidieron formar el primer restaurante, pero había que comprar mas aditamentos de cocina para preparar el pollo y después buscarle un nombre al platillo, y de entre ellos figuró el de Utah Fried Chicken, pero Sanders dijo que fuera mejor Kentucky por que su gente era amigable y

hospitalaria y es así como se crea el *Kentucky Fried Chicken* en Harman's Café que posteriormente solo se llamaría KFC en Salt Lake City⁹⁷.

KFC fue vendida tres veces, la primera en 1964 a John Brown (quien fuera empleado de Sanders) y Jack Massey por USD \$ 2 millones. Posteriormente, la empresa se volvió a vender en 1971 a *Heublein Company* por USD \$280 millones, Heublein le dio a KFC un toque más apegado a la industria de la comida rápida e introdujo nuevos productos. Finalmente, KFC fue adquirida por Pepsi Co. en 1986.

i. Gestión del Producto

Durante mucho tiempo KFC se concentró en su producto estrella, el pollo frito, elaborado con la tradicional "*Receta secreta*" con 11 especies distintas. El pollo frito a la Kentucky fue el pionero en su ramo y causo una inmensa ola de imitadores en los EE.UU. Los más representativos son: All-Pro Chicken (Pittsburg), Chicken Hut (Falletteville, Arkansas), Maryland Fried Chicken (Macon, Georgia), Ozark Fried Chicken con la receta de "Miss Alma" en Dallas, Pioner Chicken Kitchen (Los Angeles) entre otros⁹⁸.

Sin embargo, innovaciones en productos derivados de pollo en otras empresas, serían pioneras y KFC fungiría como imitador. Los nuggets de pollo fueron creados por Mc Donald's⁹⁹ y el pollo frito crujiente por Ron's Krispy Fried Chicken¹⁰⁰.

No obstante, KFC quien era, en su momento, la cadena más grande de comida rápida decidió incorporar bajo el mando de Pepsi Co., la hamburguesa de pollo con el fin de quitarle participación en el mercado a Mc Donald's y seguir

⁹⁷ Daren, Robert, *Secret Recipe*, pp. 1-29

⁹⁸ Jackle, John y Sculle, A., *op. cit.*, pp. 219

⁹⁹ Love, John, *op. cit.*, pp. 363-364

¹⁰⁰ Jackle, John y Sculle, A. *op. cit.*, pp. 222

innovando con sus productos. KFC ha innovado también en cuestión de materiales de empaque. Primero, el pollo frito al estilo Kentucky era servido en contenedores cilíndricos de cartón con una tapa de plástico. Posteriormente, con el fin de abatir costos y hacer un empaque más funcional se desarrollaron las cajas autoformables con asas. La ensalada de verduras y el puré de papa siempre se han servido en pequeños contenedores de unice^l® con tapa¹⁰¹.

ii. Gestión de Operaciones

KFC por haber sido la primera franquicia de la industria alimentaria, paso de ser un restaurante tradicional atendido por meseras, a un local de comida rápida en donde los alimentos son despachados en el mostrador y el cliente lleva por si mismo su charola a su mesa. De las primeras innovaciones desarrolladas por Herald Sanders fue un freidor a presión, con el fin de disminuir el tiempo de freído del pollo y atender a una mayor cantidad de clientes.

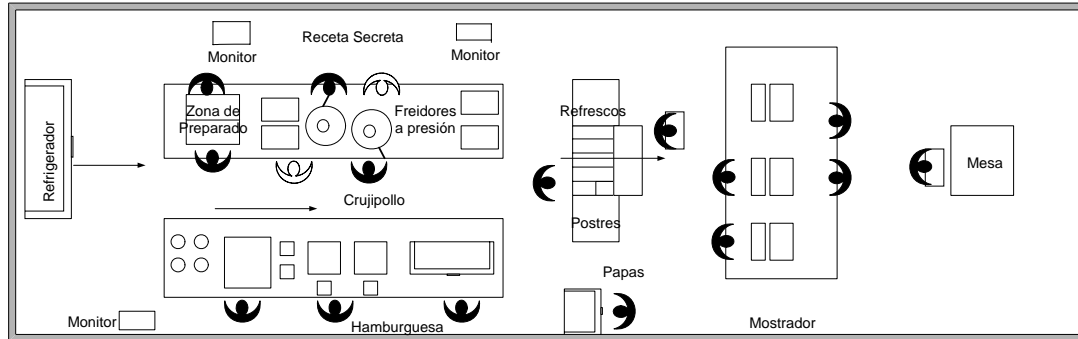
Durante mucho tiempo KFC únicamente se dedicó a la comercialización de pollo frito. Posteriormente, al incursionar con las hamburguesas de pollo se desarrollo otra línea de producción que trabaja en paralelo con las líneas de pollo frito estilo Kentucky con receta secreta y la línea de cruji-pollo.

El pollo frito tiene un tiempo de preparación de 30 minutos, el cual se hace con antelación y es depositado en contenedores de acrílico recalentados por la difusión de calor transmitida por un foco y cuyo almacenamiento temporal no puede exceder de 10 minutos. El pollo es colectado manualmente por pinzas y la orden es armada de acuerdo a la requisición del cliente¹⁰².

¹⁰¹ <http://www.kfc.com>

¹⁰² *Ídem*

Figura 10. Diseño y flujo de las operaciones de la cocina de KFC



Fuente. Diseño basado en las observaciones del autor.

iii. Sistema de Calidad

El sistema de calidad de KFC es el mismo que utilizan tanto Pizza Hut como Taco Bell, por ser empresas operadas por el grupo Yum!

iv. Capacitación y manejo de los Recursos Humanos

Al igual que el punto anterior, KFC sigue en materia de Recursos Humanos, los lineamientos dictados por Yum!. En cuestión de reconocimiento al personal, en algunos países, KFC premia a su mejor empleado otorgándole el “*Pollo de Goma*” como una manera de simbolizar la identidad central de la empresa, aunque en algunos países como Reino Unido y ciertos países asiáticos han despreciado esta presea. Por lo que KFC ha creado otro tipo de preseas, por ejemplo en Australia se premia el desempeño con un “*Cerdo volador*”, pues el mejor empleado con su motivación puede hacer que un cerdo vuele y, en China, se ha utilizado la denominación “*La orden del Dragón*”, la cual es más apegada a su idiosincrasia¹⁰³.

¹⁰³ Ghemawat, P. y Khanna, T. *op. cit.*, pp. 12

v. Mercadotecnia y Gestión de Marca

Lo más representativo de la cultura de KFC es sin duda la imagen del “Coronel” Sanders, pues su rostro se ha vuelto un icono dentro del sector de las comidas rápidas con una presencia de poco más de 50 años.

El Coronel Sanders de KFC es la contraparte de Ronald Mc Donald. Es el embajador de la empresa. Pero a diferencia de Mc Donalds, el icono del Coronel Sanders es omnipresente, pues es a su vez la marca. Las cuestiones de calidad, servicio, higiene, hospitalidad y exactitud son asociadas en KFC a la imagen del “Coronel” y esta imagen ha perdurado casi inalterable a través de los años, por lo cual es sin duda la garantía de la continuidad y consistencia de la empresa, cuestión que le da mucha seguridad al cliente y por ende incrementa su lealtad.

KFC ha centrado su comunicación publicitaria en el concepto de comer pollo frito en familia, manejando como principal vehículo el verbo compartir. Por ejemplo, el paquete que esta compuesto por dos hamburguesas sencillas de pollo, papas y refresco se llama “Amigo”. Si el comensal va acompañado de un amigo o su pareja este puede ser un menú para ambos, bastando solo el complementarlo con otra bebida y un poco de más papas quizás.

KFC también ha centrado sus promociones en el público infantil, creando un área de juegos llamada Chickylandia y en la promoción de paquetes para niños, usando los nuggets de pollo como el platillo preferido de los chiquillos.

KFC ha utilizado al pollo como vehículo tanto para su identidad central como extendida. En la primera es sin duda el pollo y sus productos (El de receta secreta, crujipollo, hamburguesas y nuggets de pollo) y sus proposiciones de valor creados por el polinomio formado por la calidad, higiene, rapidez en el servicio y exactitud.

La identidad extendida la conforman dos elementos, la conveniencia, pues hay gran disponibilidad de restaurantes KFC en áreas urbanas y el ser un punto de encuentro para toda la familia. Ya que KFC se ha preocupado en desarrollar oferta de productos destinados para el convivio familiar como los paquetes que contienen 50 piezas de pollo y refresco en cantidades suficientes. Promociones que no posee ningún grupo del medio de la comida rápida.

1.5. Algunos intentos de franquicias de comida rápida mexicana

La franquicia más exitosa en este campo es Taco Bell formalmente fundada en 1962 por un ex-marino llamado Glen W. Bell ya que tuvo algunos negocios previos en ese giro desde 1952¹⁰⁴. Ha sido uno de los mejores imitadores del sistema desarrollado por Mc Donald's, sin embargo, la comida rápida de esta cadena que es ahora propiedad del grupo *Pepsi* y administrada bajo el subsidio de *Yum! Brands* no puede considerarse como comida auténticamente mexicana.

Glen Bell reinventó la comida mexicana, debido a su afán de vender una mayor cantidad de tacos en el menor tiempo posible. Él ideó una forma de freír previamente la tortilla y preformarla (doblada), para posteriormente adicionarle un guisado caliente. A esta tortilla previamente doblada y frita que tiene una forma lateral de "U" le dio el nombre de "*Taco Shell*"¹⁰⁵, misma que es casi inexistente en México y solo se comercializa en algunos estados del norte debido a la influencia de la comida denominada Tex-Mex.

La comida expedida en este restaurante resulta ser atípica para el paladar de los emigrantes mexicanos. Pues los tacos están adaptados al gusto y a la idiosincrasia gastronómica de los estadounidenses. Por ejemplo, algunos platillos del menú de Taco Bell son: *Grande Soft Taco*, que consiste en un taco elaborado con una tortilla "*suave*" de maíz, carne de res, y acompañado con

¹⁰⁴ <http://www.tacobell.com>

¹⁰⁵ Serna-Saldivar, Segio, *et. al.*, Technology, chemistry and nutritional value of alkaline-cooked products, pp. 268 – 270.

lechuga y queso cheddar. El “*Original Taco*” que es similar al anterior con la diferencia de usar un “*taco shell*” en lugar de una tortilla “*suave*” de maíz.

Otras de las variedades interesantes son el *Ranchero Soft Taco* el cual contiene pollo, salsa de aguacate, salsa ranchera, lechuga y “*fiesta salsa*”. Las tostadas y quesadillas contienen queso cheddar y en el caso de las quesadillas algunas son acompañadas con queso mozzarella¹⁰⁶.

Como se puede apreciar, tanto la manera de elaborar los distintos productos como los ingredientes utilizados son totalmente incompatibles con los auténticos platillos de la comida tradicional mexicana, por lo que Taco Bell no ha gozado de la preferencia de los emigrantes mexicanos ubicados en la Unión Americana y que prefieren en su mayoría frecuentar otros lugares que recuerden el sabor de México como son los tacos que se venden en el mercado de “*La Garra*” en el estado de Illinois; “*La Placita*” Dinning Rooms en Albuquerque, Nuevo México que vende platillos gourmet típicamente mexicanos¹⁰⁷.

Taco Bell con presencia global no ha querido incursionar en el mercado mexicano ya que tiene consciente que su aparición en dicho territorio sería un rotundo fracaso.

En el caso particular de México, las taquerías, torterías y tamalerías aparecieron con gran ímpetu a principios del siglo XX como ya se mencionó anteriormente, pero su crecimiento y expansión ha sido realmente desorganizado. Sobre las taquerías su origen se pierde en la noche de los tiempos, pero los tacos en una de sus maneras más conspicuas y tendientes a la estandarización, se empezaron a vender a las afueras de los centros de trabajo como en las minas de Pachuca y Guanajuato transportados en una canasta y con una oferta de 4 variedades: frijoles refritos, papa, chicharrón y

¹⁰⁶ *Idem.*

¹⁰⁷ Jackle, John y Sculle, Keith, *op. cit.*, pp. 257

mole verde los cuales se pueden acompañar a voluntad con una salsa verde molida con guacamole disponible en un frasco grande de vidrio. Estos tacos fueron conocidos primeramente con el nombre de *tacos de minero*, y posteriormente se les llamaron tacos “*sudados*” o de “*canasta*”. El primer intento de hacer una cadena tipo franquicia fue con los llamados “*Tacos Beatriz*” y su eslogan es “*Famosos desde 1910*”.

Los puestos de tacos, cuya estructura es de lamina pintada de blanco, aparecieron entre la década de los sesenta y se expandieron fuertemente en los setenta. Los tamales también tienen un origen desde el México prehispánico, pero empezaron a proliferar de forma peculiar en las estaciones de transporte, a la salida de centros laborales y de salud. Y con el afán de simplificar el tiempo de consumo de este producto se desarrollo la famosa y pleonástica torta de tamal. Las cadenas de tamalería con marca aparecieron en los años setenta como son: Tamales “Azteca”, “La Flor de Liz” y Tamales “Angélica”.

Las tortas tienen su origen en Puebla con el nombre de tortas compuestas, que era cualquier alimento servido dentro de un bolillo, siendo una de las primeras las “*Tortas de Girofles*” cuyas variedades consistían en pollo, queso de puerco, milanesa, riñones, adobo, pierna, ternera, bacalao, salpicón, tinga, chorizo entre otras.

En la ciudad de México hay una tradición importante de torterías como la primera que se tienen evidencias documentadas son las “*Tortas Armando*” ubicadas en la calle de Espíritu Santo, hoy conocida Motolínea. En los años treinta la Tortería Robles ubicada en el cruce de Balderas y Reforma y a mediados de siglo surgieron “*La Casa de las Mil Tortas*” en Serapio Rendón, Las “*Tortas Don Polo*” en Félix Cuevas, Biarritz en la glorieta de Chilpancingo y la Castellana en Avenida Revolución¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Carreño, Tania, *op. cit*, pp. 45 -51

Sin duda hay una gran diversidad de locales de platillos rápidos mexicanos, y algunas taquerías, torterías, tamalerías loncherías están constituidas en su mayoría como locales del comercio informal, unas pocas como franquicias bajo formato de negocio y solo unas cuantas pueden acercarse al concepto de comida rápida y entre ellas están las Tortas Locas Hipocampo.

Tortas Locas Hipocampo

Primero fue creado el restaurante llamado “Fonda Hipocampo”, posteriormente, debido al gran éxito de las tortas en su menú incursionaron con una tortería en la parte baja del restaurante ubicado en la avenida División del Norte. Su fundador es Francisco Méndez González-Roa, y el negocio de torterías ha sido un éxito rotundo que la empresa ha decidido manejarlas como franquicias en formato de negocio cuyas concesiones son ahora otorgadas y administradas por el hijo del fundador, Francisco Méndez Mondragón. Tortas Locas Hipocampo cuenta con un menú conformado por más de 25 variedades de tortas y sincronizadas. Dentro de sus variedades más representativas están: La Cancún, Mazatlán, Hipocampo Especial, Loca Especial, Vallarta y 5-0¹⁰⁹.

La franquicia cuenta con un manual operativo centrado únicamente en la manera de preparar las tortas; y solo se dan ciertas indicaciones sobre el diseño de la cocina (posición de la parrilla). Ésta cuenta con un refrigerador, parrilla y algunos contenedores para almacenar algunos ingredientes como jitomate, bolillos, aguacates, cebolla entre otros ingredientes mas. Este diseño es el clásico de una tortería y no cuenta con una disposición estratégica para elaborar las tortas o las sincronizadas como líneas de ensamblado. El tiempo no esta estandarizado, pues va en función de la demanda. No cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad, ya que existen todavía malas prácticas del personal y de manufactura. Por ejemplo, el personal en algunos locales no cuenta con cofia (o gorra) ni cubre boca. Además se transportan de manera

¹⁰⁹ Tortas Locas Hipocampo, volante de menú y de servicio a domicilio.

inapropiada algunos ingredientes como las teleras en cajas vacías de huevo a sabiendas que el huevo es un portador potencial de *Salmonella ssp.*, no existe un sistema de desarrollo de proveedores ni una concentración de los ingredientes en comisarías del mismo grupo.

Cada franquiciatario es libre de adquirir sus insumos con base en su conveniencia, incluyendo también el material publicitario.

Además, cada franquiciante tiene la libertad de incluir nuevas tortas en el menú con solo avisarle a la franquicia madre. De hecho esta libertad se extiende a la venta de otros productos como son papas fritas, tacos de canasta, jugos, licuados entre otros. El precio varía dependiendo la zona donde se comercialice y no es autorregulado por algún sistema o convenio¹¹⁰.

En cuestión de Recursos Humanos, la capacitación solo se basa en la elaboración de los productos y en el tipo de ingredientes que lleva cada uno. No hay formación en cuestión del desarrollo de las operaciones y, los conceptos de calidad, higiene y servicio están endeblemente desarrollados.

El manejo de la marca es todavía deficiente debido a que no es omnipresente, solo se encuentran los logotipos en el anuncio del local, en los menús y en los volantes para hacer pedidos a domicilio. Si el consumidor pide su torta para llevar, ésta es envuelta en papel, que no esta rotulado y es depositada en una bolsa de plástico acompañada con una servilleta sin ningún logotipo o marca; como si el producto fuera pedido en cualquier tortería no-franquiciada. Solo existe el concepto de identidad central que es el de vender “tortas sabrosas” pero no hay una serie de conceptos desarrollados para su identidad extendida. No cuenta con algún icono que sirva como embajador para causas de responsabilidad social y no existen promociones especializadas tanto para el público adulto como infantil.

¹¹⁰ Entrevista con la Sra. Astrid Miranda, encargada de la franquicia No. 125 de Tortas Locas Hipocampo

Tortas Locas Hipocampo cuenta con 360 sucursales ubicadas en México, Guatemala, El Salvador, Estados Unidos y España¹¹¹.

Aunque el costo de la franquicia es realmente accesible (\$50,000 inversión inicial) no se tiene estructurado el proyecto de franquicia bajo un esquema de plan de negocio, al futuro franquiciatario se le dice que los gastos a erogar para la adecuación del local y adquisición de la franquicia no rebasan los \$140,000 pero hay quejas de algunos franquiciatarios que estos gastos ascienden a mucho más y, que no existe una retroalimentación adecuada en materia de calidad y de insumos¹¹².

Con lo expuesto anteriormente se puede vislumbrar que existe un área de oportunidad muy importante para el desarrollar una franquicia en formato de negocio de comida rápida mexicana. La cual, debe estar a la par de otras franquicias exitosas del giro de comida rápida con presencia mundial. Es necesario planear y desarrollar un concepto que cubra tanto los aspectos de productos, operaciones, recursos humanos y mercadotecnia, y en especial en una buena gestión de marca, para que dicho proyecto tenga realmente éxito y futuro.

¹¹¹ <http://www.tortaslocashipocampo.com>

¹¹² Cruz, Lilian, "Aguas con las franquicias incumplidas", <http://www.elasesor.com.mx>

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades

La economía es la ciencia que estudia la escasez, mientras que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente con objetivos específicos¹¹³. Por lo tanto, los fenómenos ocurridos en la esfera de las ciencias económico-administrativas relacionan aspectos tales como la optimización de los factores de producción para la satisfacción de necesidades específicas, tanto de los individuos como las organizaciones y la interacción de estos para maximizar el beneficio obtenido y mantenerlo a través del tiempo mediante el uso de herramientas apropiadas.

Cuando el fenómeno estudiado comprende aspectos relacionados tanto con la descripción del mercado, como de su comportamiento y evolución, las ciencias económicas-administrativas disponen de una ciencia encargada en estudiar estos fenómenos y esta es la mercadotecnia.

La mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio¹¹⁴. Desde el punto de vista sistémico, William Stanton define a la mercadotecnia como un sistema global de actividades de negocio proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen a clientes actuales y potenciales¹¹⁵.

De acuerdo con la teoría de la mercadotecnia, esta disciplina no solo se limita a generar intercambios por la prestación de bienes y servicios, sino que también

¹¹³ Koontz, Harold y Weirich, Heinz, Administración: Una perspectiva global, pp. 6

¹¹⁴ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary, Principles of Marketing, pp.3

¹¹⁵ Fisher, Laura y Espejo, Jorge, Mercadotecnia, pp. 5

estudia el impacto del sistema de mercadotecnia en la sociedad y *viceversa*. Esta última acepción se le conoce como la macro-mercadotecnia, mientras que la práctica común de ésta se le conoce como micro-mercadotecnia¹¹⁶.

La mercadotecnia desde el punto de vista positivista es una ciencia ya que cumple con los siguientes apartados regulares en el ejercicio de la práctica científica. 1) Distingue a un sujeto de estudio, 2) lo describe y lo clasifica, 3) detecta ciertas uniformidades y regularidades del sujeto de estudio y 4) adopta el método científico para estudiar al sujeto en cuestión¹¹⁷.

La mayoría de los textos sobre la mercadotecnia se centran en el desarrollo óptimo de planes de mercadotecnia mediante una eficiente investigación de mercados y la óptima ejecución del plan de mercadotecnia. Una labor central de los mercadotecnistas, es sin duda, comprender el polinomio basado en la combinación equilibrada del producto, precio, promoción y publicidad, para maximizar los beneficios tanto para la empresa como para el cliente en la generación de intercambios mediante estrategias y tácticas adecuadas. Sin embargo, la labor de los mercadotecnistas no solo debe limitarse al planteamiento óptimo de este polinomio conocido como mezcla de mercadotecnia, pues solo se limitaría al campo de la mercadotecnia táctica.

Las esfera del conocimiento de la ciencia mercadológica se expande a otras áreas adicionales a la mercadotecnia táctica como son la mercadotecnia estratégica que es el franco conocimiento de las necesidades del consumidor (muchas veces ubicado por el modelo de las 5 os como son: objetos de compra, objetivos de compra, organización para la compra y operaciones de compra); la mercadotecnia administrativa u operativa que es la planificación de las operaciones de mercadotecnia para lograr una gestión más eficaz y la mercadotecnia transformativa que busca la adaptación de las herramientas

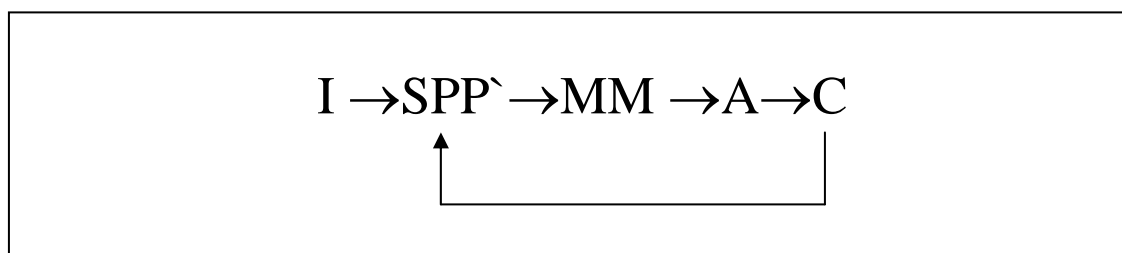
¹¹⁶ Hunt, Shelby, Marketing theory: The Philosophy of Marketing Science, pp. 12

¹¹⁷ *Ibidem*, pp. 26

mercadológicas a la evolución social y tecnológica, como es el caso del comercio electrónico, y prevé futuras tecnologías basadas en el ejercicio de la planeación prospectiva¹¹⁸.

El proceso de gestión de mercadotecnia contempla cinco etapas principales, la primera de ellas y en la que se profundizara un poco más en el presente estudio es la investigación de mercados (I). Dicha investigación revelará segmentos diferentes (S), que consisten en compradores con necesidades diferentes. La compañía debe ser lo suficientemente sensata para planear (P) sólo aquellos segmentos los cuales podrá satisfacer de una manera superior. En cada segmento planeado la empresa tendrá que posicionar (P')¹¹⁹, sus ofertas de modo que los consumidores-meta puedan apreciar que se diferencian las ofertas de la compañía de las otras ofertas de la competencia. SPP' representa el criterio estratégico de la compañía. Luego la empresa desarrolla su táctica de mezcla de mercadotecnia (MM), que consiste en la combinación de decisiones acerca del producto, el precio, la provisión (o plaza) y la promoción. A continuación, la compañía aplica (A) la mezcla de mercadotecnia planteada. Finalmente, utiliza las medidas de control (C), para supervisar y evaluar los resultados y mejorar su estrategia SPP' y sus tácticas de la MM¹²⁰.

Figura 11. Proceso de Gestión de Mercadotecnia.



Fuente. Adaptado de Kotler, Phillip, El Marketing según Kotler, pp. 51

¹¹⁸ Kotler, Phillip, El Marketing según Kotler.

¹¹⁹ La definición nominal de posicionamiento es el lugar que ocupa un producto (o marca) en la mente del consumidor por sus características relevantes. Sin embargo el posicionamiento se puede entender por el siguiente binomio: Posicionamiento = Segmentación + Diferenciación

¹²⁰ Kotler, Phillip, *op. cit.* pp. 50

La investigación de mercados de acuerdo con la definición de John P. Alevizos es, la aplicación de principios científicos a los métodos de observación y de experimentación clásicos y de encuestas, en la búsqueda cuidadosa de un conocimiento más preciso sobre el comportamiento de los consumidores y del mercado, para poder lograr una comercialización y una distribución más eficaz del producto¹²¹.

La información con la que se cuenta tanto para la investigación de mercados como para otras actividades de la gestión de mercadotecnia se le conoce como Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM). El SIM tiene dos fuentes principales de datos: secundarios (indirectos) y primarios (directos). A través de ella se conoce la caracterización del mercado-objetivo y las necesidades de los clientes, así como los motivadores que le llevan a adquirir determinado producto o servicio.

La información secundaria o indirecta está conformada por la información previa que posee la empresa, o mediante la adquisición de ella por fuentes externas. Estas fuentes de información pueden ser agencias especializadas de encuestas de mercado, información estadística perteneciente a organismos gubernamentales y cámaras de comercio, bases de datos e información periodística.

La información primaria, puede ser recabada de forma directa por la empresa o un servicio subcontratado a través de métodos cualitativos o cuantitativos. En esta labor la investigación de mercados especifica la información, dirige y ejecuta el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica las conclusiones y sus efectos¹²².

¹²¹ Fisher, Laura y Espejo, Jorge, *op. cit.* pp. 154

¹²² Seglin, Jeffrey, Curso de Mercadotecnia Mc Graw Hill 36 horas, pp. 31 -62

Dicha actividad proporciona el marco de referencia para la toma de decisiones de mercadotecnia. Ya que es la clave para entender el entorno y entender, a su vez, la naturaleza del sistema de mercadotecnia. Al contar con un conocimiento completo tanto de los factores que ejercen un impacto en el mercado meta, como la mezcla de mercadotecnia a utilizar, se puede entonces reaccionar en forma proactiva en vez de reactiva.

Las aplicaciones principales de la investigación de mercados son:

- 1) Investigaciones para el análisis y pronóstico de ventas por segmento del mercado y de los clientes.
- 2) Investigaciones de mercado que auxilien los efectos del ambiente externo
- 3) Investigaciones sobre la línea de productos y productos nuevos
- 4) Investigaciones varias con aplicación en la formulación de estrategias de ventas, planes publicitarios y estructuras distributivas¹²³.

Como se mencionó anteriormente la Investigación de Mercados cuenta con métodos cualitativos y cuantitativos. Los métodos cualitativos son metodologías que no brindan como productos datos métricos. Estos se apoyan con otras disciplinas como son las ciencias de la conducta o psicología. Dentro de los métodos más representativos están los grupos de discusión (*focus group*) en los cuales se invita a un grupo de personas que tienen el perfil de consumo de un producto o servicio dado y dicha sesión es conducida por un experto que en la mayoría de las veces tiene competencia en técnicas psicológicas y la sesión es grabada en video a través de una cámara, la cual es imperceptible por parte de los participantes ya que la sesión se celebra en una cámara de Gesell donde hay vidrios polarizados¹²⁴. Recientemente se han incorporado una nueva variedad de ésta técnica la cual brinda mayor enriquecimiento a los datos obtenidos. Esta es la denominada “Espejo de doble vista” (*two-way mirror*). En la

¹²³ Mercado, Salvador, *Mercadotecnia Industria*, pp. 55-56.

¹²⁴ Mc Daniel, Carl y Gates, Roger, *Investigación de Mercados Contemporánea*, pp 125-140.

cual se invita a un grupo de personas que tienen el perfil de consumo, pero estos a su vez invitan a otros que son conocidos suyos y que saben que consumen el producto o servicio. Los primeros saben el tipo de producto o servicio que se trata, pero no la marca y se les denomina recomendadores y los segundos no saben de cual producto o servicio se va a hablar. Durante la sesión de grupo los recomendadores están del otro lado de la cámara de Gesell, junto con los observadores. Estos escuchan por cierto tiempo el curso de la sesión, y posteriormente, solo observan únicamente las expresiones conductuales de sus recomendados. Durante cierto tiempo se les pregunta a los recomendadores sobre el tipo de experiencias que sus recomendados están hablando y estos las interpretan (subjetivamente) y vierten sus comentarios. De tal manera que la investigación cuenta con datos provenientes de los recomendados como cualquier sesión de grupo de discusión y los datos proporcionados por las interpretaciones de sus recomendadores, que en cierta medida son sus vivencias con el producto o servicio pero proyectadas en otros¹²⁵.

Además de los grupos de discusión los otros métodos cualitativos empleados en la investigación de mercados son: Entrevista profunda, técnicas proyectivas (prueba de completar oraciones o historietas), prueba de la tira-cómica o caricatura, clasificación de fotos y dibujo de los consumidores¹²⁶.

En los métodos cuantitativos, se busca que los datos obtenidos sean medibles y puedan proporcionar un tipo de información más objetiva. En este tipo de investigación destaca la observación, la experimentación y la encuesta. En el método de observación se pueden tener las siguientes variantes como son; la observación abierta, cerrada, estructurada (mediante el uso de cuestionarios aplicados al observador), no estructurada (únicamente toma de notas). La observación puede realizarse por seres humanos o con el uso de equipos. Dependiendo de la manera de realizarla puede ser de dos tipos: Directa e

¹²⁵ Martín del Campo, Alicia e Hidalgo, Gloria, Conociendo al consumidor a través de la mirada del otro: Two way, mirror, pp. 23-26.

¹²⁶ Mc Daniel, Carl y Gates, Roger, *op. cit.* pp. 150-163.

Indirecta, la directa es a través de las formas anteriormente mencionadas y las indirectas sería buscando vestigios de compra como son los paneles de basura donde se observa la basura depositada por un comprador en estudio.

Dentro de las observaciones realizadas por los seres humanos pueden ser a través de un “comprador misterioso” (mystery shopper) que es una persona entrenada en el producto que se hace pasar por cliente o por medio de la cámara de Gesell para observar los patrones de compra, en una investigación del comportamiento del consumidor hacia un producto determinado.

En las mediciones con aparatos, los más utilizados son contadores de tráfico, medición fisiológica (pupilómetros, respuesta galvánica de la piel, análisis del timbre de voz etc.)¹²⁷.

En el método de experimentación se trata de reproducir un ambiente similar a la plaza donde el consumidor compra sus productos y se analiza su comportamiento. Este puede realizarse en un laboratorio o bien en una tienda experimental con condiciones controladas, es decir, se invita a un consumidor a realizar la compra de un producto dado en una tienda experimental donde solo tienen ese producto pero con la disponibilidad de otras marcas o presentaciones y, mediante métodos de observación se registran su comportamiento¹²⁸. En el método de encuesta, el investigador de mercados recaba los datos, entrevistando a una muestra de las personas seleccionadas de un grupo más numeroso del mercado meta. Una de las ventajas de este método de obtención de datos primarios, es que el investigador tiene acceso a la fuente original de información, pero este método no esta exento de deficiencias y problemas tales como el costo y el tiempo para realizar la encuesta, los errores o prejuicios en el cuestionario y la disponibilidad de la gente a contestarla o a dar datos certeros¹²⁹.

¹²⁷ *Ibidem*, pp. 214-244.

¹²⁸ *Ibidem*, pp. 247-276.

¹²⁹ Seglin, Jeffrey, *op. cit.*, pp. 45-46.

Dentro del concepto del método de encuesta, se menciona, "muestra poblacional", la cual es una porción representativa del total de la población a analizar. Para esto hay que seleccionar una técnica de muestreo considerando la representatividad del universo que conforma a la población, ya que cada uno de sus elementos debe tener probabilidad de ser incluidos en la muestra y esta probabilidad debe ser conocida.

Para realizar un muestreo se debe realizar un proceso formado por ocho etapas que incluyen 1) la determinación del universo o tamaño de la población, 2) elección de un marco apropiado de muestreo, 3) escoger entre la realización de un muestreo probabilístico o no-probabilístico, 4) seleccionar un método de muestreo, 5) escoger el tamaño necesario de la muestra, 6) seleccionar la muestra y recopilar la información, 7) validar la muestra y 8) analizar los datos obtenidos.

Los criterios para definir el universo o población pueden ser demográficos, sociales, económicos, etc. Para la elección del marco apropiado para el muestreo o marco muestral se debe encontrar el vehículo que represente a los miembros de la población, y un marco muestral ideal sería el contar con una lista de todos ellos, que en muchos casos es una labor complicada, para esto pueden utilizarse estadísticas gubernamentales, sectoriales o bases de datos y directorios.

La elección de un método de muestreo probabilístico o no-probabilístico depende de la rigurosidad que se pretende en la investigación, los muestreos probabilísticos ofrecen la ventaja de poder calcular el error muestral de la medición, mientras que los muestreos no-probabilísticos no. Aunque los primeros son más caros por el costo elevado de las bases de datos.

Una vez elegido el tipo de muestreo sea probabilístico o no probabilístico se deberá elegir un método en particular. Entre los primeros destacan el muestreo

aleatorio simple, sistemático, estratificado proporcional o desproporcionado, por conglomerados, de áreas y polietápico. En el segundo, destacan los muestreos por conveniencia, con fines especiales, por cuotas o juicios¹³⁰.

Para definir el tamaño de la muestra existen 11 factores los cuales son: el tamaño de la población, la homogeneidad o heterogeneidad del fenómeno, precisión o margen de error, exactitud o nivel de confianza, número de estratos, etapas de muestreo, conglomeración de unidades, estado del marco muestral, efectividad de la muestra, la técnica de recolección de datos y los recursos disponibles¹³¹. Dicho de manera breve se podrán tomar criterios tradicionales o Bayesianos¹³². Una vez cubierto este punto el siguiente paso en el proceso es el procedimiento a seguir es seleccionar a los sujetos o unidades que conforman a la muestra ya sea a través de entrevistas, cuestionarios, encuestas telefónicas etc. Para asegurarse de que dichos elementos incluidos cumplan con los requisitos señalados es necesario revisar los siguientes aspectos:

- 1) Etapas de diseño o estratificación
- 2) Etapas de muestreo o pasos en la selección
- 3) Conglomeración, y
- 4) Tipo de selección

Finalmente para validar que la muestra seleccionada fue obtenida adecuadamente es necesario cumplir los siguientes criterios:

- a) Comparación con fuentes externas y otras encuestas.
- b) Proporción de acuerdos a parámetros.
- c) Estabilidad de los datos.
- d) Estimación empírica del margen de error¹³³.

¹³⁰ Weiers, Ronald, Investigación de Mercados, pp. 100-103.

¹³¹ López, Heriberto, La Metodología de la Encuesta, pp. 47-51

¹³² Weiers, Ronald, *op. cit.* 102

¹³³ López, Heriberto, *op. cit.* pp.58.

La última etapa de este proceso coincide ligeramente con la validación de la muestra, pues para tal operación exige además un análisis.

Ya cubiertos los requisitos para la determinación del tamaño, selección y evaluación de muestra es necesario el diseño del instrumento de medición según los datos a obtener. Para que un concepto sea medido adecuadamente debe cumplir con los requisitos de validez y confiabilidad. Para esto hay a su vez cuatro niveles de medición:

- 1) **Nominal**, la cual se hace categorizando las posibles respuestas o comportamientos posibles.
- 2) **Ordinal**. En las mediciones ordinales el sistema de cuantificación del concepto responde a una secuencia y orden, pero no expresa distancia entre ellos.
- 3) **Intervalos**. Es cuando el concepto guarda un orden numérico que mantiene espacios iguales entre los valores numéricos a los cuales se le pueden practicar ciertas operaciones numéricas para denotar diferencias.
- 4) **De razón**. En las medidas de razón la cuantificación del concepto, además de guardar una relación numérica, parte del cero absoluto, es decir tienen un punto de partida. Estas escalas se utilizan mucho en las ciencias sociales¹³⁴.

Para esto en las encuestas, las preguntas estructuradas y las escalas son los instrumentos más usados, sin embargo, existen otros más integrados a la técnica de medición los cuales son las preguntas abiertas, preguntas cerradas, escalas multidimensionales, registros y reportes.

Independientemente del tipo de preguntas que se hagan sean abiertas o cerradas o escala multidimensional, las preguntas constituyen el principal

¹³⁴ Hair, Joseph, et. al. Marketing Research: Within a changing information environment, pp.387-388.

instrumento de medición en las encuestas, pero se deben incluir los siguientes criterios para lograr la mejor medición posible.

- a) **Focalización.** Las preguntas deben ser formuladas en relación al tema de interés.
- b) **Brevidad.** La formulación de la pregunta debe ser corta. Ya que si se extiende se pierde la concentración del encuestado aumentando la probabilidad de dar respuestas aleatorias.
- c) **Claridad.** La reacción debe ser clara con un vocabulario comprensible para el investigador y el respondente. Ya que se evita que el encuestado interprete subjetivamente el contenido de la pregunta e inducir así al error.
- d) **Simplicidad.** La pregunta debe estar referida a un solo tema.
- e) **Relevancia.** La redacción de la pregunta y las alternativas de respuesta además de relevantes conceptualmente, deben ser relevantes para el entrevistado y deben ser localizadas en un marco de referencia.
- f) **Criterios de respuesta definidos.** Si una pregunta no presenta criterios claros de respuesta, la información obtenida será ambigua y no comparable. Por lo tanto, deben definirse los criterios.
- g) **Sin dirección.** Si bien es conveniente presentar los criterios de respuestas de manera clara y exhaustiva, ni éstos, ni la pregunta, deben dirigir la respuesta¹³⁵.

Dicho lo anterior, conviene reiterar cada uno de los apartados en el diseño del cuestionario y se deben considerar los errores de respuesta por parte de los respondentes que pueden sobrevenir en cualquier parte del proceso de comunicación durante la investigación por el método de encuesta¹³⁶.

¹³⁵ López, Heriberto, *op. cit.*, pp. 62-63

¹³⁶ Weiers, Ronald, *op. cit.* pp. 168

Los cuatro errores más comunes son los siguientes: 1) Que el encuestado no entienda la pregunta, 2) que no sepa que responder, 3) que el respondente muestre la disposición a dar la contestación verdadera y, 4) que la manera en la que éste redactada la pregunta no sea la adecuada.

Para minimizar al máximo los posibles errores o sesgos en las respuesta y evitar así que no se obtenga la información de aquello a lo que se quiere medir es necesario seguir las siguientes indicaciones

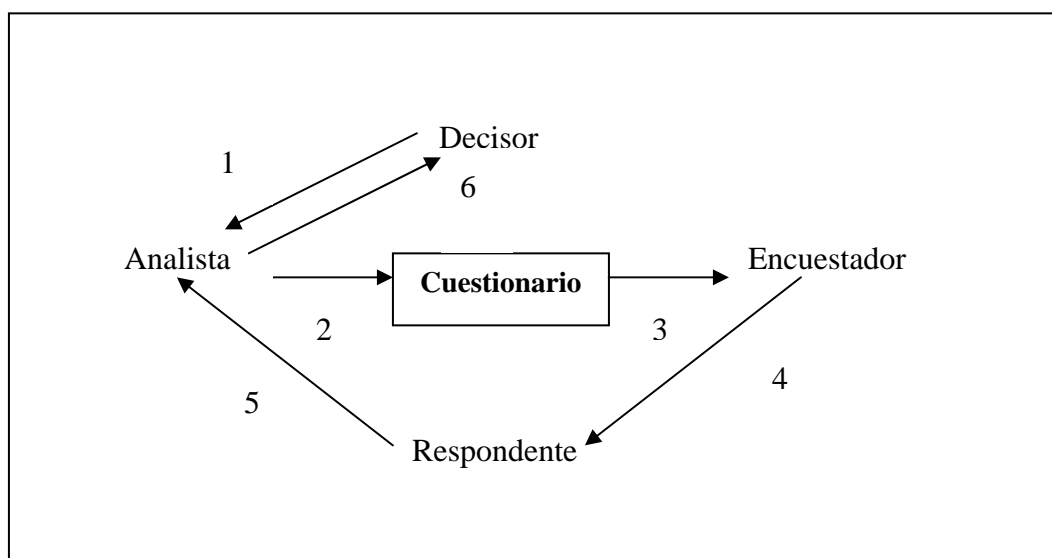
- a) Realizar una *pre*-encuesta. Esto es lanzar una primera encuesta para verificar que no hay errores de comunicación y que el respondente entiende cada pregunta, y se le direcciona a que responda a cada una de ellas. Esto en el argot de la metodología de la encuesta se le conoce como “*piloteo de la encuesta*”.
- b) Ampliar las instrucciones. Para que las direcciones dadas al encuestado sean lo más precisas posibles.
- c) Modificar la redacción de las preguntas. Utilizar un lenguaje claro, sencillo y no diseccionado para obtener la mayor veracidad en la respuesta y evitar las sobre interpretaciones por parte del encuestado o el encuestador.
- d) Modificar la estructura y orden del cuestionario. Con el fin de hacerlo más funcional y agradable a la vista, ya que un cuestionario sobrecargado induce a la no-respuesta¹³⁷.
- e) Instruir al encuestador. Es necesario verificar primero que el encuestador tiene la competencia necesaria para aplicar encuestas, además, se le debe instruir para cada instrumento desarrollado con el fin de que altere las instrucciones o reinterprete las preguntas para el encuestado. Este debe ser un facilitador y no debe ser un factor de interferencia en la metodología desarrollada. Lo mismo se extiende para los analistas de la información del cuestionario, se deben de capacitar para el tabulado de los datos, sin alterar la información contenida.

¹³⁷ López, Heriberto, *op. cit.*, pp. 64

El proceso de desarrollo de la encuesta o instrumento de medición es un proceso dinámico que no solo involucra al investigador. Para que una encuesta sea confiable y precisa debe haber una franca interacción entre el investigador (decisor), el analista (especialista en métodos), el encuestador y el respondente. El flujo de este proceso opera también cuando el instrumento esta consolidado.

Al igual que el desarrollo de las preguntas, es muy importante como se mencionó anteriormente definir los criterios de respuesta. Pues en base a estos se podrá planificar la manera de realizar la tabulación de los datos y el análisis del los mismos. Reiterando esta idea, la clave fundamental para obtener la información deseada para el ejercicio de la mercadotecnia debe considerar el método utilizado dependiendo el número de variables a estudiar y, este debe ser consistente con el tipo de respuestas recolectadas. Sería un grave error el diseñar un cuestionario, sin antes haber investigado el tipo de método estadístico a utilizar, pues se obtendrían solamente datos y no la información que se desea. Y sin duda es el tema central de la presente investigación.

Figura 12. Proceso de desarrollo de la encuesta y su mejora continua



Fuente. Van Vracem, Paul y Gauthy-Sinéchal, Martine, Études de marchés et Sondages d'opinion, pp. 151

Teniendo un instrumento de medición diseñado y revisado hay que definir la técnica para la recolección de datos, dichas técnicas obedecen a dos criterios fundamentales: 1) La forma de aproximación a la unidad estudiada y, 2) la técnica de registro de la información (ya sea a lápiz, o computarizada); sobre el primer criterio las técnicas de aproximación más utilizadas son: casa por casa, en centros de afluencia, intercepciones, concentraciones, comunicación telefónica y por correo normal o electrónico.

Los registros obtenidos deben ser ordenados de manera lógica y sintética para su posterior análisis a esto se le llama tabulación de datos. El análisis de datos puede realizarse por métodos estadísticos los cuales incrementaran su grado de complejidad dependiendo el número de variables a estudiar. Finalmente, la presentación de la información debe ser precisa y sintética, ya que de esta manera puede ser llevada con éxito a la toma de decisiones que realizarán, sin duda alguna, los ejecutivos de área más importantes de la organización.

1.2. Aplicación de métodos multivariados en la mercadotecnia

Los problemas a los que se enfrentan las ciencias económico-administrativas no son solo la interacción de dos variables, sino de muchas al igual que otras áreas del conocimiento. Por lo tanto, el empleo de los denominados métodos multivariados o multivariantes son muy utilizados en economía y la administración para encontrar variables indicadoras y factores. Por ejemplo, en economía, para identificar las dimensiones del desarrollo económico y en la administración, para construir tipologías de clientes.

Para entender como funcionan estos métodos que son estructurados por una serie de procedimientos estadísticos, es necesario entender el tipo de operaciones estadísticas que se puede realizar a cada tipo de variables.

Tabla 7. Relación entre los diferentes niveles de escalas y las medidas de tendencia central y dispersión.

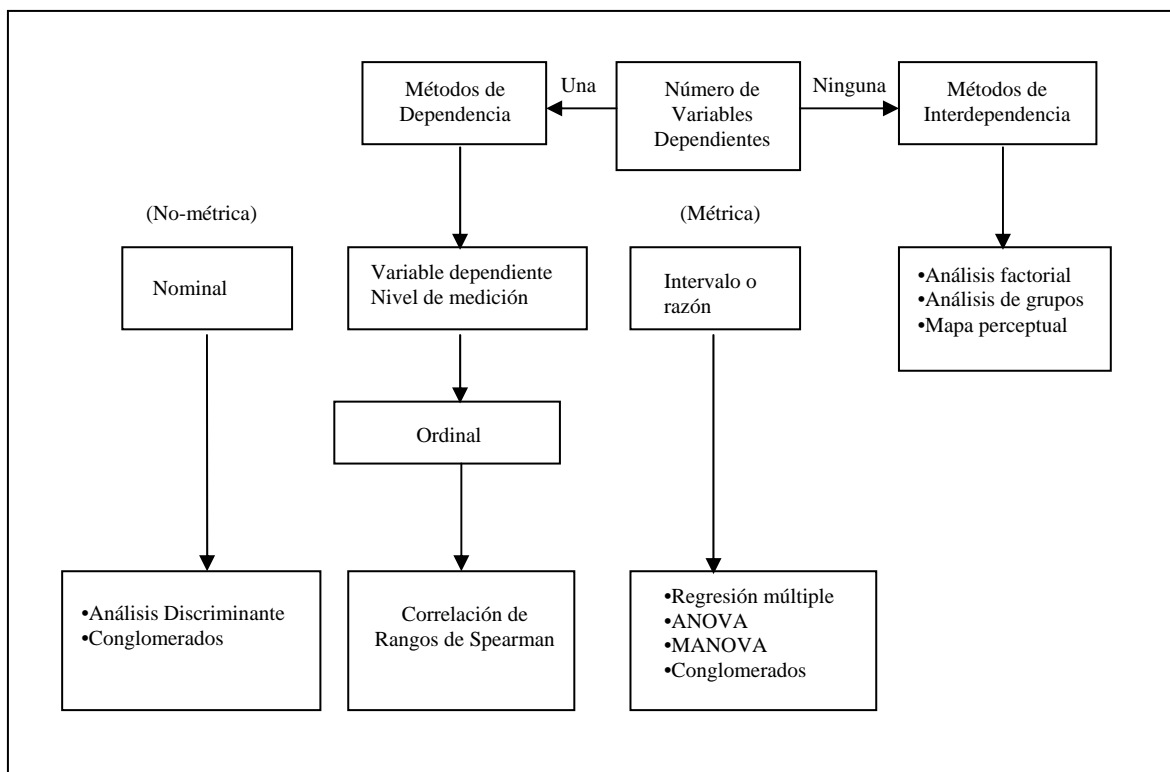
Los cuatro niveles de escalas					
Medidas	Nominal	Ordinal	Intervalo	Razón	Híbrido Ordinal - Intervalo
Tendencia central					
Moda	Apropiado	Apropiado	Apropiado	Apropiado	Apropiado
Mediana	Inapropiado	Mas apropiado	Apropiado	Apropiado	Apropiado
Media	Inapropiado	Inapropiado	Muy apropiado	Muy apropiado	Muy apropiado
Dispersión					
Frecuencia	Apropiado	Apropiado	Apropiado	Apropiado	Apropiado
Rango	Inapropiado	Mas apropiado	Apropiado	Apropiado	Apropiado
Desviación estándar	Inapropiado	Inapropiado	Muy apropiado	Muy apropiado	Muy apropiado

Fuente. Hair, Joseph *et al. op. cit.*, pp.401

Las variables nominales que son variables categóricas o no-métricas solo se les puede medir la frecuencia que es el número de veces que aparece determinado dato y, la moda, que es el dato más frecuente. Por otra parte, a medida que la variable es más descriptiva y cuenta con elementos tanto de designación, orden, distancia y punto de referencia u origen se les pueden aplicar mayor cantidad de operaciones estadísticas como es el caso de las variables de razón a las cuales se les pueden practicar las seis operaciones estadísticas principales (tanto de tendencia central como de dispersión).

Los métodos multivariados se clasifican de acuerdo con el número de variables dependientes y la naturaleza de estas variables, es decir si son métricas o no-métricas.

Figura 13. Clasificación de los métodos multivariados



Fuente. Hair, Josph, op. cit., pp. 599.

Cuando no existen variables dependientes, es decir, que entre las variables hay una interdependencia se utilizan métodos como el análisis factorial, de grupos o conglomerados (*clusters*) y el mapa perceptual. Si la variable dependiente es métrica, ya sea escala de intervalos o de razón se pueden aplicar los métodos como la regresión múltiple, ANOVA, MANOVA y el análisis conjunto (*cojoint*).

Si la variable es perteneciente a la escala ordinal se aplica la correlación de rangos de Spearman. Finalmente, para las variables de la escala nominal se pueden aplicar los métodos de conglomerados y el análisis discriminante.

Los métodos multivariados utilizados en la mercadotecnia siguen en gran medida esta clasificación, pero también atienden otros criterios con base en la

clasificación de las variables. Dependiendo de la naturaleza de dichas variables, estas se pueden agrupar en dos categorías: Descriptivas y Explicativas. La clasificación esta en función de:

- La voluntad o no de establecer una relación entre las variables donde algunas son explicativas (independientes) y de otras explicadas (dependientes).
- Del nivel de medida de las variables (nominales, ordinales, métricas).
- Del número de variables dependientes.

Los métodos descriptivos sirven para estructurar, reducir o simplificar los datos sin privilegiar una variable en particular. En función de los objetivos perseguidos por la carga del estudio se distinguen.

- El análisis factorial y la topología que visualizan los datos.
- El análisis de similitudes o preferencias que miden la proximidad entre los datos disponibles.
- Los métodos de clasificación que sintetizan los datos.

Estos métodos proporcionan la tipología de los clientes, es decir, describen grupos de consumidores con características específicas que los distinguen de otros grupos. La tipología aporta a la mercadotecnia una respuesta al problema de como repartir una población dada de individuos, descrita por un conjunto de características, en un cierto número de sub grupos homogéneos.

En los métodos explicativos no se fijan como objeto el describir los datos, estos tienden a establecer relaciones. El estudio realizado va a tender a explorar las relaciones entre las variables a explicar y las variables explicativas.

Los métodos explicativos más utilizados en la mercadotecnia son los siguientes:

- El análisis de regresión,
- El análisis de varianza,
- El análisis de medidas conglomerantes y
- El análisis discriminante.

Este tipo de métodos sirven para definir la segmentación del mercado, es decir, permiten definir categorías homogéneas de consumidores (segmentos) en relación a un criterio único y, además, apunta a establecer una clasificación entre las variables explicativas en función de poderlas discriminar.¹³⁸

2.3. El análisis discriminante

El análisis discriminante, también llamado análisis factorial discriminante o análisis lineal discriminante fue desarrollado por el científico británico Ronald Aylmer Fisher, quien también desarrolló otras herramientas estadísticas como son: el método de máxima verosimilitud y el diseño estadístico de experimentos¹³⁹.

El análisis discriminante permite analizar las relaciones existentes entre variables a explicar de naturaleza cualitativa y un conjunto de variables explicativas de naturaleza cuantitativa. Aunque el análisis discriminante inició básicamente como una técnica descriptiva¹⁴⁰, en la actualidad, se le ha dado un enfoque inferencial (análisis discriminante con fines decisionales), es decir, la generación de conocimiento a diferencia del análisis de conglomerados que ha mantenido su denominación descriptiva, que es la generación de información¹⁴¹.
Figura 14 en Excel (Clasificación de métodos multivariados1)

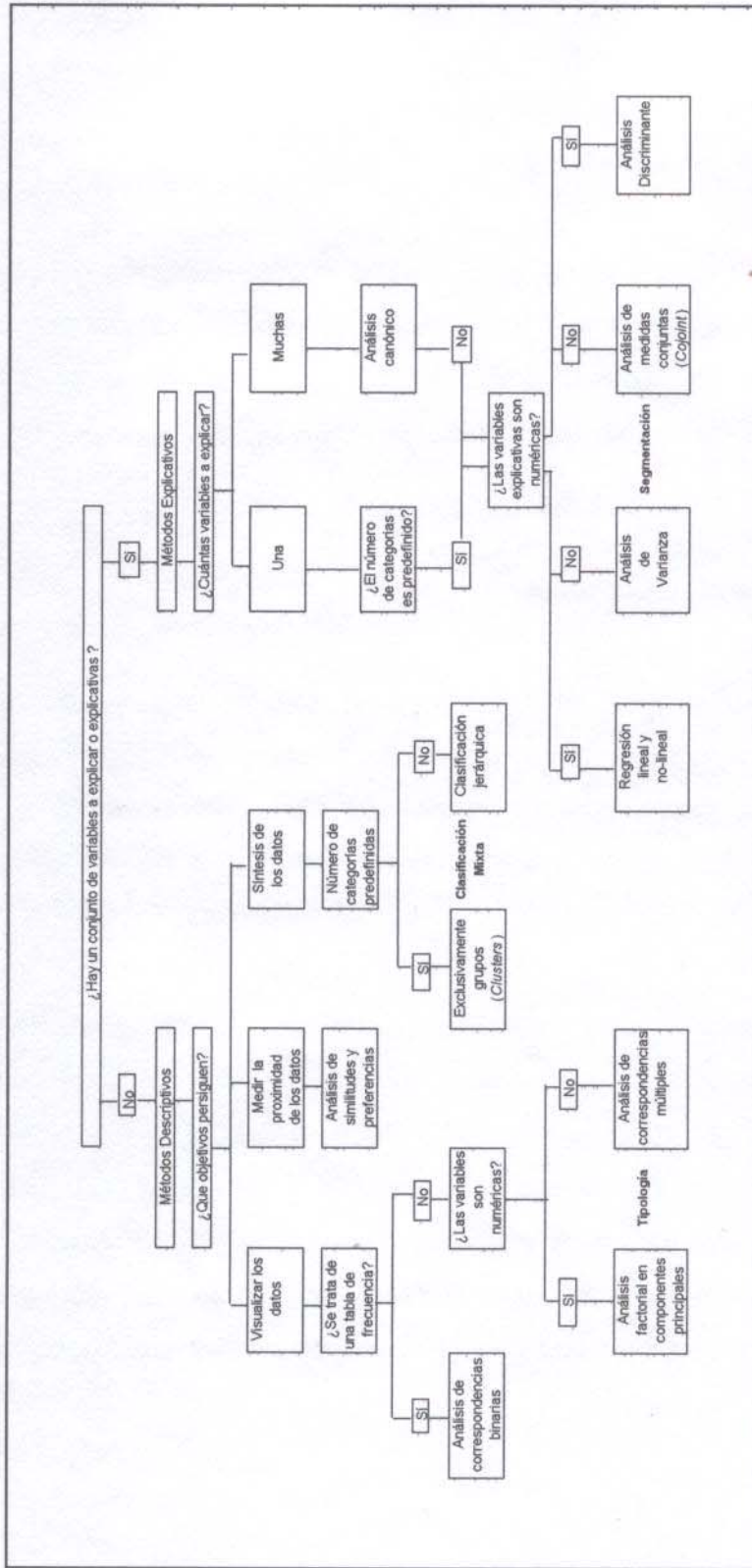
¹³⁸ Van Vracem, Paul y Gauthy-Sinéchal, Martine, *op. cit.* pp.230 -254

¹³⁹ Peña, Daniel, *Análisis de datos multivariantes*, pp. 391

¹⁴⁰ De Vicente y Oliva, María, *et. al.* *Análisis multivariantes para las ciencias sociales*, pp.75

¹⁴¹ Peña, Daniel, *op. cit.*, pp. 7

Figura 14. Aplicación de los métodos multivariados en mercadotecnia de acuerdo con la naturaleza de las variables.



Fuente. Van Vracem, Paul y Gauthy-Sinéchal, Martine, Études de marchés et sondages d'opinion; outil fondamental du marketing, pp. 231

En la administración, el análisis discriminante se aplica cada vez más como una herramienta para la toma de decisiones. Es ésta una de las técnicas de análisis multivariantes más profusamente utilizadas.

a) Metodología

Sean n individuos agrupados en Q clases y sean un conjunto de p variables explicativas definidas sobre el conjunto de individuos.

El objetivo del análisis discriminante es encontrar las combinaciones lineales de las variables explicativas (independientes) originales que nos permitan discriminar lo mejor posible entre los grupos¹⁴² (*ver representación esquemática de la figura 15*).

A continuación se explicará el principio de la obtención de la función discriminante en dos grupos, aunque cabe señalar que dicho principio se puede aplicar cuando hay una cantidad mayor a dos grupos.

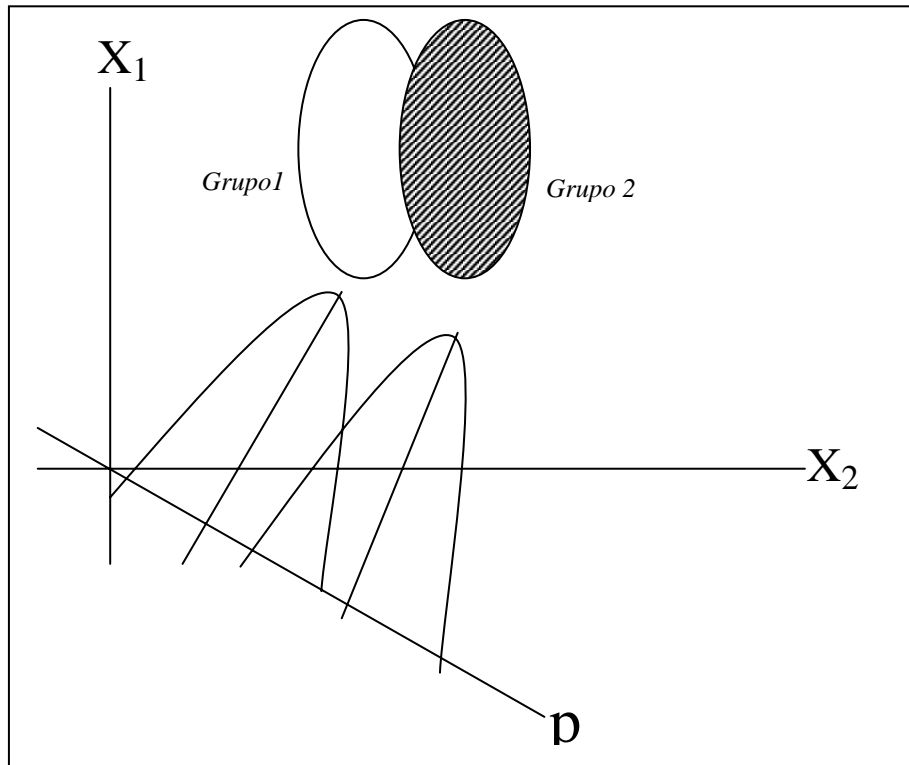
La información contenida en las variables independientes se debe aprovechar para crear una función D combinación lineal de X_1 y X_2 capaz de diferenciar lo más posible a ambos grupos:

$$D = b_1X_1 + b_2X_2$$

Donde b_1 y b_2 son las ponderaciones de las variables independientes que consiguen que los sujetos de uno de los grupos obtengan puntuaciones máximas en D y, que los otros obtengan puntuaciones mínimas.

¹⁴² De Vicente y Oliva, María, *op. cit.*, pp.76

Figura 15. Diagrama de dispersión de dos grupos en dos variable de clasificación



Fuente. Green, P, Research for marketing decisions,

Una vez hallada la función discriminante D , carece de sentido tratar de representar la situación de los grupos en el espacio definido por las variables X_1 y X_2 . Conviene más bien centrar la atención en la función discriminante, que es unidimensional. La representación de p -dimensiones resulta complicada cuando p es mayor que dos y añade poco o nada a la representación de la función. Sustituyendo en la función discriminante el valor de las medias del grupo 1 en las variables X_1 y X_2 , se obtiene el centroide del grupo 1:

$$\bar{d}_1 = b\bar{x}_1^{(1)} + \bar{b}x_2^{(1)}$$

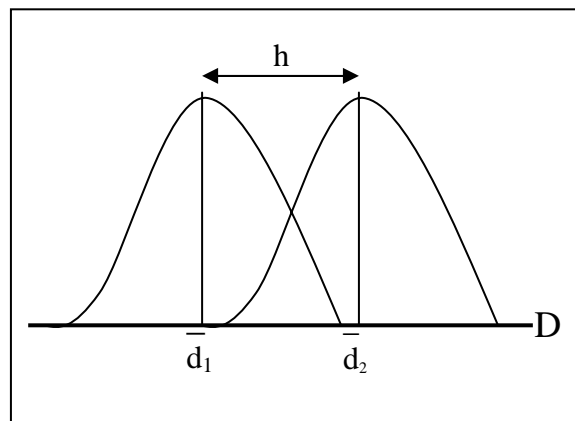
De igual modo substituyendo las medias del grupo 2, se obtiene el centroide del grupo 2:

$$\bar{d}_2 = b\bar{x}_1^{(2)} + \bar{b}x_2^{(2)}$$

La función D debe ser tal que la distancia 2 entre los dos centroides sea máxima, consiguiendo de esta forma que los grupos estén lo más distante posibles. Se puede expresar la distancia de la siguiente manera:

$$h = \bar{d}_1 - \bar{d}_2$$

Figura 16. Histograma de cada uno de los grupos y sus centroides representados sobre la función discriminante.



Fuente. SPSS Inc., Análisis discriminante: El proceso discriminante, Capítulo 23 de SPSS Guía para el Análisis de datos, pp. 3

Donde \bar{d}_1 y \bar{d}_2 son las medias del grupo 1 y del grupo 2 en la función D. Como puede observarse en la *figura 16*, se desea reducir la dimensionalidad de las p variables independientes a una sola dimensión (la combinación lineal D) en la que los grupos se diferencien lo más posible. Las puntuaciones de los sujetos en esa nueva dimensión (denominadas puntuaciones discriminantes), serán las que nos permitan la clasificación de los sujetos. Cabe señalar que si los grupos no difieren significativamente en las variables independientes, el análisis será infructuoso, ya que no se encontrará una función discriminante D que los diferencie.

Dicho de otra forma, si el solapamiento entre los casos de ambos grupos es excesivo, los centroides se encontraran en la misma o parecida ubicación del espacio p -dimensional, en esas condiciones, no será posible encontrar una

función discriminante útil para la clasificación, es decir si los centroides están muy próximos, las medias de los grupos serán tan parecidas (ósea, el valor de es tan pequeño) que no será posible distinguir a los sujetos de un grupo y otro¹⁴³.

Desde el punto de vista estadístico la variable que mejor discrimina sería aquella que tomara los mismos valores sobre todos los individuos de un mismo grupo y valores distintos sobre los distintos grupos. Esta variable poseería una varianza intra-grupos nula mientras que la varianza inter-grupos sería máxima. En general se tratará de minimizar la varianza entre los grupos y minimizar la varianza dentro de los grupos¹⁴⁴.

Cuando las varias variables clasificatorias (dependientes) no son dicotómicas, es decir, que se va a contar con más de 2 grupos, entonces hay que hallar más de una función discriminante. A este tipo de análisis se le puede llamar análisis multidiscriminante, el cual es una extensión del análisis discriminante y pariente cercano del Análisis Múltiple de la Varianza (MANOVA). Si Q son los grupos a clasificar, entonces con el análisis multidiscriminante se van a obtener Q-1 o p (número de variables independientes o predictores) funciones discriminantes¹⁴⁵.

En la actualidad para el procesamiento rápido y eficaz de datos mediante el análisis discriminante o multidiscriminante se realiza mediante el uso de computadoras con programas computacionales de naturaleza estadística. Existe una gran cantidad de ellos en el mercado como son: SAS® de *SAS Institute Inc.*, SPSS® de *SPSS Inc*, Stat Graphics® de *Manugistics*, Mini-Tab® de *Minitab Inc*, Statistica® Data Miner de *Statsoft*, entre otros. Quizás el más difundido es el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences / Paquete Estadístico para las

¹⁴³ SPSS Inc., Análisis discriminante: La metodología discriminante, Capítulo 23 de SPSS Guía para el análisis, pp. 514-515

¹⁴⁴ De Vicente y Oliva, Maria, *op. cit.* pp. 77-78

¹⁴⁵ Green, Peter, *Research for Marketing decisions*, pp. 527

Ciencias Sociales) en el cual se puede utilizar para problemas de dos o más grupos.

Conceptos estadísticos usados en la metodología del análisis discriminante

Durante la ejecución del procedimiento que conforma la metodología del análisis discriminante (o multidiscriminante) existen varias funciones estadísticas en cuyo ensamble dan como resultado la solución óptima del problema. A continuación se describirá brevemente algunos conceptos clave y significado de algunas funciones estadísticas.

Función discriminante. Es la función que demuestra la diferencia entre grupos formada por la combinación lineal de variables independientes o descriptoras¹⁴⁶. El número de funciones discriminantes esta determinada por la cantidad de variables dependientes o categóricas menos una (Q-1) o por la cantidad p variables independientes o descriptores. La primera función discriminante maximiza las diferencias de entre los valores de las variables dependientes. La segunda función es ortogonal a esta (es decir no-correlacionada) y maximiza las diferencias entre valores de la variable dependiente controlado por el primer factor y así sucesivamente. Aunque matemáticamente diferente cada función es una dimensión que diferencia a cada variable dependiente por la conformación de las variables independientes dentro de ella. La primera función discriminante es la más poderosa dimensión diferenciadora y las siguientes funciones representan dimensiones adicionales significantes o diferenciadoras¹⁴⁷.

Coefficientes discriminantes. Son los coeficientes que conforman a la función discriminante que tiene una estructura parecida a la ecuación de la regresión lineal. $D = b_1X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_nX_n + c$; donde D es la función discriminante, b son

¹⁴⁶ Hair, Joseph, *op. cit.*, pp. 612

¹⁴⁷ Anónimo, Multiple Discriminant Analysis disponible en <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/mda.htm>

los coeficientes discriminantes, X son las variables independientes y c es la constante¹⁴⁸.

Resultado (calificación) discriminante. Es el valor hallado por la aplicación de fórmula de la función discriminante.

Coefficientes estructurales. Son las correlaciones entre las variables independientes dadas y los resultados discriminantes con una función discriminante dada. Estos coeficientes sirven para indicar que tan cercana es la variable con cada función. Los coeficientes de estructura de la función permiten al investigador asignar una clasificación a la dimensión medida. La tabla de coeficientes estructurales de cada variable con cada función discriminante se le llama **Matriz estructural canónica o Matriz estructural de factores**. Los coeficientes de estructura son todos similares a los coeficientes de correlación, y reflejan una asociación no-controlada de las variables discriminatorias con las variables de criterio controladas por otras variables de la ecuación.

Grupos de centroides. Son los resultados discriminantes promedio de cada variable dependiente categorizada por cada función discriminante. Se pueden crear curvas canónicas formada por dos ejes, donde en cada uno hay una función discriminante, los círculos entre cada curva son los centroides de cada categoría analizada. Las curvas describen el espacio de la función discriminante.

Valores particulares (*Eigenvalues*) También llamados “características de raíz”, existe un valor particular para cada función discriminante. La proporción de valores particulares indica el poder discriminativo relativo de cada función discriminante. Por ejemplo, si el valor particular es 1.4 entonces la primera función discriminante contabiliza el 40% o más de la varianza entre grupos en las categorías dependientes que la siguiente función discriminante.

¹⁴⁸ *Ídem*

- **Porcentaje relativo.** De una función discriminante es igual al valor particular de la función dividido entre todos los valores particulares de las demás funciones en el modelo. Este porcentaje significa cuantas funciones son importantes de todo el modelo¹⁴⁹.
- **Correlación canónica, R^*** Es una medida de asociación entre grupos formada por variables indicador (unos y ceros) y la función discriminante dada¹⁵⁰. Dicho de otra manera, es la combinación lineal entre las variables independientes (función discriminante) y las variables indicador (ceros y unos, dependiendo del número de grupos). Cuando R^* es 0, no existe relación entre grupos y la función. Cuando R^* es alta significa que esta altamente correlacionada con la función discriminante con los grupos, por lo cual se permite la diferenciación¹⁵¹. Con más de dos grupos la correlación canónica es equivalente al estadístico *eta* utilizado en el análisis de varianza de un factor (*eta*=raíz cuadrada del cociente entre la suma de cuadrados de inter-grupos y la suma del cuadrado total)¹⁵².

Lambda de Wilks. Es una prueba estadística usada en el análisis multivariado de la varianza (MANOVA) el cual evalúa si existen diferencias significativas entre las medias de grupos identificados o de sujetos sobre la combinación de variables dependientes¹⁵³.

En el análisis discriminante evalúa la diferencia entre grupos o centroides (vector) y las medias de las variables independientes¹⁵⁴. Dicho de otra manera, expresa la proporción de variabilidad total no debida a la diferencia entre los grupos. Por lo tanto, valores de lambda cercanos a cero significa una gran

¹⁴⁹ *Ídem*

¹⁵⁰ SPSS Inc., *op. cit.*, pp. 520

¹⁵¹ Anónimo, *op. cit.*

¹⁵² SPSS Inc., *op. cit.*, pp. 520-521

¹⁵³ Everitt, B.S. y Dunn, G., *Appling multivariate data analysis*, pp. 219-220

¹⁵⁴ Anónimo, *op. cit*

diferencia entre los grupos, y cercanos a uno, indica gran parecido entre los grupos.

Wilks (1932), basándose en el principio de razón de verosimilitud generalizada (según el cual la varianza generalizada en un espacio multivariante puede ser calculada mediante la matriz de dispersión), planteo el estadístico Λ , definido como:

$$\Lambda = \frac{\text{Suma de cuadrados intragrupos}}{\text{Suma de cuadrados total}} = \frac{|S|}{|T|}$$

Donde S es la matriz de varianzas-covarianzas combinada, calculada a partir de marices de varianzas covarianzas de cada grupo y, T es la matriz de varianzas-covarianzas total, calculada en todos los casos como si perteneciera a un único grupo. Cuando los grupos se encuentran superpuestos en el espacio multidimensional, los valores del numerador y del denominador serán iguales y su cociente valdrá 1; a medida de que los grupos se vayan separando más y más, la variabilidad inter-grupos irá aumentando y la variabilidad intra-grupos se irá haciendo comparativamente menor respecto a la variabilidad total, disminuyendo el valor del cociente por lo que un valor de 0 indica difencia entre los grupos. Nótese que $\lambda + \eta^2 = 1$.

Aunque Shatzoff (1966) obtuvo los puntos críticos exactos de la distribución de Λ bajo ciertas condiciones, es más frecuente utilizar la transformación de la Λ que posee la distribución aproximada conocida. Bartlett (1947) ha demostrado que el estadístico:

$$V = \frac{[N-1-(p+g)]}{2} \ln \Lambda$$

Se aproxima a la distribución *chi-cuadrado* con $(p-k)(g-k)$ grados de libertad: p es el número de variables independientes o discriminantes, g es el número de

grupos y k es el número de funciones discriminantes obtenidas con anterioridad al contraste (cuando solo hay una función, por que solo hay dos grupos, $k = 0$).

La gran ventaja diagnóstica del estadístico lambda es que se basa en las matrices de varianzas y covarianzas, puede calcularse antes de obtener las funciones discriminantes¹⁵⁵.

La *V de Bartlett* es utilizada para medir la significancia de la lambda. La lambda de Wilks en conjunción con la *V de Bartlett* es una prueba de significancia multivariada de las diferencias de las medias utilizada en el análisis multidiscriminante para el caso de múltiples intervalos de variables independientes con múltiples (>2) grupos formados con variables dependientes. Wilks lambda también es llamada *estadístico U*¹⁵⁶.

Estadístico F. Permite contrastar la hipótesis de igualdad de medias entre cada dos grupos. Este estadístico tiene mayor sentido cuando se quiere discriminar entre más de dos grupos, pues permite averiguar que grupos difieren de qué otros¹⁵⁷.

Funciones de clasificación. Existen muchos métodos de clasificación utilizados en el análisis multidiscriminante. La clasificación simple también llamada *función de clasificación de Fisher*, simplemente usa coeficientes discriminantes no estandarizados. Las funciones generalizadas de distancia están basadas en la distancia de Mahalanobis, D-cuadrada para cada caso de grupos de centroides. Análisis discriminante de vecindad *K-enésima* (KND por sus siglas en inglés), es un método no-paramétrico que asigna a cada grupo su vecindad *k-enésima* con respecto del otro más cercano. Este es un método

¹⁵⁵ SPSS Inc., *op. cit.*, pp. 520-521

¹⁵⁶ Anónimo, *op. cit.*

¹⁵⁷ SPSS Inc., *op. cit.*, pp. 535

popular cuando se usan datos inadecuados para definir una muestra de medias y matrices de covarianzas. Pero existen otros métodos de clasificación¹⁵⁸.

Tabla de casos procesados Esta tabla ofrece un resumen con el total de datos procesados, el número de casos válidos para el análisis y el número de datos excluidos. De los casos que son excluidos se distingue por que su código de la variable de agrupación no esta en el rango seleccionado.

Estadísticos por grupo. La tabla arroja un resumen el número de casos válidos por cada variable discriminante. La información de esta tabla posee un interés especial, pues el número desigual de casos en cada uno de los grupos puede afectar la clasificación.

Tabla de autovalores. Contiene autovalores y algunos estadísticos descriptivos multivariantes. En el caso de análisis multidiscriminante, es decir, con más de dos grupos se puede comparar de manera global la capacidad discriminante de cada función. En la tabla aparece una fila numerada por cada función discriminante. El auto valor es el cociente entre la variación debida a la diferencia entre los grupos (medida mediante la suma de cuadrados inter-grupos) y la variación que se da en cada grupo combinada en una única cantidad (medida mediante la suma de cuadrados intra-grupos). Este valor se diferencia de la F del análisis de varianza multivariante en que no intervienen los grados de libertad. Su interés particular radica en que permite comparar como se distribuye la dispersión inter-grupos cuando existe más de una función. Aunque el auto valor tiene un mínimo de cero, no tiene un máximo lo cual lo vuelve difícilmente interpretable por si solo, por esto se usa el estadístico lambda de Wilks, que se encuentra estrechamente relacionado con los autovalores

¹⁵⁸ Anónimo, *op. cit.*

Tabla de coeficientes estandarizados. Contiene una versión estandarizada de los coeficientes de la función canónica discriminante. Estos coeficientes estandarizados son independientes de la métrica original de las variables discriminantes, y por tanto, son preferibles a los coeficientes brutos cuando las variables poseen una métrica distinta. Son los coeficientes que los programas ofrecen por defecto mientras que los coeficientes brutos deben solicitarse de manera explícita.

Matriz de clasificación o de estructura. Es una simple tabla en donde en las filas se observan las categorías conformadas por las variables dependientes y en las columnas están las categorías predichas por las funciones discriminantes. Donde la predicción perfecta está en las celdas dispuestas en diagonal. Mientras que los coeficientes estandarizados muestran la contribución neta de cada variable independiente a la función discriminante (de manera similar como lo hacen los coeficientes beta en el análisis de regresión múltiple), las correlaciones muestran la distribución bruta de cada variable en la función discriminante. La matriz de estructura presenta las variables ordenadas por su grado de correlación (de mayor a menor) con la función discriminante. Este orden puede ser distinto al que aparecen en otras tablas y del orden que han sido incluidas en el análisis.

ANOVAS univariados. La tabla de ANOVA con estadísticos F que permite contrastar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos, en cada variable independiente. La tabla de ANOVA incluye también el estadístico lambda de Wilks univariante. La información de esta tabla suele utilizarse como prueba preliminar para detectar si los grupos difieren en variables de clasificación seleccionadas; sin embargo, debe tenerse en cuenta que una variable no significativa a nivel univariante podrá aportar información discriminativa a nivel multivariante¹⁵⁹.

¹⁵⁹ SPSS Inc, *op. cit.*, 519-522

La M de Box (Box's M). La prueba de M de Box usada en el análisis multidiscriminante asume homocedasticidad (homogeneidad de las varianzas) usando la distribución F. Si $p(M) < 0.05$, entonces, la varianza es significativamente diferente. Dicho procedimiento busca una M que no sea significativa para aceptar la hipótesis nula donde la varianza entre las variables independientes entre las categorías y las variables dependientes son homogéneas. Dicho de otra manera, es para el contraste la hipótesis nula de igualdad de las matrices de varianzas-covarianzas poblacionales. Esto es, una probabilidad del valor F mayor a 0.05 para demostrar que la suposición de homocedasticidad esta sostenida¹⁶⁰. Aunque para fines prácticos, se busca que dicha hipótesis no sea aceptada, ya que entonces, la función discriminante hallada sería robusta, indicando de esta manera que las matrices de varianzas y covarianzas no son iguales entre los distintos grupos. El estadístico de M de Box se expresa mediante la siguiente expresión matemática:

$$M = (n-g) \log |S| - \sum_{j=1}^g (n_j-1) \log |S^{(j)}|$$

Donde M es la matriz de varianzas-covarianzas combinada, $S^{(j)}$ es la matriz de varianzas-covarianzas del j-ésimo grupo, n es el número total de casos, n_j es el número de casos en el j-ésimo grupo y g es el número de grupos. El estadístico M carece de distribución muestral conocida, pero puede transformarse en estadístico F, e interpretarse como tal. Muchos critican el uso de este estadístico por ser demasiado sensible a pequeñas desviaciones de la normalidad multivariante y a tamaños muestrales grandes, tendiendo a ser conservador¹⁶¹.

Otras matrices. Son las matrices de correlación, varianzas-covarianzas usados en el análisis.

¹⁶⁰ Anónimo, *op. cit*

¹⁶¹ SPSS Inc, *op. cit*, pp. 525

- **Correlación intra-grupos.** Muestra la matriz de correlaciones intra-grupos combinada, es decir la matriz de las correlaciones entre las variables independientes estimadas a partir de las correlaciones obtenidas dentro de cada grupo. Aparece en la misma tabla que la matriz de varianzas-covarianzas intra-grupos combinada.
- **Covarianza intra-grupos.** Matriz de covarianzas intra-grupos combinada. Esta matriz se calcula obteniendo las matrices de sumas de cuadrados y productos cruzados de cada grupo por separado, sumando a continuación las matrices de todos los grupos y dividiendo finalmente por los grados de libertad. Es la matriz S utilizada en el cálculo de la lambda de Wilks. La matriz se ofrece junto a la de correlaciones intra-grupo en una única tabla.
- **Covarianza de grupos separados.** Matrices de varianzas-covarianzas de cada grupo. En la tabla, la matriz de cada grupo se presenta precedida de un encabezado que indica el grupo al que se refiere. Las matrices de varianza-covarianza individuales calculadas por separado para cada uno de los grupos se utilizan en ocasiones especiales para obtener una estimación de la matriz de varianzas-covarianzas intra-grupo combinadas. La suma de estas matrices sólo será igual a la matriz de varianzas-covarianzas combinada cuando los tamaños de los grupos sean grandes y similares. Estas matrices aparecen en la misma tabla que la matriz de varianzas-covarianzas total.
- **Covarianza total.** Matriz de varianzas-covarianzas total, es decir, calculada sobre todos los sujetos de la muestra como si pertenecieran a un único grupo. Aparecen en la matriz T utilizada en el cálculo de la lambda de Wilks¹⁶².

¹⁶² *Ibidem*, pp. 525

b) Aplicación del análisis discriminante en problemas mercadológicos.

El análisis discriminante ha sido utilizado en mercadotecnia para tres propósitos principales: 1) Desarrollar modelos predictivos para clasificar individuos dentro de grupos (predecir la membresía)¹⁶³, 2) Perfilar las características de los grupos que son más dominantes en términos de discriminación y 3) Identificar la función fundamental principal (función discriminante) que diferencie entre grupos¹⁶⁴. Estos propósitos de investigación mercadológica utilizando el análisis discriminante pueden verse reflejados en las siguientes actividades:

- **Investigación de Producto.** Ayuda a distinguir los distintos niveles de intensidad de uso en usuarios de determinado producto con base en sus hábitos y niveles de vida.
- **Investigación de imagen.** Para discriminar entre clientes que muestran percepciones favorables de una tienda o empresa en particular, de aquellos que no lo son.
- **Investigación publicitaria.** Para asistir en el análisis sobre que mercados difieren de los hábitos de consumo medio.
- **Mercadotecnia directa.** El análisis discriminante puede ayudar en distinguir sobre las características de los clientes quienes responden directamente a acciones realizadas con mercadotecnia directa, de aquellos que no¹⁶⁵.

Con base en los propósitos con los que se ha utilizado el análisis discriminante, una aplicación típica del uso de éste método multivariado es identificar las características que discriminen entre segmentos.

Por lo tanto, el análisis discriminante se ha utilizado como una herramienta útil en la segmentación de mercados, junto con otras técnicas como son: la

¹⁶³ Neal, William, Using Discriminant analysis in marketing research-Part1, pp. 80

¹⁶⁴ Crask, Melvin y Perrault, William, Validation of Discriminant Analysis in Marketing Research, pp 60

¹⁶⁵ Hair, Joseph, *op. cit.*, pp. 614

regresión lineal y no-lineal, el análisis de la varianza y el análisis de las medidas conjuntas¹⁶⁶.

En el análisis discriminante, los segmentos son definidos previos al análisis, mediante cualquier tipo de criterios que son de interés para el estudio. El segmento en el cual el respondente es asignado es de forma cualitativa por variables dependientes en la escala nominal para su análisis posterior. La variable dependiente puede ser dicotómica o múltiple. El análisis discriminante es usado así entonces para visualizar diferencias socio-económicas o psicográficas entre los segmentos. Pero últimamente, cuando se utiliza una cantidad múltiple de variables dependientes utilizando la modalidad de análisis multidiscriminante se puede aplicar en problemas para descubrir atributos entre marcas.

En este caso, las variables dependientes serán cada marca y las variables independientes serán los atributos que construyen la imagen de la marca. Este es una manera alternativa para realizar investigación sobre la imagen de la marca y al posicionamiento de la misma¹⁶⁷.

Para darle un significado lógico a las variables independientes, estas tienen que tener un valor (cuantificable) y un significado determinado. De acuerdo con la teoría de la atribución, las ideas preconcebidas de un consumidor respecto un producto o situación se derivan de sus experiencias, su personalidad y actitudes¹⁶⁸.

Las actitudes¹⁶⁹ son unos de los elementos que más se miden en la investigación de mercados debido a que es un predisposición aprendida

¹⁶⁶ Van Vracem, Paul y Gauthy-Sénechal, Martine, *op.cit.*, pp. 231

¹⁶⁷ Lawson, R., *Discriminant analysis. An aid to market segmentation description*, pp. 387

¹⁶⁸ Imber, Jane y Toffler, Betsy-Ann, *Diccionario de mercadotecnia*, pp. 39

¹⁶⁹ Una actitud en un constructo psicológico para conceptualizar un intangible. Las actitudes no pueden observarse o medirse de manera directa; su existencia se infiere a partir de consecuencias. La actitud es una

para responder de manera congruente, favorable o desfavorable hacia cierto objeto y, la principal razón de su cuantificación es por su característica de ser perdurables y constan de ideas interrelacionadas; también abarcan un sistema personal de valores¹⁷⁰. Para medirlas se utilizan las llamadas escalas actitudinales, que en el caso particular del análisis discriminante estas deben proporcionar datos numéricos, por lo cual, las más idóneas para este caso son las escalas de diferencial semántico, escalas de Stapel y las escalas de Likert, principalmente¹⁷¹.

Una de las herramientas gráficas comúnmente usada en la administración estratégica y, en la mercadotecnia es el uso de los mapas perceptuales. Los mapas perceptuales pueden ser utilizados para graficar las interrelaciones entre los productos de consumo, productos industriales y también poblaciones. Virtualmente cualquier sujeto puede ser indexado sobre un rango de atributos que pueden ser graficados para mostrar sus posiciones relativas y diferenciarse de otros sujetos que también están bajo la evaluación de sus atributos.

Como se mencionó anteriormente, los mapas perceptuales pueden ser utilizados en la segmentación del mercado, en desarrollo de conceptos, en la evaluación y seguimiento de los cambios en las percepciones del mercado¹⁷²; así como, en la valoración de la efectividad publicitaria en el posicionamiento de la marca, para la localización de brechas existentes en determinado mercado y posicionar así nuevos productos, para identificar la imagen de una empresa y poderla reposicionar ante la competencia¹⁷³.

organización perdurable de procesos motivacionales, emotivos, perceptuales y cognitivos respecto a algún aspecto del entorno.

¹⁷⁰ Mc Daniel, Carl y Gates, Roger, *op.cit.*, pp.321

¹⁷¹ *Ibidem*, pp. 331-335.

¹⁷² Populus, *Perceptual Mapping*, pp.1

¹⁷³ Hair, Joseph et al., *op. cit.*, pp. 623

Los métodos mas utilizados hoy en día para la creación de los mapas perceptuales son: Componentes principales, escalamiento multi-dimensional, análisis de correspondencias, análisis factorial y el análisis discriminante¹⁷⁴. Quizás la metodología más difundida para la creación de mapas perceptuales es el Análisis de Correpondencias creada por el estadístico francés Jean-Paul Benzecri¹⁷⁵ y difundida en 1970 por él y por un grupo de investigadores franceses. Fue hasta 1986 que Haffman y Frankle describen esta técnica y su aplicación en mercadotecnia en un artículo en el *Journal of Marketing Research*¹⁷⁶.

Sin embargo, otra metodología que se ha utilizado para la creación de los mapas perceptuales es mediante el uso del análisis discriminante. El empleo del análisis discriminante múltiple fue propuesto en 1970 por Jonson empleando datos que consisten en categorías de productos sobre atributos, en lugar de distancias¹⁷⁷.

El mapa perceptual hecho con análisis de correspondencias es más conveniente y fácil de usar que el análisis discriminante. El mapa elaborado con análisis de correspondencias es comúnmente hecho en un nivel agregado, es decir, datos agregados a través de tabulaciones cruzadas mientras que el análisis discriminante requiere datos individuales de los respondentes. Y por lo tanto frecuentemente presenta problemas de falta de datos o datos incompletos¹⁷⁸.

No obstante, el análisis discriminante presenta una serie de ventajas potenciales:

¹⁷⁴ Haro, Rubén, Apuntes de análisis multivariado, pp. 25

¹⁷⁵ Peña, Daniel, *op. cit.*, pp.

¹⁷⁶ Friedler, John, A Comparison of Correspondence Analysis and Discriminant Analysis-Based Maps, p. 2

¹⁷⁷ *Idem*

¹⁷⁸ *Ídem*

1. Por que tiene un sentido más amplio ya que se usan datos individuales en vez de datos agregados y en cierta forma es más preciso debido a que reproduce una estructura que es inherente a los datos utilizados.
2. El análisis discriminante no se afecta por la inclusión de atributos redundantes como los mapas hechos con análisis de correspondencias. Ya que las dimensiones de los mapas realizados con análisis discriminante miden las razones de entre los grupos a las variaciones de las combinaciones de independencia lineal dentro de los grupos. En el análisis de correspondencias no se consideran las variaciones de los productos *entre* y *dentro* de los grupos. Los atributos redundantes, podrían ser expresados como “atracción” en la dimensión del análisis de correspondencias, en la dirección de aquellos atributos e incrementar así su tamaño.
3. También, las distancias entre productos en los mapas hechos con análisis discriminante son menos afectadas por la *inclusión* o *exclusión* de productos, que en los mapas hechos con análisis de correspondencias. En los mapas del análisis discriminante, las distancias entre los grupos dependen solo de las medias de aquellos productos. En el análisis de correspondencias, distancias entre pares de productos depende del total de frecuencias por atributos de todos los productos. Adicionando al producto valores altos en muchos atributos y valores bajos en otros productos que pueden tener un gran efecto en las distancias entre otros grupos.
4. En teoría los mapas perceptuales hechos con análisis discriminante deben ofrecer interpretaciones claras entre productos y atributos que los mapas elaborados con análisis de correspondencias. Ambos métodos proveen relaciones entre los productos de uno con respecto al otro, y las relaciones de los atributos con respecto a otros. El análisis discriminante también permite interpretación de las relaciones entre los productos y los atributos, utilizando proyecciones de los vectores de los productos y de los atributos. Sin embargo, en la visualización de la grafica hecha con análisis de correspondencias en cada producto y en cada atributo los puntos son

visualizados con escalas similares, distancias entre los puntos de los productos y atributos no son significativos y no pueden ser interpretados¹⁷⁹.

Por otra parte, el análisis discriminante ofrece una serie de ventajas sobre el análisis de correspondencias.

1. El análisis discriminante tiene una conexión entre los puntos de los productos y las ubicaciones de los atributos. Cuando una gran proporción de la información es contabilizada por el mapa, las proyecciones de los productos en cada vector son perfectamente correlacionadas con sus medias sobre ese atributo. Es muy difícil de entender las relaciones entre productos y atributos en el análisis de correspondencias.
2. A diferencia de los mapas elaborados con el análisis de correspondencias o el análisis de factores; los mapas elaborados con el análisis discriminante no cambian si los atributos son añadidos, ya que son combinaciones lineales de estos ya presentes en el espacio.
3. El análisis discriminante solo pone atención en la información entre productos, después los escala y las diferencias dentro de los grupos son iguales para cada dimensión y son no-correlacionadas. Esto significa que el análisis discriminante usa flechas para dar a cada dimensión una métrica común (en términos de una igual inexplicada varianza). Ni los mapas hechos con análisis de correspondencias, ni los elaborados con análisis factorial distinguen diferencias entre los grupos de diferencias dentro de los grupos.
4. El análisis discriminante es el método más efectivo en términos de atiborramiento dentro del espacio de baja dimensionalidad de la mayor cantidad de información de cómo difieren los productos. Después de un re-escalamiento implícito de los datos para tener un *error esférico*. El análisis discriminante provee a sus mapas al menos de una aproximación cuadrada en la matriz entera para ese número de dimensiones. Desde que los directivos tienen serios problemas en entender estructuras muy altas en dimensiones, el análisis discriminante brinda una opción de dar más

¹⁷⁹ *Ibidem*, pp. 2-3

información en menos dimensiones, el análisis de correspondencia brinda comunicaciones superiores.

5. A diferencia del mapeo basado en distancias y similitudes, el análisis discriminante usa categorías de atributos, esto es más fácil y natural para los respondentes y es más usual en el contenido aun si el mapa no esta hecho con ellos.
6. El análisis discriminante es más exitoso que el análisis de correspondencias para reproducir un mapa conocido cuando los datos son distorsionados de muchas maneras¹⁸⁰.

El análisis discriminante puede combinarse también con el análisis de grupos o conglomerados (*clusters*) y darle así mayor verosimilitud a la información. Este tipo de combinación metodológica puede realizarse cuando ya se aplicó previamente el análisis discriminante y se quiere obtener mayor información de los segmentos hallados, como una manera de obtener mayor caracterización de estos¹⁸¹. Debido a lo anterior, el análisis discriminante ofrece un abanico de posibilidades mostrando gran versatilidad para generar mayor conocimiento en la solución problemas mercadológicos.

El análisis discriminante ha sido aplicado exitosamente en diversos casos prácticos en la mercadotecnia como son: la clasificación de propietarios de automóviles de las marcas Ford® y Chevrolet® por variables demográficas y psicográficas; en la diferenciación de compradores y no-compradores de nuevos productos; en la determinación de las características de la audiencia en ciertas estaciones de radio; en examinar las diferencias en personas que ahorran su dinero en bancos comerciales y en aquellas que lo hacen en sociedades de préstamo.

¹⁸⁰ Wittenschlaeger, Thomas, Current Practices in Perceptual Mapping: 1997 Sawtooth Software Conference, pp. 1-2

¹⁸¹ Hair, Joseph, *et al.*, *op. cit.*, pp. 617-619.

Para analizar las decisiones de compra de consumidores en supermercados; para clasificar a los solicitantes de crédito bancario en buenos usuarios y en usuarios riesgosos; en determinar las características de los consumidores de la pasta de dientes Crest® por sus recomendaciones de la Asociación Dental Americana inscritas en la parte posterior del empaque; para la selección de tiendas; en el análisis de los factores que diferencian las compras de regalos de alto-estatus con regalos de bajo-estatus¹⁸²; para diferenciar compradores de carros en innovadores y no innovadores¹⁸³; para la identificación de consumidores de comida rápida en base a su nivel de vida e ingreso¹⁸⁴; para medir el posicionamiento de promocionales con motivos navideños entre tiendas de autoservicio tales como Wal-Mart y Hallmark¹⁸⁵ y en encuestas de opinión pública para ubicar la imagen de los candidatos en campañas políticas¹⁸⁶.

Hace un par de años se desarrolló una nueva técnica de análisis discriminante no-paramétrico, la cual tendrá aplicaciones futuras en la ecología ambiental y en el comercio electrónico¹⁸⁷, este último, sin duda, tiene un gran interés para la mercadotecnia moderna.

Sin embargo, aunque se ha utilizado el análisis discriminante para identificar a los consumidores de ciertos restaurantes de comida rápida con base en descriptores relacionados con su nivel de ingreso y estilo de vida y, utilizando algunas variables relacionadas con el producto y servicio, no se involucran otras variables relacionadas con la marca del producto. Cabe mencionar, que el posicionamiento de una marca de productos de consumo esta basado en atributos psicológicos, mientras que una marca industrial esta sustentado en funciones y características de los productos que respalda dicha marca¹⁸⁸.

¹⁸² Tull, Donald y Hawkins, Del, Marketing Research: Measurement and Method, pp. 692

¹⁸³ Luck, David, et al., Marketing Research, pp. 276

¹⁸⁴ Hair, Joseph, *et al.*, *op cit.*, pp. 613

¹⁸⁵ Teas, Kenneth y Grapentine, Terry, Testing market positioning themes: a perceptual mapping approach, pp. 267-288.

¹⁸⁶ Robles, Marco Antonio, Uso de mapas perceptuales en campañas políticas, pp.17

¹⁸⁷ Zhu, Mu y Hastie, Trevor, Feature extraction for Nonparametric Discriminant Analysis, pp. 101-120

¹⁸⁸ Rangan, Katsuri y Issacson, Bruce, Industrial Marketing, pp. 2-105.

Por otra parte, la comida rápida se considera desde el punto de vista de la teoría del consumidor como un producto de bajo nivel de involucramiento. El proceso de toma de decisiones que conlleva al consumo de un producto de éste tipo, esta estructurado por las siguientes etapas: 1) Reconocimiento del problema, 2) búsqueda de información mínima, 3) elección de compra y, 4) consumo y mínima evaluación post-compra. En el punto dos, es necesario señalar que, las creencias que se forjan de la marca son a través del aprendizaje pasivo, el cual puede ser suscitado por la exposición publicitaria del producto relacionado¹⁸⁹.

No obstante, lo que para ciertos países puede ser un producto con bajo nivel de involucramiento, para otros puede ser todo lo contrario y, el ejemplo más palpable fue lo ocurrido con Mac Donald's en Polonia cuando adoptó el sistema de libre mercado ya que los productos que esta franquicia de cadena rápida ofrece eran desconocidos en ese país y adquirieron un valor "distintivo" debido al interés que suscitaron¹⁹⁰. En México, este hecho no fue nada distinto, ya que en la apertura de la primera unidad de Mac Donald's ubicada al sur de la Ciudad de México en octubre de 1985, creó un fenómeno muy interesante, durante algunas semanas se generó una gran multitud que incluso llegó a paralizar el tráfico de las avenidas cercanas a esa zona, debido a que la gente hacia cola, con un tiempo de espera promedio de dos horas para adquirir los famosos Mc Trios® y degustar las exclusivas hamburguesas de ésta franquicia. Para los jóvenes de clase media alta, de aquel entonces, ir a Mc Donald's era ser parte de una elite que los acercaba más al modo de vida norteamericano.

Expuesto lo anterior, la marca de cada franquicia de comida rápida tiene un contenido importante de atributos los cuales están presentes en el valor de la marca referido hacia el consumidor. Muchos de estos atributos pueden ser caracterizados como componentes actitudinales los cuales puede ser medibles.

¹⁸⁹ Assael, Henry, Comportamiento del Consumidor, pp. 144

¹⁹⁰ *Ibidem*, pp. 145

Aaker en su libro “*Construir marcas poderosas*”¹⁹¹ habla de diez componentes para medir el valor de marca de los cuales ocho son componentes actitudinales, mismos que se pueden apreciar en la tabla siguiente.

Tabla No. 8 Componentes actitudinales del valor de la marca.

Componente	Descripción
Sobreprecio	Lo que el cliente está dispuesto a pagar por una marca a diferencia de otra.
Satisfacción del cliente/fidelidad	Número de clientes actuales. También puede tomarse como el grado de lealtad expresado a la marca por parte del consumidor.
Calidad percibida	Percepción de la calidad por parte del consumidor, la cual es distinta a la calidad en términos de especificación.
Liderazgo / popularidad o innovación	Actitud hacia lo novedoso que el consumidor dé a una marca.
Valor percibido de uso	Percepción del consumidor de la generación de valor y beneficios funcionales de una marca.
Personalidad	Beneficios simbólicos y emocionales suministrados por la marca.
Reconocimiento de la marca	Presencia de la marca en la mente del consumidor, recordación espontánea o asistida, familiaridad hacia la marca.
Organización	Percepción de la compañía con la que se asocia la marca. La cual puede ser asociada con sus acciones de tipo social.

Fuente. Adaptado de Vera, Jorge, La relación entre “los componentes actitudinales del valor de la marca” y “los componentes de involucramiento del consumidor”: una contrastación empírica de ocho productos seleccionados, pp. 30.

Algunos de estos componentes pueden ser medidos por conceptos análogos ya que algunos de ellos como “la fidelidad”, se mide por la tasa de recompra y para poderlo utilizar en un cuestionario, se debe usar un concepto análogo, el cual sería el “grado de apego a la marca”. En el mismo tenor, está el reconocimiento de la de la marca cuyo procedimiento tradicional de medición es pedir al encuestado que cite cinco marcas y ver si en ellas se menciona la de marca de interés, en caso contrario, se debe hacer otra pregunta para provocar la recordación por parte del responderte; siguiendo la lógica anterior, el concepto análogo es la “actitud hacia la marca”.

¹⁹¹ Aaker David, *op cit.*, pp. 284; 300-301

Para el caso de personalidad de la marca sucede algo similar, se formulan preguntas tipo como son: *¿Qué personalidad tiene la marca...?* , *¿Qué tan interesante es?*, *¿Cómo te imaginas que es la persona de la marca...?* y finalmente, se hace la pregunta *¿Te identificas con ella?*, consecuentemente, el concepto similar y avocado hacia el consumidor, sin realizar una sucesión de preguntas sería: “auto-expresión con la marca”. El valor percibido de uso, a juicio del autor no tiene una relevancia significativa para ser analizado en un estudio concerniente a las franquicias de comida rápida, debido a que otras variables relacionadas con el producto y servicio pueden proporcionar información similar.

Finalmente, para el presente estudio se incluirán un conjunto de variables, clasificadas en tres grupos. El primero se relaciona con características intrínsecas del consumidor (edad e ingreso), el segundo, con los componentes actitudinales del producto y servicio y, el último grupo, se relaciona con los componentes actitudinales del valor de la marca.

Se incluirá una nueva variable en el segundo grupo denominada “adecuación al gusto regional” cuyo concepto es derivado de la estrategia de adaptación del producto (bajo la modalidad modular) y que muchas compañías globales siguen para incursionar en un nuevo país o región. Para el caso particular de las empresas de comida rápida se refiere al uso de ingredientes característicos de esa entidad territorial¹⁹². La relación lógica existente es la siguiente. La adecuación al gusto regional es mayor en productos autóctonos que en productos originarios de otro país. Finalmente, se puede concluir que en el *corpus* propuesto, se tiene todo el bagaje informativo para la realización de la presente investigación.

¹⁹² Lascu, Dana-Nicoleta, *International Marketing*, pp. 221.

CAPITULO 3

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Antecedentes

La globalización, es un proceso que busca unificar las distintas relaciones económicas, políticas, sociales y culturales entre países, que se vuelven cada vez más interdependientes. El más platónico de sus objetivos es la mejor convivencia y bienestar mundial. Sin embargo, en la historia de la humanidad, no ha habido otro periodo en que la relación de riqueza y pobreza sea tan contrastante.

Ahora más que nunca la influencia de otros países se vuelve más patente en todos los ámbitos, incluyendo la alimentación. La comida rápida (fast-food) procedente, en su mayoría, de los EE.UU. está ya presente en lugares que antes eran inimaginables. Desplazando con sus irrisorios platillos a restaurantes locales con una oferta más regional. En éste sector, destacan cinco empresas en el mundo y estas son: Mc Donald's, Burger King, KFC, Domino's Pizza y Pizza Hut.

En México la presencia de estos grupos ha ido aumentando de forma importante a través de los años. Mc Donald's, por ejemplo, abrió su primera tienda en el país en 1985 y hasta mediados del 2004 llevaba 292 unidades¹⁹³. Burger King, por su parte, empezó sus operaciones en México en 1991 y hasta el momento lleva 192 restaurantes¹⁹⁴.

Por otra parte, Yum! Brands poseedora de las franquicias KFC y Pizza Hut tiene ubicadas 400 rosticerías a lo largo y ancho del país y su competencia en el

¹⁹³ Stevenson, Mark, Mexico Owns Fast-Food-Tortillas, Tacos and Tortas battle with Pizza, Hot Dogs, <http://ap.tbo.com/ap/breaking/MGBAWCZ01XD.html>

¹⁹⁴ Guzmán, Luisa, Numeralia de Franquicias, pp. 22

centro del país, es casi incipiente. Mientras que Pizza Hut es la segunda cadena de pizzerías de mayores ventas y la primera de consumo en sitio¹⁹⁵.

Las operaciones de Domino's Pizza en México posicionan al país como su segundo centro de ventas más importante en el ámbito mundial, con cerca de 500 unidades instaladas¹⁹⁶.

En el país, son pocos los casos de franquicias importantes, entre ellas tenemos Taco Inn que es la cadena de taquerías más importante, cuenta con 87 restaurantes, pero no se le puede considerar como comida rápida debido a que su perfil recae más en el de restaurante de comida típica.

Sin embargo, Tortas Locas Hipocampo si es una cadena de comida rápida con 346 establecimientos en México y centro América¹⁹⁷. Pero esta franquicia adolece todavía de ciertos problemas para posicionarla dentro del escenario de la globalización, aunque cuenta con una marca que lo respalda y que se tienen procedimientos de elaboración de los alimentos. Todavía le falta mucho desarrollo en su gestión de marca, en la estandarización de sus operaciones y en el desarrollo de proveedores.

Debido a este panorama es necesario el desarrollo de restaurantes de comida rápida mexicana de calidad mundial, pues estamos ante la inminente amenaza de que la presencia de estos grupos cambien significativamente las preferencias de los consumidores mexicanos, afectando a los sectores más susceptibles como son el público infantil y juvenil y, poniendo también en riesgo una de nuestras principales riquezas, que es nuestra gastronomía, la cual es una de las tres más importantes en el mundo, que probablemente algún día será, patrimonio de la humanidad. Expuesto lo anterior surgen las siguientes dos preguntas sobre el presente problema.

¹⁹⁵ <http://www.yum.com>

¹⁹⁶ <http://www.dominos.com.mx>

¹⁹⁷ Stevenson, Mark, *op. cit.*

¿Cuáles son las características clave del éxito de las empresas líderes del mercado mundial de la comida rápida y que atributos marcan la preferencia de sus consumidores?, ¿Qué se necesita para desarrollar una franquicia de comida rápida mexicana exitosa y qué atributos deben desarrollarse para atraer la atención de un consumidor de comida rápida promedio?

3.2. Justificación

Debido a que las investigaciones referentes al mercado de la comida rápida en México son limitadas, incompletas y en algunos casos exclusivas, es necesario la generación de un trabajo académico de calidad, con un enfoque de administración industrial, que de respuestas a ciertas interrogantes concernientes con dicho mercado y con las variables que caracterizan la preferencia de los consumidores.

3.3. Objetivos de la investigación

1. Caracterizar el mercado de la comida rápida en México e identificar el comportamiento de los cinco principales grupos mundiales de comida rápida en nuestro país, así como, de otros derivados del desarrollo del presente estudio.
2. Obtener la función discriminante de cada empresa de comida rápida para entender los criterios de elección del consumidor promedio, con base en las variables significativas que motivan su preferencia y, ubicar así, el posicionamiento de cada marca.
3. Ubicar las variables significativas que incitaran al consumidor potencial a la elección de un restaurante de comida rápida mexicana mediante el uso del análisis discriminante.
4. Proponer estrategias de mercadotecnia para el desarrollo efectivo de una franquicia de comida rápida mexicana.

3.4. Preguntas de investigación

1. ¿Cómo está estructurado el mercado de comida rápida en México?
2. ¿Cómo se distribuyen geográficamente las franquicias de comida rápida en el país?
3. ¿Cómo se administran?
4. ¿Cuál es su estructura de costos?
5. ¿Cómo gestionan su cadena de suministros?
6. ¿Cómo son sus ciclos productivos?
7. ¿Cómo son sus puntos de venta y cómo están diseñados?
8. ¿Tienen sistemas de aseguramiento de calidad y cuáles son?
9. ¿Cómo es la oferta por cada participante en las distintas categorías de productos y si la misma es consistente en todos los puntos de venta?
10. ¿Cuál es el valor financiero de la marca de cada uno de los principales grupos de comida rápida?
11. ¿Quiénes desarrollan la publicidad de las principales franquicias de comida rápida en México?
12. ¿Cuáles son las características del consumidor objetivo de las principales franquicias de comida rápida en el país?
13. ¿Cómo se caracteriza la demanda de comida rápida en México?
14. ¿Cuál es el comportamiento del consumidor mexicano promedio de comida rápida?
15. ¿Cuáles son las preferencias de los consumidores de las principales franquicias de comida rápida en el país?
16. ¿Asistiría un consumidor promedio de comida rápida a una franquicia del mismo giro, cuya oferta sea comida mexicana?
17. ¿Cuáles son las variables representativas que incitan a los consumidores a preferir una determinada franquicia de comida rápida?
18. ¿Cuáles son las variables que estimularán al consumidor promedio en elegir una franquicia de comida rápida mexicana?

CAPITULO 4

HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

4.1. Hipótesis

➤ **Hipótesis general**

El empleo del análisis discriminante en la interpretación de resultados de las encuestas realizadas, es un factor clave e integrador, ya que denotará las variables significativas en la elección de un restaurante de comida rápida conocido; así como aquellas que influyen en su intención de consumo hacia uno de comida rápida mexicana, formando así las bases del plan de mercadotecnia.

➤ **Hipótesis de Investigación**

H1. Si una franquicia de comida rápida basa su concepto en una oferta con mayor apego a la cultura gastronómica del consumidor, la intención de compra será significativamente mayor a cualquier otro tipo de oferta.

H2. La adecuación al gusto regional es la variable más distintiva de todas y se correlaciona fuertemente con las funciones discriminantes de los grupos cuya oferta es comida mexicana.

H3. Las variables relacionadas con el valor de marca son las que tienen, en segundo término, mayor poder discriminante y se encuentran correlacionadas tanto en los grupos de franquicias existentes, como en futuras propuestas.

H4. De las otras variables relacionadas con el producto y servicio tales como: calidad, higiene, servicio y disponibilidad. Las primeras tres no son significativas para discriminar correctamente entre los grupos debido a que en el mercado de las franquicias de comida rápida están presentes de manera consistente, a

excepción de la disponibilidad, la cual es relevante solo cuando se trata de proyectos o de franquicias de nueva creación.

H5. Tanto la edad como el ingreso son variables no significativas para distinguir diferencias entre los grupos debido a que se distribuyen de forma *cuasi* homogénea.

4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance nacional, porque proporciona información del mercado de las franquicias de comida rápida en todo el país, a excepción, de la aplicación del instrumento utilizado para medir el efecto de las variables en la preferencia de los consumidores. Geográficamente se acotó dicha aplicación a la ciudad más importante de la República Mexicana, por disponer de un bajo presupuesto, además de considerar dicha ciudad como un modelo de desarrollo a nivel nacional.

b) Tipo de Investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, cuya característica principal fue el de ser *transversal*, debido a que se estudiaron las variables en forma simultánea en un momento dado. Generando dos tipos de estudio, con los siguientes alcances:

✍ **Descriptivo.** Por que se buscaba especificar propiedades, características y rasgos importantes del mercado de la comida rápida en México.

📊 **Correlacional.** Debido a que se propuso evaluar la relación entre variables, del tipo *multivariado*, por el número de ellas y explicativo, por el método utilizado¹⁹⁸.

¹⁹⁸ Hernández, Roberto *et al*, Metodología de la investigación, pp. 114-137

4.3. DESARROLLO METODOLÓGICO

a) Información secundaria

La información secundaria utilizada para el estudio de mercado se obtuvo de distintos medios especializados de información (notas hemerográficas, artículos de revistas, base de datos de INEGI, Sección Amarilla y páginas web de las empresas participantes), mismos que se citan durante el estudio.

b) Información primaria

La información primaria de éste estudio fue obtenida por los métodos de entrevista no-estructurada¹⁹⁹, observación humana y de encuesta.

l) Método de observación humana.

Parte de la información obtenida sobre los proveedores de insumos, oferta y precios de los productos de los diferentes restaurantes de comida rápida se obtuvo por la técnica de observación disfrazada, comúnmente llamada como: “El comprador misterioso” (mystery-shopper).

La cual se realizó asistiendo directamente a los restaurantes, u ordenando comida para entrega a domicilio. Durante dichas sesiones se buscó interactuar con el personal para conocer el grado de información que éste tenía sobre los productos e ingredientes con los que se elaboran, así como, la procedencia de los insumos en cuanto a sus proveedores.

Se adquirieron algunos productos donde se carecía de información referente al fabricante directo o proveedor. Los precios de los distintos productos fueron capturados en sitio o vía telefónica en formatos previamente elaborados con

¹⁹⁹ Dichas entrevistas se realizaron a ejecutivos de las empresas de comida rápida, franquiciatarios y líderes de opinión en temas muy específicos y breves.

información contenida en la publicidad o páginas web de los distintos restaurantes.

II) Metodología de la encuesta.

i) Muestreo.

Se realizó por métodos no-probabilísticos mediante el uso del muestreo por cuotas. El cual se realizó de la manera más sistematizada posible.

ii) Determinación del tamaño de muestra.

El tamaño de la muestra se calculó, utilizando el algoritmo para población finita²⁰⁰.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población

Z_{α} = Estimador utilizado (dependiendo el grado de confiabilidad elegido)

p = Proporción esperada (%)

q = (1-p)

d = precisión o grado de error

Para la determinación del tamaño de la población se utilizaron los datos de la población del D.F. proyectados a 2005 (8, 814,692) obtenidos de la página web

²⁰⁰ Fernández, Pita, Determinación del tamaño muestral <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras.htm>

de la Comisión Nacional de Población (CONAPO)²⁰¹. Se asignó al estudio un grado de confiabilidad del 95% (con un estimador $Z_{\alpha} = 1.96$)

El cálculo de la proporción esperada se realizó mediante la combinación de dos criterios: el primero es el rango de edad de la población objetivo y el segundo su nivel socioeconómico.

Los hombres y mujeres entre los 12 y 45 años de edad en el D.F. representan el 57.41% de la población de esta entidad de acuerdo con los datos del CONAPO²⁰².

Se utilizó información de los Niveles Socio-Económicos (NSE) generada de un estudio realizado por Consulta Mitofsky, el cual se realizó utilizando el instrumento diseñado (regla 13 x 6) por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI). Por lo tanto, los hogares en el D.F. se caracterizan de la siguiente manera:

Tabla No. 9 Niveles Socio-Económicos en los hogares del D.F.

NSE	A/B	C+	C	D+	D	E
Descripción	Alta	Media alta	Media	Media baja	Baja	Marginada
% Hogares	8.9	15.2	16.3	39.9	7.8	11.9

Fuentes. Campos Roy, Niveles Socioeconómicos por entidad federativa 2003, pp. 42

La población de hogares en los niveles socioeconómicos alto a medio (A/B a C) es del 40.4% de un estimado de 2,814,692 hogares en el D.F., tomando como base, los datos del número de hogares proporcionado por INEGI en el XII Censo de Población y Vivienda, México 2000²⁰³.

²⁰¹ <http://www.conapo.com.mx>

²⁰² *Idem*

²⁰³ <http://www.inegi.gob.mx>

Considerando que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de distribución, se transformó la cantidad de hogares en número de personas para obtener una proporción de ellas en base al NSE y así tener unidades consistentes. Para tal fin, se buscó un estudio similar que expresase ambos parámetros. La proporción hallada entre hogares y personas es idéntica según los datos del INEGI (*ver Anexo 2*), por lo que se supuso que lo mismo sucedería bajo el criterio de NSE y, por consiguiente, se tomó como válida la cifra determinada anteriormente (40.4%).

Realizando una multiplicación de probabilidades, la proporción esperada de la población que cumple ambos criterios es del 23.19%. El error estimado no sobrepasa el 5%. Aplicando los datos en el algoritmo, el tamaño de la muestra es igual a 274.

iii) Número de entrevistas realizadas.

El número de cuestionarios emitidos se calculó mediante la siguiente expresión matemática:

$$nc = n * (1 + (1 - re))$$

Donde:

nc = número de cuestionarios

n = tamaño de la muestra.

re = Respuesta esperada de contestación a los cuestionarios (%)

Se calculó una respuesta esperada de contestación a los cuestionarios del 80%, por lo que el número de encuestas emitidas fue de 329. Los cálculos fueron corroborados con la calculadora para determinación del tamaño de la muestra, disponible en la página web de Consulta Mitofsky²⁰⁴.

²⁰⁴ <http://www.consulta.com.mx>

Tabla No. 10 Composición de la muestra utilizada para la encuesta

Rango de edad	%	No. Cuestionarios a aplicar
12-15	11.88	39
16-20	15.25	50
21-25	15.80	52
26-30	15.96	52
31-35	15.23	50
36-40	13.78	45
41-45	12.12	40

Fuente. Elaboración personal con datos del CONAPO.

iv) Técnica de recolección de datos

La encuesta fue llevada a cabo del 22 de abril al 3 de julio de 2005, en centros de afluencia pública, ubicados en las distintas zonas de la ciudad de México (instituciones educativas, filas para acceso a bancos o eventos, intercepción en calle o zona comercial), mediante entrevistas “persona a persona” con la intención de aplicarle a la población objetivo un cuestionario de auto-aplicación asesorada por el encuestador. Dicha herramienta fue previamente estructurada y validada.

v) Diseño del cuestionario

El cuestionario fue diseñado para obtener información relevante de los consumidores, tanto para conocer sus datos generales, como sus hábitos de consumo de comida rápida en restaurantes bajo el esquema de franquicia en formato de negocio y, también, sobre los criterios utilizados para designar un restaurante como favorito. Además, de cuantificar su intención de compra en un restaurante del mismo tipo, pero especializado en comida mexicana y, las características que éste debe tener para gozar de su predilección.

Debido a que una parte fundamental del estudio fue la obtención de las funciones discriminantes para cada restaurante, incluyendo la propuesta de una

franquicia de comida rápida mexicana. Se realizó una batería de preguntas diseñada para tal fin (de la pregunta 5 a la 29) y fue estructurada considerando los siguientes puntos. Para la designación de un restaurante favorito (pregunta 5) y la respuesta a una proposición de franquicia de comida rápida mexicana (pregunta 17); se utilizaron como opciones de respuestas, variables nominales o categóricas (el nombre de los restaurantes para el primer caso, y respuesta dicotómica para el segundo). Los decriptores utilizados para cada variable categórica fueron construidos con la escala de Likert (de la preguntas 6 a la 16 y de la 18 a la 28 para cada caso). Para las variables edad e ingreso se tomaron los datos asentados por el respondente al inicio del cuestionario.

Las variables independientes estudiadas (descriptores o covariables) fueron elegidas considerando tres aspectos. El primero, son propias del respondente (edad e ingreso); el segundo se relacionan con el producto-servicio las cuales son: adecuación de la oferta al mercado local (gusto regional), calidad, servicio, higiene percibida y disponibilidad. El tercer aspecto, se relaciona con el valor de la marca y las variables estudiadas fueron: actitud hacia la marca, auto-expresión con la marca, grado de apego, liderazgo y acciones sociales de la marca, así como, sobre precio. Cabe señalar que el concepto de calidad percibida también es parte del valor de la marca, pero se decidió que éste fuera considerado en la primera parte con el objeto de no duplicar una misma variable. Las características de todas las variables utilizadas pueden verse claramente en la *tabla No. 11*. Las preguntas del cuestionario fueron planteadas de acuerdo con los criterios revisados en el *capítulo 2* y las cuales están contenidas el documento denominado “Cuestionario de comida rápida”, FCT-01.

Antes de realizar formalmente la encuesta se aplicó una prueba piloto del cuestionario a 30 personas en distintos puntos de la ciudad y, se verificó el grado de comprensión de las preguntas con base en las respuestas proporcionadas, modificándose el contenido de aquellas preguntas que se percibieron como poco claras para los respondentes. Posteriormente, se volvió

a emitir un nuevo cuestionario, actualizando su número y fecha de revisión. También se realizaron pruebas de confiabilidad, mediante medidas de estabilidad por evaluación y reevaluación (*test-retest*), realizando a diez personas tres aplicaciones en distintas fechas durante un mes, cuyos resultados, de las distintas aplicaciones fueron analizados determinando su correlación, la cual fue altamente positiva.

vi) Análisis de los datos

Para el análisis de los datos se utilizó el programa SPSS versión 11.0 (*SPSS Inc.*) en donde los datos obtenidos de la encuesta fueron tabulados sistemáticamente y reducidos con las funciones propias del programa. Para la construcción de los mapas perceptuales se utilizó el programa JMP-5 (*JMP Discovery, Inc.*).

La interpretación de los resultados obtenidos fue asistida por una especialista en estadística²⁰⁵.

vii) El Modelo discriminante

El modelo discriminatorio se expresa por la función discriminante dada de manera general, por la siguiente expresión matemática²⁰⁶:

$$Z_y = a_1X_1 + a_2X_2 \dots a_nX_n$$

Donde:

Z_y = Calificación discriminatoria de cada variable dependiente o categórica

b = Coeficiente o peso discriminante

X = Variable independiente a evaluarse

²⁰⁵ Para la interpretación de los datos se contó con la asistencia de la Act. Consuelo Escamilla Núñez

²⁰⁶ Mc Daniel, Carl y Gates, Roger, Investigación de mercados contemporánea, pp. 593.

Tabla No. 11. Descripción de las variables utilizadas para la determinación de las funciones discriminantes de cada restaurante de comida rápida.

Nombre de la variable	Descripción de la variable	Clasificación de la variable
Restaurante preferido	Es el nombre del restaurante en el cual el cliente consume con mayor frecuencia. También se refiere al nuevo concepto de restaurante de comida rápida expuesto en el estudio.	Dependiente
Edad	Referente a la edad que tiene el consumidor en el momento actual.	Independiente
Ingreso	Ingreso mensual aproximado con el que cuenta el cliente actualmente.	Independiente
Adecuación al gusto regional	Se refiere a si la oferta de platillos del restaurante se ha adecuado al gusto local mediante el uso de ingredientes o creación de platillos típicos de esa localidad.	Independiente
Servicio percibido	Es la percepción del consumidor con respecto al grado de rapidez, precisión y amabilidad mostrada por el personal del local durante su visita.	Independiente
Higiene percibida	Se refiere a la percepción del cliente sobre el grado de limpieza y orden presentado en las instalaciones del local, así como, la preparación de los alimentos durante una visita común.	Independiente
Calidad percibida	Es la percepción por parte del consumidor en cuanto a la calidad del producto, entendiéndose éste término, como el grado de satisfacción a los requerimientos previamente establecidos, por parte del restaurante o esperados y deseados por parte del cliente.	Independiente
Disponibilidad	Se refiere a la presencia de la franquicia, en cuanto al número de sucursales instaladas en determinado lugar, de las cuales, algunas están convenientemente ubicadas para el consumidor.	Independiente
Actitud hacia la marca	Es la manera en que la marca es identificada o reconocida por el consumidor bajo distintas condiciones de compra o consumo, sea por su nombre o signos distintivos.	Independiente
Auto-expresión con la marca	Son las distintas ideas o emociones con las cuales el consumidor se identifica con la marca y, que en gran parte, determina su consumo.	Independiente
Grado de apego a la marca	Es el grado de predilección que tiene un cliente por determinada marca debido al tipo de experiencias vividas durante su consumo.	Independiente
Liderazgo de la marca.	Determina el grado de importancia que le da el consumidor a la marca en relación al constante desarrollo de su propiedad intelectual (nuevos productos, marcas submarcas, patentes etc.).	Independiente
Acciones sociales de la marca	Es el grado de importancia que tiene para el consumidor, que su marca preferida realice acciones sociales, como la promoción de eventos culturales y deportivos o ayude a los más necesitados.	Independiente
Sobrepeso	Se refiere al grado de aceptación por parte del consumidor en pagar un precio alto para adquirir los productos que llevan la marca de su elección.	Independiente

La función discriminante para cada restaurante se expresa de la siguiente manera, la cual considera 13 variables independientes:

$$Z_{Re} = b_{Ed} Ed + b_{I} I + b_{A} A + b_{C} C + b_{S} S + b_{H} H + b_{D} D + b_{R} R + b_{E} E + b_{L} L + b_{So} So + b_{F} F + b_{P} P$$

Donde:

Z_{Re} = Calificación discriminatoria del restaurante preferido

b_x = Coeficiente o peso discriminante de cada variable independiente

Variables Independientes

Ed = Edad del respondente

I = Ingreso del respondente

A = Adecuación al gusto regional

C = Calidad percibida (o esperada)

S = Servicio percibido (o esperado)

D = Disponibilidad

H = Higiene percibida (o esperada)

R = Actitud hacia la marca

E = Auto-expresión con la marca

L = Liderazgo de la marca

So = Acciones sociales realizadas por la marca

F = Grado de Apego a la marca

P = Sobreprecio

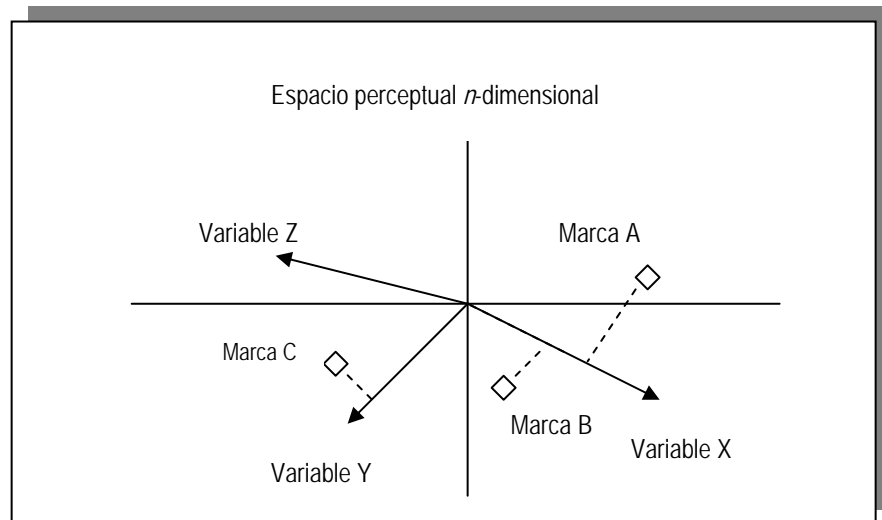
viii) Interpretación gráfica de los mapas perceptuales

Como se indicó anteriormente, los mapas perceptuales fueron elaborados con el programa estadístico JMP-5, el cual traza en el espacio *n-dimensional* la dispersión de datos de cada grupo representados por círculos de colores en cuyo radio esta posicionado su centroide respectivo, acompañado con el número correspondiente del grupo y las variables descriptoras representadas por flechas.

Dichos mapas fueron copiados y pegados en un archivo de *Power Point* (*Office XP*), para redimensionarlos e identificarlos con el nombre de cada grupo de comida rápida.

Para interpretarlos de una manera sencilla se realizó el siguiente procedimiento. Se imprimieron los mapas y se trazaron líneas perpendiculares, con un escalímetro, de cada centroide hacia los vectores de las variables y se siguió la siguiente regla; mientras mayor era la distancia que existe desde el origen hasta la línea perpendicular trazada desde el vector variable hacia el centroide del grupo (formando ángulos rectos), mayor es la relación de la variable hacia el grupo en cuestión, tal y como se aprecia en la presente figura.

Figura No. 17 Interpretación gráfica de mapas perceptuales



Fuente: Modificado de Populus, *Perceptual Mapping*, pp. 6-7.

CAPITULO 5

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Estructura del mercado

La actividad económica representada por el comercio, hoteles y restaurantes constituyen el 18% del PIB nacional, en donde la industria restaurantera en el año 2003 registró ventas cercanas a los \$136 mil millones de pesos (el 91% representan las ventas de alimentos y bebidas no-alcohólicas), lo que equivale a una participación del 2.38% en el PIB nacional y el 23.6% del PIB turístico. Esta industria con 221,249 establecimientos generó 803,413 empleos directos (el 54% del personal ocupado son mujeres y el 46% son hombres) y 2.2 millones de empleos indirectos²⁰⁷.

El valor del mercado de la comida rápida en México (2003), según datos reportados por ALSEA²⁰⁸ y analistas financieros del sector alimenticio del grupo Deutsche-Ixe²⁰⁹, está en un rango entre los USD \$2,500 a \$2,700 millones (MXP \$27,075 - \$29,245 millones). Aunque los estudios realizados AC Nielsen asigna un valor más bajo, el cual está alrededor de MXP \$24,500 millones²¹⁰. Este mercado está formado por una alta concentración de pequeños participantes en las 120 ciudades más importantes del país y está segmentado de la siguiente manera: las ventas de pizzas representan el 37% del valor total de este mercado seguido por las ventas de hamburguesas (30%), pollo frito (24%), y el 9% restante está distribuido entre las cadenas de tacos, tortas, sándwiches, sushi y hot-dogs. La tasa de crecimiento anual reportada en este sector en los últimos cinco años ha sido del 3.8%²¹¹.

²⁰⁷ CANIRAC, La industria restaurantera en cifras, <http://www.caniracnacional.com.mx>

²⁰⁸ ALSEA, Reporte anual del 2003, pp. 30

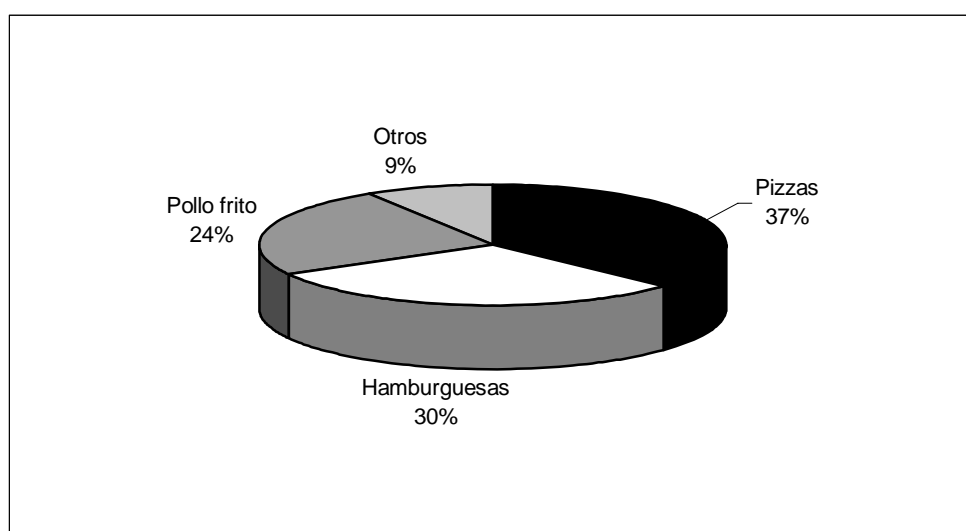
²⁰⁹ El Universal, Comida Rápida, 3 de enero de 2005, pp. 2

²¹⁰ Bondestein, Marcela, Benedetti's por la batalla del liderazgo, pp. 28

²¹¹ El Universal, *op cit.*, pp.2

Cabe señalar que los datos anteriores corresponden a restaurantes y franquicias de restaurantes en formato de negocio. No incluyen las fuentes de sodas, pizzerías y roscas de las tiendas autoservicio o de conveniencia, cafeterías institucionales (escuelas, hospitales, instalaciones del ejército, clubes, comedores ejecutivos, etc.) restaurantes en hoteles, dentro de recintos feriales, en deportivos y en centros de entretenimiento, así como servicios de banquetes, degustación (catering) y roscas en vía pública.

Figura 18. Distribución del mercado de comida rápida en México



Fuente. ALSEA, S.A de C.V., Reporte Anual, pp.30

Con fines comparativos se presentan a continuación los datos sobre el consumo de alimentos que se expiden en la vía pública bajo la modalidad de lo que se conoce como comercio informal.

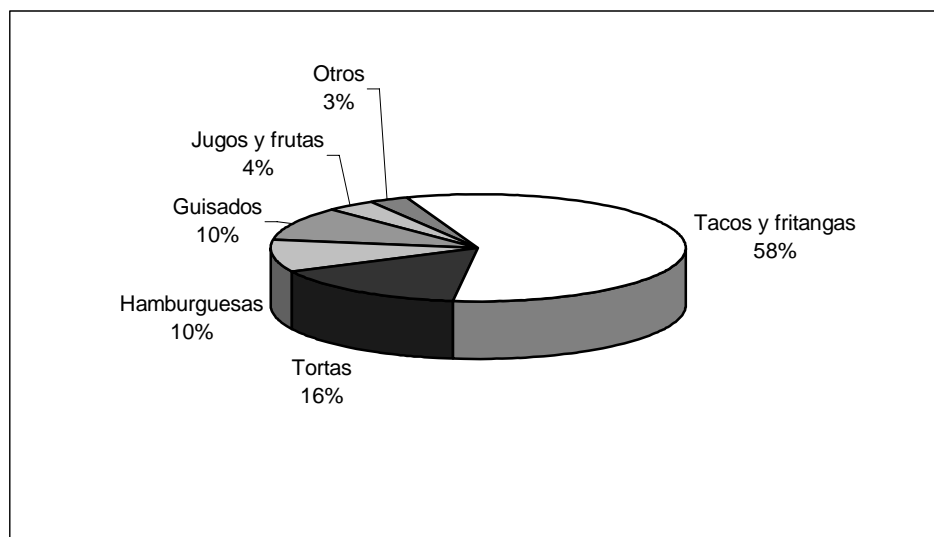
Las ventas reportadas por el *INEGI* para este sector ascienden a \$82,125 millones de pesos, lo cual equivale a un mercado 2.9 veces más grande que el de la comida rápida (restaurantes y franquicias de restaurantes bajo formato de negocio) equivalente al 1.9% del PIB. El comercio de estos alimentos se realizan en 325,000 puntos de ventas donde 100,000 (31%) están ubicados dentro de

inmuebles habitacionales y 225,000 (69%) en la vía pública. Este sector da empleo directo a 900,000 personas.

Este mercado está segmentado de la siguiente manera: Las ventas de tacos y fritangas (quesadillas, sopes, gorditas, pambazos, etc.) representan el 58% del valor total de éste mercado, seguido por las ventas de tortas (16%), hamburguesas (10%), guisados (4%), jugos y frutas (9%) y el 3% restante esta distribuido en por la venta de tamales, hot-dogs, papas fritas, elotes, esquites, plátanos fritos y otros más.

El número de personas que comen habitualmente en los puestos de la calle, es decir, aquellos cuya dieta normal es realizada en ellos durante la semana laboral, son aproximadamente 6.16 millones de personas. Esta cifra tiende a incrementarse por aquellos consumidores ocasionales y lo es de manera significativa durante los fines de semana y días de pago²¹².

Figura 19. Distribución del mercado de alimentos consumidos en vía pública bajo la modalidad de comercio informal en México.



Fuente. CANIRAC, La CANIRAC se pronuncia contra la venta de comida en la calle, Boletín 41

²¹² CANIRAC, La CANIRAC se pronuncia contra la venta de comida en la calle, Boletín 41, <http://www.carinacnacional.com.mx>

El problema que el ambulante genera, ha alarmado de manera importante al comercio establecido, y últimamente a la Secretaría de Hacienda por la fuerte suma de dinero que deja de recaudar.

El comercio informal de alimentos proporciona cinco problemas serios cuyas consecuencias son de interés nacional según datos de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC). El primero y el más importante es en materia de salud, debido a que el expendio de alimentos en este tipo de lugares es una fuente potencial para el desarrollo de enfermedades gastrointestinales debido a las malas prácticas de higiene y sanidad en el almacenamiento y preparación de los alimentos y al uso de instalaciones inapropiadas, que no se limpian fácilmente.

Por otra parte, la ubicación de estos locales en la vía pública hace que el problema se acreciente debido a la omnipresente carga microbiana que bajo estas condiciones es muy alta debido a la presencia de materia fecal procedente de la fauna callejera y cuya volatilidad es alta, el volumen mensual de ésta se calcula en 270 TM. Por lo tanto, el consumo de alimentos en estas condiciones es una causa muy probable para el padecimiento de enfermedades endémicas como diarrea, cólera, tifoidea, entre otras. El 3% de la población las padecen con un costo para las instituciones federales de salud de \$600 millones.

El segundo problema es que este tipo de establecimientos ponen en riesgo la protección civil, ya que al estar ubicados en vía pública obstruyen el paso peatonal, lo cual pone en riesgo a la población en general, ya que adolecen de condiciones de seguridad, por la utilización de instalaciones de gas como cómales, freidores, planchas y estufones las cuales son una fuente potencial de peligro debido a que pueden causar quemaduras leves y hasta de tercer grado. El número de este tipo de instalaciones de gas sin programas de protección civil y peritaje que incluyen tanques de gas son 198,000.

El tercer problema en orden de importancia es la generación de basura por este tipo de locales, la cual es ineficientemente tratada y el volumen anual estimado es alrededor de 125 mil millones TM. La gran mayoría de los residuos sólidos son segregados en la vía pública; otra parte de estos junto con líquidos grasosos residuales son descargados directamente a las redes municipales de alcantarillado.

El manejo inadecuado de la basura genera tres tipos de problemas: 1) Incrementa la presencia de fauna nociva (roedores, insectos y microorganismo) en la vía pública y en el lugar donde se consumen estos alimentos. 2) Dañan la imagen de las calles y es la fuente principal para el saturamiento de la red municipal de alcantarillado cuyo problema se manifiesta por la incapacidad del desalojo de la precipitación pluvial durante los meses de intensas lluvias, generando inundaciones en calles y avenidas, y 3) Son otro vector para la transmisión de enfermedades endémicas de tipo gastro-intestinal.

El cuarto problema es referente al robo de energía eléctrica equivalente 1,745,550,000 kw/h, anual. Finalmente, el quinto problema es de tipo fiscal ya que este sector no paga impuestos, lo cual disminuye la recaudación impositiva anual, repartida de la siguiente manera: \$2,465 millones de pesos en ISR (a una tasa del 3%), y \$12,319 millones de pesos en IVA. Además de que ésta industria no brinda prestaciones de ley, lo que genera al gobierno una pérdida en el pago de aportaciones al IMSS de \$591,000 millones.

Por estos hechos la CANIRAC y los empresarios del sector restaurantero han presionado a las autoridades para la solución de estos cinco problemas básicos y han propuesto algunas alternativas para controlar al sector informal en términos fiscales desarrollándolos como negocios con una imagen propia mediante el concepto de franquicia, y desarrollando en ellos sistemas

administrativos, operativos y de gestión de calidad que garanticen la inocuidad de los alimentos que estos preparan²¹³.

Sin embargo, el comercio de alimentos en vía pública, es sin duda, la primera opción de auto empleo para un país cuyo problema de desempleo se ha acrecentado en los últimos sexenios.

Ni el gobierno federal, ni las empresas ubicadas en los sectores industriales y de servicios han tenido la capacidad de generar empleos de manera eficaz y los pocos que se han generado son mal remunerados. Tan solo la tasa de desempleo abierto en agosto de 2004 (3.57%) fue la más alta registrada en los últimos siete años²¹⁴.

La mayoría de las empresas en México tratan de volverse competitivas mediante la reducción de costos disminuyendo primeramente la plantilla laboral que en muchas ocasiones dicha decisión es poco planeada; y no por la vía del desarrollo tecnológico y organizacional, generando esta medida grandes daños en el consumo interno.

Este hecho genera dos problemas, el primero está caracterizado por la agudización del desempleo y la generación de empleos mal remunerados con bajo poder adquisitivo, como se señaló anteriormente. El segundo problema guarda una dependencia directa con el primero, ya que un trabajador con bajo nivel de ingreso no puede cubrir sus necesidades básicas como es la alimentación consumiendo en restaurantes bien establecidos, cuyo precio por platillo puede exceder su ingreso diario, por lo tanto, la mejor opción a su alcance para satisfacer su necesidad alimenticia es el comercio informal.

²¹³ *Idem.*

²¹⁴ INEGI, Indicadores de empleo y desempleo, <http://www.inegi.gob.mx>

De esta manera, debido a la creciente demanda de alimentos preparados baratos, la oferta de estos crece rápidamente para llegar al equilibrio integrándose en ella personas desempleadas que se auto-emplean elaborando alimentos en vía pública y desplazando de forma dramática la oferta comercio bien establecido. Este mismo fenómeno tiene una tipología similar con el problema de la piratería. Los efectos que causa en la macroeconomía son los descritos anteriormente, generando cuantiosas pérdidas económicas e incrementando el riesgo asociado al consumo. Sin embargo, es una opción directa para satisfacer las necesidades de los individuos con una gran carencia de recursos, aunque a este fenómeno se le adhiere el efecto de los imitadores, que son personas que cuentan con mayor poder adquisitivo, pero desean generar mayor nivel de ahorro, sin el decremento en su consumo.

Es un hecho ineluctable, la participación de la industria de hoteles y restaurantes en la economía nacional, la cual ha crecido de manera significativa en los últimos años por los esfuerzos concentrados en la promoción turística del país, siendo esta una fuente constante de empleo. Sin embargo, lo es también el hecho que la mayoría de los empleos generados son en un esquema salarial bajo y con ciertas irregularidades administrativas y que en la mayor parte van contra el marco legal existente. No obstante, que este es un hecho palpable y a la vista de todos, ninguna institución se ha dado a la tarea de registrar estas desviaciones que de igual manera dañan a la economía nacional y que sería muy interesante conocer cifras oficiales.

Muchas empresas del medio restaurantero pagan tanto a sus empleados de limpieza como de cocina y de servicio, el salario mínimo vigente, con la excusa de que su sueldo es completado con las propinas que dejan los clientes.

Otra mala práctica laboral de éste sector y de otros sectores industriales es la violación sistemática de la Ley Federal del Trabajo (*LFT*) y la ley del *IMSS* (*LIMSS*) bajo los siguientes artificios: Para evitar el pago de compensaciones

por despidos con responsabilidad para la empresa se utilizan contratos temporales (de tiempo y obra) mayores a un año o la renovación anual de estos²¹⁵. También se les obliga a firmar previamente la carta de renuncia al futuro empleado al mismo tiempo que se le otorga su contrato laboral. En los últimos años la práctica el acosamiento laboral (*mobbing*) se ha incrementado hostigando psicológicamente al trabajador para obligarlo a renunciar. De la misma manera, también se ha acrecentado dicha práctica para lograr una negociación ventajosa por parte del empleador durante la liquidación del empleado pagándole un monto inferior a lo que comúnmente le correspondería por disposiciones legales.

Para evitar el pago de la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) muchas empresas utilizan doble identidad fiscal. Una es la que ofrece el servicio y otra es la que contrata y administra al personal. Para disminuir las aportaciones al *IMSS* algunas empresas no las ofrecen simulando pertenecer al régimen de pequeños contribuyentes y negociando esa prestación con sus trabajadores respaldándose con una interpretación tendenciosa del artículo 13 III y IV de la *LIMSS*²¹⁶ o los inscriben con el salario mínimo o bajo un esquema de sueldos asimilados a salarios o simplemente, no dan de alta a sus empleados ante esta institución gubernamental hasta que estos se percaten de la situación.

La industria restaurantera utiliza como herramienta competitiva el apego a las normas del sector como son: NOM-093-SSA1-1994 (Manejo higiénico de los

²¹⁵ Estos actos van en contra de lo señalado en los artículos 37 I y 40 de la LFT donde el señalamiento de un tiempo determinado es en relación a la naturaleza del trabajo que se va a realizar y muchas empresas de manera alevosa lo justifican con argumentos poco creíbles. Como el artículo 39 señala que ningún trabajador esta obligado a prestar sus servicios por mas de un año (bajo esa modalidad), dichas empresas lo renuevan anualmente simulando la creación de un nuevo proyecto, o de forma sistemática para evitar que el trabajador acumule antigüedad.

²¹⁶ De acuerdo con el artículo 13 fracciones III y IV de la *LIMSS* los trabajadores de empresas familiares, comerciantes en lo pequeño y aquellos que dependan de personas físicas pueden pedir voluntariamente su incorporación al régimen obligatorio. Pero sus patrones hábilmente pueden negociar con ellos diciendo que no es obligatorio para ellos afiliar a sus trabajadores.

alimentos) y la NMX-F-605-NORMEX-2000 (Guía para la obtención del distintivo H). Como una garantía de inocuidad alimentaria de este sector. Sin embargo, menos de la mitad de las empresas cumplen plenamente estas disposiciones y las empresas certificadas en este esquema son menos del 20% de la población existente. Por lo que el riesgo de intoxicación alimentaria esta latente, aun para el sector formal²¹⁷.

Los contrastes existentes en ambos esquemas del comercio de alimentos preparados son una herramienta útil para visualizar la gran área de oportunidad existente en la creación de una empresa que brinde una oferta de alimentos apegados a la cultura de los consumidores como es la comida tradicional mexicana y, además que ésta empresa esté integrada en un sistema dinámico cuya competitividad esté basada en el desarrollo tecnológico y administrativo, y adicionalmente, brinde a sus empleados una remuneración justa basada en competencias laborales y una opción desarrollo profesional con el apego a los marcos legales existentes.

Las empresas exitosas en las diversas ramas de la industria se deben más a su sólido capital humano y financiero que sus presupuestos de ventas, ya que en condiciones económicas adversas la combinación óptima de ambos capitales garantiza su supervivencia y pronta recuperación. Y el sector de restaurantes de comida rápida no es la excepción.

Siguiendo con el análisis del mercado de la comida rápida en México, se puede destacar que existen categorías de productos donde hay mayor concentración de participantes que otras. Por ejemplo, en la distribución de mercado de la comida rápida, el segmento predominante es el de las pizzas con una participación del 37%. Realizando una compilación de registros de pizzerías con la base de datos de la sección amarilla existen 4,640 establecimientos

²¹⁷ Datos estimados por la Ing. Shirley Rosales, ejecutiva de cuenta de la división Global Food Systems de SGS durante una entrevista relacionada con la certificación de restaurantes en el programa de distintivo H.

registrados bajo ese giro. El segundo segmento predominante es el de hamburguesas con una participación del 30%, donde cuentan con 980 establecimientos registrados a nivel nacional. El pollo frito participa con una cuota del 24% y existen 2,360 locales bajo este giro. Los otros que son el 9% restante del mercado y donde predominan las taquerías y torterías (1,120 registradas), seguidas por los restaurantes de sushi (317) suman entre ambas 1,437 establecimientos registrados²¹⁸.

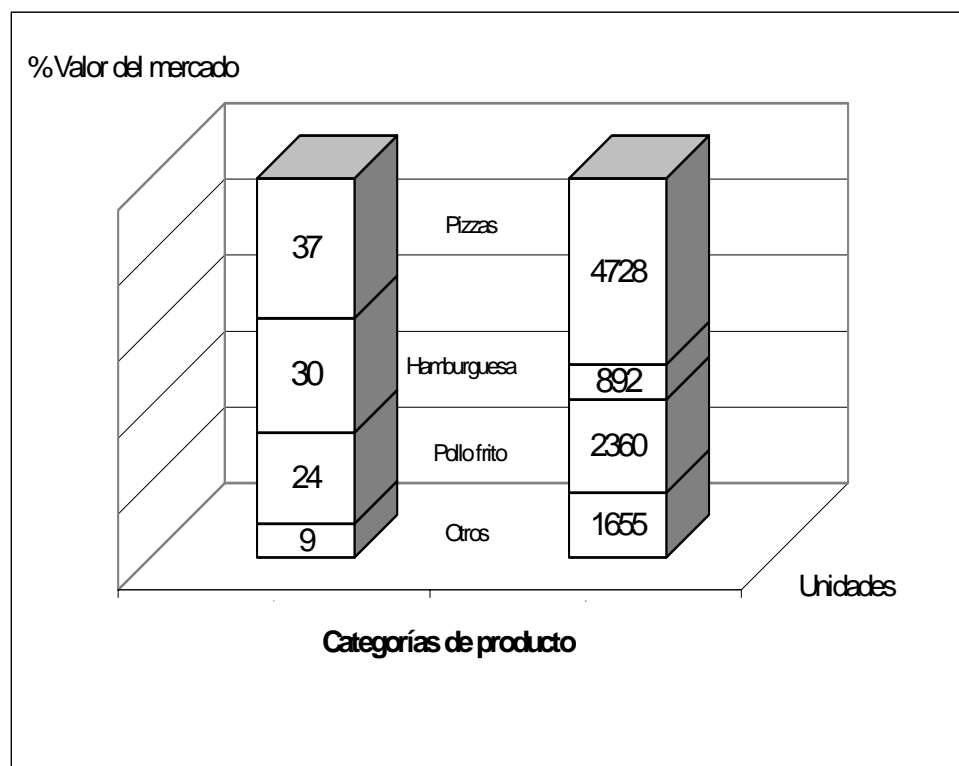
Cabe señalar que los registros existentes por giro de negocio son aquellos que satisfacen dos características. En primer lugar, el nombre del establecimiento o del propietario están registrados por su actividad principal y en segundo lugar es que estos establecimientos cuentan con línea telefónica.

Sin embargo, existen restaurantes pertenecientes a las categorías de productos respectivas que no cuentan con línea telefónica o que están registrados bajo el nombre de una persona física sin especificar el giro del negocio. Además otros restaurantes ofrecen productos complementarios a su giro principal. Por ejemplo, existen pizzerías que ofrecen en sus menús hamburguesas o *viceversa*. Por lo que el contar con una base de datos extensa y bien clasificada de productos es muy difícil, ya que en algunas como la del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) tiene registrada la actividad comercial como restaurantes, pero no por tipo de comida o de los productos que se ofrecen.

Por lo tanto, con los datos proporcionados de los restaurantes de comida rápida equivalen al 4.25% del total de la población de restaurantes existentes y cuya actividad económica generada representa el 20% de las ventas del sector restaurantero.

²¹⁸ [http:// www.seccionamarilla.com.mx](http://www.seccionamarilla.com.mx)

Figura 20 Distribución del mercado de comida rápida en México por porcentaje y número de unidades.



Fuente. ALSEA, *op. cit.* y Sección Amarilla (disponible en línea)

Dentro de la población de restaurantes de comida rápida existen dos modalidades, una es aquellos que operan como franquicia en formato de negocio y la segunda son aquellos que no están bajo este esquema.

La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) reporta que las franquicias de alimentos y restaurantes son el 23% de la población de franquicias existentes a nivel nacional²¹⁹.

Los restaurantes de comida rápida como franquicias formato de negocio equivalen al 33 % de la población de restaurantes de este giro. En cuanto a la distribución por segmento se caracteriza de la siguiente manera: El 25% de las pizzerías operan como franquicia y el 75% no. En las hamburguesas predomina

²¹⁹ [http:// www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org)

el formato de franquicia con un 63% mientras el 37% no lo son, en el pollo frito el 28% son restaurantes franquiciados y 72% son restaurantes no-franquiciados, finalmente en otros giros que incluyen taquerías (134 restaurantes), torterías (406), sándwiches (215), antojitos (115) y sushi (128) el 60% de los establecimientos están franquiciados, mientras que el 40% no lo están.

Tabla No. 12 Distribución porcentual de restaurantes franquiciados y no-franquiciados por segmento.

Segmento	Franquiciado (%)	No-franquiciado(%)
Pizzas	25	75
Hamburguesas	63	37
Pollo frito	28	72
Otros	60	40

Fuente. Elaboración propia con los datos del estudio

Siguiendo esta lógica, las franquicias de restaurantes de comida rápida por origen de su franquicia maestra se comportan de la siguiente manera: El segmento de las pizzas está compuesto por el 68% de franquicias de origen extranjero (originarias de EE.UU.) y el 32% por franquicias de origen nacional. En el de las hamburguesas el 100% está formado por franquicias extranjeras, predominantemente de los EE.UU. Por otra parte, el pollo frito el 88% de las franquicias son extranjeras (estadounidenses) y el 12% son nacionales, y en los otros segmentos que incluyen torterías, taquerías, sushi y sándwiches, el 22% de las franquicias es de origen extranjero, mientras que el 78% son mexicanas.

Tabla No.13 Distribución porcentual de restaurantes franquiciados por el origen de la franquicia en cada segmento

Segmento	Extranjeras (%)	Nacionales(%)
Pizzas	68	32
Hamburguesas	100	0
Pollo frito	88	12
Otros	22	78

Fuente. Elaboración propia con datos del estudio.

Con los datos anteriores, se puede deducir considerando la población de restaurantes de comida rápida y mediante la multiplicación de probabilidades que el mercado de comida rápida bajo franquicia en formato de negocio es del 35% donde la participación extranjera es del 22% (64 % con base en 100) mientras que la nacional es del 13% (36% con base en 100)

La AMF reporta que el 66% de las franquicias totales son de origen mexicano²²⁰, sin embargo, en el sector de comida rápida la participación mayoritaria es extranjera, cuestión que es preocupante por la influencia de otras culturas sobre la nuestra (como la estadounidense) que es susceptible a la imitación de otros patrones de consumo.

Tabla No.14 Participación de empresas de origen nacional y extranjero en el mercado de restaurantes de comida rápida

Origen	Mercado total (%)	Franquicias (%)
Nacional	78	36
Extranjero	22	64

Fuente. Elaboración propia con datos del estudio

Analizando el comportamiento del mercado por cada segmento se pueden denotar las siguientes observaciones:

²²⁰ *Ídem.*

El segmento de las pizzerías hay una alta concentración de pequeños participantes, ya que la pizza ha sido uno de los platillos extranjeros mayormente aceptados por los consumidores mexicanos debido a la versatilidad en la adaptación al gusto regional, ya que se han creado variedades de pizzas con ingredientes de la comida mexicana (chile jalapeño, frijoles, chorizo, carne al pastor) como son: la mexicana, ranchera, al pastor entre otras variedades más.

Hay una participación importante de franquicias de origen extranjero (68%), donde dos de estas tienen el liderazgo en este sector como son Domino's Pizza y Pizza Hut, el tercer sitio lo ocupa Benedetti's Pizza que es de origen mexicano.

Existen varias franquicias nacionales con un número representativo de establecimientos como son La Fabula, Pizzeta Pizza, Lupillos, OK Pizza Josephino's entre otras más. Sin embargo, existen una gran cantidad de pizzerías, que si bien no están constituidas como franquicias se han expandido regionalmente con mucho éxito como son: Rin-Rin con sede en Sinaloa y presencia en Baja California Sur, Durango, Nayarit y Sonora (57 restaurantes); Pizza y Come (20 establecimientos) en Guadalajara, Jalisco; Pizzeta (13 establecimientos) en Culiacán, Sinaloa; y D'Riggoletto (11 establecimientos) en Pachuca, Hidalgo²²¹.

En el segmento de las hamburguesas existe una heterogeneidad muy interesante pues las empresas dominantes son todas franquicias en formato de negocio y casi todas son de origen estadounidense como son Mc Donald's Burger King, Carl's Jr., Wendy's, Habib's (brasileña) y Arbis. Estas siete cadenas de hamburguesas representan el 63% de la población de éste segmento. El 37% restante esta conformada por una gran atomización de pequeños participantes que no son franquicias y que poseen una oferta similar, o compiten con otros giros donde en su oferta hay productos complementarios

²²¹ Consulta en los libros de la Sección Amarilla de cada estado de la República Mexicana.

como las hamburguesas como es el caso de Lupillos cuyo giro principal son las pizzas pero tienen dentro de su menú otros platillos como las hamburguesas.

Sin embargo, la mayor competencia del sector de hamburguesas no está en el comercio formal, pues el valor del mercado ambulante representa una cifra similar al de este segmento, representado por una gran cantidad de microempresas informales.

El pollo frito, por su parte, guarda cierta similitud con el segmento de las pizzas por una alta concentración de participantes y un franco dominio de franquicias de origen extranjero (con una presencia cercana al 28% en términos de número de participantes en ese sector) como son: KFC, Broater & Rico Mc Food y Church Chicken. Las cuales compiten con otras de origen nacional como son: El Pollo Pepe, Country Chick y con una gran variedad de pequeños restaurantes regionales no-franquiciados como son: Super Pollo con 13 restaurantes ubicados en Baja California Norte, Coahuila y D.F., El Pollo Feliz con 12 restaurantes localizados en Puebla, Puebla; Ais Puro Pollo, con 8 unidades en Culiacán, Sinaloa entre otros más²²².

Este platillo ha tenido gran aceptación en los estados del norte como son Baja California Norte y Sur, Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León, Tamaulipas, Sonora y Sinaloa por su gran compatibilidad cultural y gastronómica. Por ejemplo, en Sinaloa se tiene un platillo denominado “Pollo Frito estilo Sinaloa”, el cual es elaborado a las brasas y bañado con salsa barbecue.

En cuanto al mercado formado por otros segmentos como son taquerías, torterías, sándwiches, sushi y antojitos entre otras variedades más, la mayor parte de está bajo la presencia mayoritaria de franquicias de origen mexicano, las cuales tienen el 100% de las franquicias de taquerías, torterías y antojitos mexicanos y más del 90% de las de sushi. Solo el mercado de los sándwiches

²²² *Idem.*

tiene una participación mayoritaria de empresas norteamericanas como Subway principalmente.

Cabe señalar que aunque este segmento, el 57% este operando bajo franquicias en formato de negocio. No refleja el comportamiento mismo del mercado. Pues, si es una realidad que las franquicias han ganado terreno en los últimos 20 años, incluyendo las mexicanas. Es también una realidad que este mercado y, principalmente el de la comida mexicana, esta profundamente dominado por el comercio informal. Pues tan solo el mercado de tacos, fritangas y tortas establecido en la vía publica es 24 veces más grande que todo este segmento.

Para motivos de la descripción de este mercado se excluyeron los locales de franquicias especializados en la venta de café, donas, helados, paletas y, de tamales y tacos de canasta para llevar por que éstos pertenecen a otras categorías del mercado.

Sin embargo, en los análisis posteriores se excluirán a las franquicias de taquerías como son Taco Inn, El Fogoncito, Potzolcalli y la mayoría de torterías y restaurantes de Sushi. Por que estas a pesar de estar establecidas como franquicias, siguen trabajando bajo el modelo de restaurante, aunque los platillos que en estos locales se venden sean de consumo rápido.

Aplicando la definición de restaurantes de comida rápida, estos carecen de meseros, lozas y cubiertos y cuentan con operaciones estandarizadas. Por lo que el consumo lleva intrínseco el autoservicio y el empleo de recipientes y cubiertos desechables, con un tiempo corto entre el pedido y la entrega de la orden, pero el elemento más distintivo de la definición de comida rápida es sin duda el de “servicio rápido” y es el de pagar antes de consumir los productos.

Dentro de las franquicias de comida mexicana, oriental y de mariscos las que cumplen en gran parte con estos lineamientos y sobre todo con el de servicio rápido son: Las gorditas de Doña Tota, Tortas Locas Hipocampo, Sport Tortas, Tortas Bernal, Aca las tortas, Teriyakistan y Mr. Fish.

Sin embargo, los datos manejados anteriormente han sido útiles para la caracterización y el entendimiento del comportamiento del mercado de comida rápida en general y, sobre todo del 9% del segmento conformado por otros giros, que de manera particular hubiera sido más difícil de rastrear y contabilizar debido a la poca disposición de información por parte de los integrantes de éste segmento. Además de que esta cifra ha sido manejada por algunos analistas del sector, que si bien cuentan con sólidos conocimientos financieros, carecen de varios elementos técnicos para caracterizar de manera más adecuada a este segmento del mercado.

Domino's participa con el 26% del valor del mercado de pizzas²²³ (23 millones de clientes que consumen 26 millones de pizzas al año), mientras que Pizza Hut y Benedetti's lo hacen con el 10%²²⁴ y 6²²⁵% respectivamente, contabilizando una participación global de este mercado del 42%, mientras que el 58% restante son otros participantes del mismo sector tanto franquicias como restaurantes independientes.

²²³ ALSEA, *op. cit.*, pp. 30

²²⁴ Calculado con la cifra de ventas 2003 de Yum! Brands dada Zacarías Ramírez Tamayo, La Revista, Lunes 18 de octubre de 2004, p.31

²²⁵ Estimación propia

Tabla No.15. Principales franquicias de comida rápida por segmento de mercado

Franquicia	No. Locales	Origen	Presencia	Part. Mercado*
Pizzas				
Domino's Pizza	500	EE.UU.	ZN/ZC/ZS/ZE/ZO	37%
Pizza Hut	220	EE.UU.	ZN/ZC/ZS/ZE/ZO	
Benedetti's Pizza	119	México	ZN/ZC/ZS/ZE/ZO	
La Fabula	62	México	ZN/ZC/ZO	
Pizzeta Pizza	55	México	ZN/ZC/ZS	
Papa John's	50	EE.UU.	ZN/ZC/ZS	
Lupillos	36	México	ZN/ZC/ZS	
OK Pizza	35	México	ZN/ZC/ZS	
Josephino's	25	México	ZN/ZC/ZS	
Little Caesars	22	EE.UU.	ZN/ZC/ZO	
Ciao's Pizza	20	México	ZN/ZC/ZS	
Pizza del Rey	15	México	ZN/ZC/ZO	
Pizza in-out	15	México	ZN/ZC/ZS	
Pizza Shakey's	3	EE.UU.	ZN/ZC	
Hamburguesas				
Mc Donald's	307	EE.UU.	ZN/ZC/ZS/ZE/ZO	30%
Burger King	200	EE.UU.	ZN/ZC/ZS/ZE	
Carl's Jr.	43	EE.UU.	ZN/ZC/ZS	
Wendy's	16	EE.UU.	ZN/ZC/ZS	
Habib's	7	Brasil	ZN/ZC/ZS	
Arby's	5	EE.UU.	ZC	
Pollo frito				
KFC	300	EE.UU.	ZN/ZC/ZS/ZE/ZO	24%
Broaster & Rico Mc Food	163	EE.UU.	ZN/ZC/ZS	
Church Chicken	50	EE.UU.	ZN/ZO/ZS	
El Pollo Loco	42	EE.UU.	ZN/ZC/ZE/ZO	
El Pollo Pepe	36	México	ZN/ZC/ZS/ZO	
Popeye's	20	EE.UU.	ZN/ZC	
Country Chick	17	México	ZN/ZC/ZS	
OK Canjun	11	México	ZN/ZE/ZO	
OK Chicken	11	México	ZN/ZC/ZS	
Sandwiches				
Subway	207	EE.UU.	ZN/ZC/ZS	
Blimpie	4	EE.UU.	ZN/ZC/ZS	
Chicken Factory	2	México	ZS	
Obee's Soup Salad & Subs	2	EE.UU.	ZN	
Tortas				
Tortas Locas Hipocampo	320	México	ZN/ZC/ZS/ZE/ZO	<9%
Sport Tortas	50	México	ZN/ZC/ZS	
Tortas Bernal	12	México	ZN	
Aca las Tortas	12	México	ZN/ZC/ZS	
Tortas Benhu	6	México	ZN	
Antojitos Mexicanos				
Gorditas Doña Tota	107	México	ZN/ZC/ZS/ZE/ZO	
Sushi				
Teriyakisan	40	México	ZN/ZC/ZE	
Mariscos				
Mr. Fish	8	México	ZN	
Notas:				
ZN = BCS, BCN, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Sinaloa, Durango, Zacatecas				
ZC = SLP, Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, México, D.F., Morelos y Guerrero				
ZS = Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Yucatan y Quintana Roo				
ZE = Hidalgo, Veracruz, Tlaxcala y Puebla				
ZO = Nayarit, Jalisco, Colima y Michoacán				
*Participación en el mercado. Es el dato de referencia el cual incluye a todos los elementos de la población incluyendo restaurantes no-franquiados				
Fuente. Inversionista, Febrero de 2005; Entrepener, Enero 2005 y Sección Amarilla (libro e internet), 2004				

En el mercado de las hamburguesas, Mc Donald's participa con el 26%²²⁶ de las ventas totales de este segmento, mientras que Burger King participa con el 22%²²⁷ y Carl's Jr con el 4%²²⁸. El 48% restante lo hacen las otras franquicias existentes, los pequeños restaurantes de ese sector y otros en cuya oferta tienen como productos complementarios a las hamburguesas. Un caso curioso es KFC cuyo giro primario es el pollo frito, sin embargo, ha considerado durante años a Mc Donald's como su principal competidor, por haber invadido este al mercado natural de KFC con el lanzamiento de los Mc Nuggets, captando una gran cantidad del público infantil. En respuesta KFC fue el primero en lanzar las hamburguesas de pollo para competir frontalmente con las hamburguesas vendidas en Mc Donald's.

Ciertos analistas financieros del periódico Reforma²²⁹ y de revistas especializadas en negocios como son Expansión²³⁰ y Entrepreneur²³¹ han indicado que Mc Donald's y Burger King participan en el mercado de hamburguesas con el 41% y 35% respectivamente, sin indicar en algunas ocasiones la base con la que se hicieron los cálculos y, por ende, causando gran discrepancia en los datos entre un medio y otro. Sin embargo, la base de cálculo que se utiliza para deducir el valor del mercado es la de los reportes financieros del año 2003. Si Mc Donald's en ese año vendió USD \$ 17,140 millones donde las ventas para Latinoamérica ascendieron a USD \$859 millones, siendo Brasil el participante mayoritario del mercado latinoamericano con una cuota del 40% equivalente a USD\$ 343.6 millones²³². Es poco creíble que Mc Donald's con una participación del 41% en el mercado de hamburguesas en México genere una cantidad similar (USD \$ 307.5 millones) a

²²⁶ Estimada con base en su participación en el mercado latinoamericano tomando como referencia el reporte anual de Mc Donald's de 2003, <http://www.mcdonalds.com>

²²⁷ ALSEA, *op.cit.*, pp. 30

²²⁸ Estimación propia

²²⁹ Ramírez Cristina y Vargas Carmen, Mc Donalds vs. Burger King. Luchan bocado a bocado, Reforma, pp. 23A

²³⁰ Ruiz, Gabriela, El hombre de Expansión: Alberto Torrado, El arte de la multiplicación, pp. 35.

²³¹ Guzmán Luisa, Numeralia de franquicias, pp. 22

²³² Mc Donald's Informe anual, 2003, <http://www.mcdonalds.com>

lo que lo hace Brasil, siendo el mercado mexicano un poco más de la mitad del mercado brasileño en la factura de Mc Donald's en Latinoamérica.

Analizando el origen de la discrepancia de estos resultados cabe señalar que en la revista Alto Nivel, en la edición de Mayo de 2003²³³ menciona el valor del mercado de las hamburguesas calculado por este medio es MXP \$4 mil millones, se puede deducir que solo consideraron las ventas de hamburguesas realizadas por restaurantes que operan como franquicia en formato de negocio. Por lo que la participación de los tres grupos líderes del sector se eleva llegando a cifras cercanas a las reportadas en los medios informativos citados anteriormente, debido a un efecto de concentración por la eliminación de otros participantes, que si bien no son franquicias, son restaurantes bien establecidos de ese sector. Parece ser que estas cifras han sido copiadas de un medio a otro generando discrepancias significativas en el valor real de éste mercado por la carencia de un análisis previo y contrastado con la fuente de información más confiable que existe, que es la que emiten los participantes de este segmento del mercado.

De acuerdo con investigaciones realizadas la empresa internacional de investigación de mercados, AC Nielsen, el valor del mercado de las hamburguesas es de MXP\$ 7,350 millones²³⁴.

KFC tiene una participación mayoritaria en el segmento del mercado de pollo frito con el 43%²³⁵, seguida por Broaster & Rico Mc Food y Church Chicken con el 22 % y 7%²³⁶ respectivamente. El 28% restante se reparte con las otras franquicias de pollo frito y con restaurantes independientes del mismo giro. Estos últimos que son un gran número de pequeños participantes, han ubicado su actividad económica en nichos del mercado muy regionalizados, que si bien

²³³ Sambrano, Sofía, Guerra de..., pp. 43

²³⁴ Deloitte, Hoteles y Restaurantes, <http://www.deloitte.com>

²³⁵ Estimación con base en la cifra de ventas de Yum! Brands proporcionada por Lloid en Mexconnect, <http://www.mexconnect.com>

²³⁶ Estimaciones propias.

es sabido que no cuentan con una gran participación en este segmento, han bloqueado de manera importante la expansión de KFC en la zona norte del país. Ya que el pollo frito al estilo Kentucky no es tan gustado en estos estados como las variedades de pollos a las brasas que poseen cada uno de ellos.

Sobre la participación de otros líderes como son Subway en el segmento de los sándwiches y Tortas Locas Hipocampo en el segmento de las tortas, aunque no hay información disponible al respecto por parte de ellas hacia la opinión pública. Se estima, bajo cálculos propios, que tienen una participación del 95% y 1.5% en sus respectivas categorías.

Las empresas líderes mundiales en el mercado de la comida rápida son: Mc Donald's, Burger King, Domino's Pizza, Pizza Hut y KFC, las cuales tienen una participación en el mercado mexicano del 38% con tan solo 1510 restaurantes, equivalente al 16% de la población total estimada. Lo cual brinda una idea un tanto clara del grado de competitividad que tiene cada restaurante de los grupos señalados contra otros del mismo sector. Y donde a su vez se puede ver que existen segmentos más competitivos que otros, como es el caso de las hamburguesas, pues cuentan con un número reducido de participantes, pero altamente competitivo. Ésta y otras cuestiones se hacen atractivas para ser analizadas en el presente estudio.

Tabla No. 16. Ventas en México de los principales líderes mundiales de comida rápida.

Grupo Participante	Ventas en millones de USD \$
Yum Brands! (KFC y Pizza Hut)	350 ₁
Mc Donald's	195 ₂
Domino's Pizza	241 ₃
Burger King	167 ₄

Fuentes. 1. Ramírez-Tamayo, Zacarías, La Revista, Lunes 18 de octubre de 2004, pag. 31. 2. Estimaciones con base en el reporte anual de Mc Donald's de 2003. 3. Con base en el reporte Anual de ALSEA, S.A. de C.V. editado en diciembre de 2003. 4. Loyd, Mexconnect, en [http:// www.mexconnect.com](http://www.mexconnect.com); Ramírez-Tamayo, Zacarías, El Universal, Viernes 2 de julio de 2004.

5.2. Distribución geográfica

En cuanto a la distribución geográfica de las seis franquicias líderes en el mundo, contrastada con cinco las cinco franquicias mexicanas líderes en su ramo se puede comentar lo siguiente.

Domino's Pizza es la única franquicia con presencia en los 32 estados de la república mexicana, pues sus operaciones se ubican en 123 de las ciudades más importantes del país. Seguida de Mc Donald's el cual cubre 31 estados de la república a excepción del estado de Nayarit.

Por su parte, KFC extiende sus operaciones en 30 estados al igual que Subway, Burger King lo hace con 28 y Pizza Hut con 27. De las franquicias mexicanas la de mayor cobertura en el territorio nacional es Tortas Locas Hipocampo con presencia en 30 estados.

Las otras franquicias mexicanas importantes tienen la siguiente cobertura a nivel nacional: Gorditas Doña Tota (21 estados del país), Benedetti's Pizza (20 estados) Teriyakisan (7 estados) y El Pollo Pepe (4 estados). Todas tienen una distribución regional. Benedetti's Pizza necesita expandir operaciones a las zonas norte y noroeste, ya que en estos estados no tiene presencia. El Pollo Pepe tiene un área de influencia entre la zona occidente y centro del país. Por lo que su expansión a los otros tres puntos cardinales es inminente. Las Gorditas de Doña Tota han concentrado su participación en los estados norteros y poco a poco han incrementado su presencia en las tres zonas restantes del país.

Por su parte, Teriyakisan ha localizado sus actividades en la zona centro y este de la república mexicana, por lo que necesita desarrollar más franquicias en los otros puntos cardinales restantes.

La mayor concentración de restaurantes de las franquicias de este análisis se ubican en el Distrito federal (a excepción de El Pollo Pepe y Gorditas de Doña Tota) y en los estados de Jalisco, México, Nuevo León y Tamaulipas. Sin embargo, el 80% de la concentración, se logra con la participación adicional de los estados de Baja California Norte, Chihuahua, Quintana Roo, Veracruz, Coahuila, Guanajuato, Sonora y Puebla que en conjunto contabilizan el 76% del PIB nacional.

Es muy coherente que las franquicias de comida rápida se ubiquen en los estados con mayor actividad económica, debido a que en ellos el ritmo de vida es más acelerado y por lo tanto la gente requiere un lugar para comer rápidamente, o es una opción conveniente para aquellos estados con gran presencia turística como lo son Quintana Roo y Veracruz.

Los estados en donde hay menos franquicias de comida rápida son: Campeche, Hidalgo, Oaxaca, Tlaxcala, Nayarit, Durango y Zacatecas. Este fenómeno puede explicarse ya que estas entidades sustentan su economía con actividades basadas en sectores primarios como son la agricultura, ganadería, pesca y minería. Por ende su ritmo de vida es más lento a otros estados con mayor cantidad de industrias. También existe la posibilidad de una desaceleración económica debido a que sus sectores industriales han tenido un efecto adverso por su poca representatividad, o por los efectos negativos causados por la globalización.

Por ejemplo, la economía de Campeche se basa en la explotación del petróleo, pero su actividad no cuenta con petroquímica básica. Su segunda industria en orden de importancia es la minería la cual ha sido afectada por la caída de los precios de sus productos y, que ha afectado a otros estados mineros como Durango.

Tlaxcala por su parte es un estado con gran presencia en la industria agropecuaria y su rama textil ha sido afectada de manera significativa debido a la competencia desleal de artículos chinos presente en el país.

Adicionalmente a estos factores económicos existe el cultural, ya que hay un marcado regionalismo en algunos estados como es el caso de Oaxaca y Tlaxcala que son estados muy tradicionalistas, en el primero cohabitan 16 grupos etno-lingüísticos. Su alimentación se basa en su extensa cocina regional, por lo que es difícil que el consumidor oaxaqueño se incline por platillos distintos a su gusto tradicional. Algo similar ocurre con Tlaxcala que tiene gran apego a sus usos y costumbres.

Otro hecho que llama la atención es que las franquicias de tortas tienen distintas áreas de influencia. Por ejemplo, Tortas Locas Hipocampo, aunque tienen presencia en 30 estados, los que más unidades tienen son: Distrito Federal, Estado de México, Puebla, Chiapas, Jalisco, Veracruz, Coahuila, Baja California Norte y Quintana Roo.

En la mayoría de los estados del norte han generado sus propias franquicias como son Tortas Bernal en Monterrey, N.L. y algunos gustan de otros platillos de comida rápida como son las hamburguesas, sándwiches y pollo frito. Quizás por su cultura regional y por la cercanía con los EE.UU.

Sobre las franquicias regionales como son: El Pollo Pepe, Teriyakistan y Gorditas de Doña Tota, han hecho un gran esfuerzo por expandir su zona de influencia, aunque las dos primeras requieren mayor promoción hacia ciertos estados. El Pollo Pepe necesita desarrollar más franquicias en el norte, sur y el oriente del país y reforzar sus posiciones en el centro. Por su parte Teriyakistan lo requiere en el norte, sur y occidente y reforzar también la región centro.

Gorditas de Doña Tota necesita replantear su estrategia de crecimiento, ya que ha descuidado el mercado de comida rápida más grande que existe, y que es el del Distrito Federal. Es muy probable que el lento desarrollo de estos tres grupos se deba a su poder económico limitado, si se compara con el de las franquicias extranjeras, o con el de grupos nacionales mas fuertes como son Benedetti's Pizza y Tortas Locas Hipocampo.

Tabla. 17. Distribución geográfica de las franquicias representativas de comida rápida tanto extranjeras como nacionales.

	Franquicias de comida rápida											
	Extranjeras						Mexicanas					
	Burger King	Domino's Pizza	KFC	Mc Donald's	Pizza Hut	Subway	Benedetti's Pizza	El Pollo Pepe	Gorditas "Doña Tota"	Teriyakistan	Tortas Locas Hipocampo	
1	Aguascalientes	1	8	4	2	3	1	6	0	0	0	6
2	Baja California Norte	26	22	8	15	12	12	0	0	0	0	7
3	Baja California Sur	5	11	3	3	1	4	0	0	1	1	3
4	Campeche	4	3	1	1	3	1	2	0	0	0	3
5	Coahuila	9	13	6	9	9	7	1	0	7	0	4
6	Colima	0	9	0	1	0	3	11	0	0	0	8
7	Chiapas	2	7	10	4	2	1	2	0	1	0	10
8	Chihuahua	9	17	11	10	8	15	0	0	8	0	1
9	Distrito Federal	32	98	79	90	34	35	33	1	0	24	114
10	Durango	0	3	1	3	0	0	0	0	2	0	0
11	Guanajuato	5	28	8	7	7	6	2	0	2	1	4
12	Guerrero	2	15	5	4	7	4	0	0	0	0	4
13	Hidalgo	0	9	2	3	0	1	1	0	1	0	0
14	Jalisco	21	26	30	20	21	9	14	33	1	0	10
15	México	12	50	40	30	22	15	13	1	0	8	45
16	Michoacan	2	21	4	5	10	2	2	0	1	0	5
17	Morelos	1	12	2	3	4	2	5	0	0	1	2
18	Nayarit	1	2	1	0	3	0	0	0	1	0	1
19	Nuevo León	6	23	35	21	17	24	5	0	29	1	5
20	Oaxaca	1	3	1	2	2	1	0	0	1	0	3
21	Puebla	2	14	5	7	4	7	0	0	0	2	13
22	Querétaro	2	8	3	4	3	2	6	0	1	0	2
23	Quintana Roo	12	11	4	16	10	14	3	0	1	0	7
24	San Luis Potosí	3	9	2	3	1	3	3	1	0	0	1
25	Sinaloa	5	10	1	6	4	7	0	0	4	0	4
26	Sonora	9	19	5	10	11	5	0	0	3	0	4
27	Tabasco	3	4	4	3	1	4	1	0	3	0	1
28	Tamaulipas	8	15	16	9	5	15	3	0	33	0	4
29	Tlaxcala	3	2	0	1	0	1	0	0	1	0	1
30	Veracruz	6	15	2	10	10	3	1	0	4	2	10
31	Yucatán	8	8	5	4	6	3	5	0	2	0	2
32	Zacatecas	0	5	2	1	0	0	0	0	0	0	4
TOTAL		200	500	300	307	220	207	119	36	107	40	288
Propias (%)		27	67	80	33	72	0	34	44	94	31	1
Subfranquiadas (%)		73	33	20	67	28	100	66	56	6	69	99
Años de operación		14	16	39	20	30	13	22	26	53	13	10

Fuente. Elaboración propia con datos en los siguientes medios informativos:

Burger King (www.whopper.com y www.seccionamarilla.com.mx); Dominos Pizza (www.dominos.com.mx); KFC (colectada en los libros de la sección amarilla de cada estado); Mc Donald's (www.mcdonalds.com.mx y contrastada con Lopez, Mario, Centuplica Mc Donald's tamaño en dos décadas, pp. 14); Pizza Hut (colectada en los libros de la sección amarilla de cada estado); Subway (www.subway.com.mx); Benedetti's Pizza (www.benedettis.com); El Pollo - Pepe (www.pollopepe.com.mx); Gorditas de Doña Tota (www.donatota.com); Teriyakistan - (www.teriyakistan.com.mx); Tortas Locas Hipocampo (www.tortaslocashipocampo.com) tomada con información en www.seccionamarilla.com.mx) y el Inversionista, Febrero 2005.

Tabla No. 18 Comparación de la distribución promedio de los once restaurantes de comida rápida por estado de la república contra su participación en el PIB nacional.

Estados	%	%PIB Nacional	% Acum.	%Ac. PIB
Distrito Federal	23.06	23.21	23.06	23.21
Jalisco	14.00	6.42	37.06	29.63
México	9.61	9.64	46.67	39.27
Nuevo León	7.36	7.16	54.03	46.43
Tamaulipas	5.41	3.11	59.44	49.54
Baja California Norte	3.51	3.31	62.95	52.85
Chihuahua	3.05	4.25	66.00	57.10
Quintana Roo	2.90	1.54	68.90	58.64
Veracruz	2.63	4.04	71.53	62.68
Coahuila	2.57	3.22	74.10	65.90
Guanajuato	2.42	3.52	76.52	69.42
Sonora	2.26	2.54	78.78	71.96
Puebla	2.04	3.61	80.82	75.57
Yucatán	1.77	1.40	82.59	76.97
Michoacán	1.64	2.12	84.23	79.09
Sinaloa	1.56	1.91	85.79	81.00
Colima	1.42	0.55	87.21	81.55
Morelos	1.34	1.35	88.55	82.90
Chiapas	1.32	1.70	89.87	84.60
Querétaro	1.26	1.73	91.13	86.33
Baja California Sur	1.23	0.58	92.36	86.91
Guerrero	1.22	1.75	93.58	88.66
Aguascalientes	1.19	1.24	94.77	89.90
San Luis Potosí	1.14	1.66	95.91	91.56
Tabasco	1.00	1.22	96.91	92.78
Campeche	0.71	1.27	97.62	94.05
Hidalgo	0.52	1.31	98.14	95.36
Oaxaca	0.50	1.55	98.64	96.91
Tlaxcala	0.36	0.54	99.00	97.45
Nayarit	0.35	0.57	99.35	98.02
Durango	0.34	1.26	99.69	99.28
Zacatecas	0.31	0.73	100.00	100.00

Fuente. Elaboración personal con datos del estudio e información de INEGI (2005). Sistema de Cuentas Nacionales disponibles en <http://www.inegi.gob.mx>

5.3. Administración

La administración de las franquicias de restaurantes de comida rápida operan en México mediante tres tipos de sistemas: El primero es la presencia de oficinas regionales o locales en el país como son los casos de Mc Donald's, Yum! Brands (KFC y Pizza Hut), Benedetti's Pizza, El Pollo Pepe, Las Gorditas Doña Tota, Teriyakistan y Tortas Locas Hipocampo.

El segundo es a través de una franquicia maestra como es el caso de ALSEA²³⁷ con Domino's Pizza y Burger King. Finalmente, la tercera forma de administración de la franquicia es mediante ejecutivos locales que reportan directamente al corporativo, como es el caso de Subway cuyos ejecutivos mexicanos reportan directamente al corporativo ubicado en Milford, Connecticut, EE.UU.

El sistema Mc Donald's en México opera el 33% de sus restaurantes y concede el 67% restante a 31 franquiciatarios. Yum Brands!, S. de R.L. de C.V., por su parte, opera el 80% y 72% de los restaurantes de las franquicias de KFC y Pizza Hut respectivamente, mientras que concede el 20% y 28% restantes. Cabe señalar que los franquiciatarios de Yum! Brands están distribuidos en 13 grupos con presencia regional y se han asociado bajo el nombre de Asociación de Franquicias Preferidas de México (AFRPM).

Esta asociación está conformada por los siguientes grupos: A.C. Pollo y Alimentos y Franquicias en Nuevo León; Alimentos y Franquicias de Chiapas, Grupo Holding del Golfo, KFC y Comida Rápida del Golfo en Veracruz; Operadora Calleja y Proalimentos "La Piedad" en Michoacán; Operadora Cumorah en Chihuahua; Operadora EXE en México y Querétaro; Operadora KFC en Puebla; Operadora KFC del Sureste en Quintana Roo; Operadora y

²³⁷ ALSEA es también el franquiciatario maestro de Starbucks Coffee en México mediante su división Café Sirena y es el principal franquiciatario de Burger King. Además es un franquiciatario más de Popeye's en México.

Franquicias del Centro en San Luis Potosí y, finalmente, Operadora Yoly en Hidalgo²³⁸.

Benedettis Pizza (Grupo Benedettis), El Pollo Pepe, Gorditas Doña Tota, Teriyakistan y Tortas Locas Hipocampo (Frhipo, S.A. de C.V.) operan la menor parte de sus restaurantes, ya que la mayoría de ellos están concesionados con diversos franquiciatarios.

ALSEA es el franquiciante maestro de Domino's Pizza mediante su división Operadora DP, la cual controla el 67% de los restaurantes del sistema, mientras que concesiona el 33% restante. Por otra parte, es el principal franquiciatario de Burger King ya que junto con Operadora West, en la cual tiene participación social mayoritaria (63.05% de las acciones), posee el 27% de los restaurantes del sistema Burger King a nivel nacional²³⁹.

Finalmente, Subway (Dinesa) ha franquiciado el 100% de sus unidades en México²⁴⁰, y por ende ha logrado una rápida expansión en el país en muy poco tiempo.

5.4. Costos

La estructura de costos de las franquicias de comida rápida en México son difíciles de estimar debido a que muchos de los grupos participantes no hacen del conocimiento público dicha información y, las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) presentan estados financieros con información agregada. Por ejemplo, Sistema Mac Donald's cotiza en varias de las bolsas del mundo, pero utiliza estados financieros consolidados globales. Por su parte ALSEA presenta a la BMV los estados financieros de todo el grupo que incluyen las operaciones de Domino's Pizza Brasil, Starbucks Coffee, DIA y

²³⁸ <http://www.afrprm.com.mx>

²³⁹ ALSEA, *op. cit.*, pp. 5

²⁴⁰ <http://www.subway.com>

Popeye's. Por lo tanto, es muy difícil el poder estimar la estructura de los costos, ya sea por línea de negocio o por restaurantes. Sin embargo, en el informe proporcionado a los accionistas durante la celebración de su segundo foro indica la proporción de la UAFIR promedio obtenida tanto en sus tiendas de Domino's Pizza como de Burger King el cual es del 22.7% y 23.0% respectivamente²⁴¹. A continuación se presenta de manera ilustrativa el estado de resultados global de Mac Donald's y un estudio realizado por Yum Brands! sobre la estructura de costos promedio de los cuatro giros principales de comida rápida.

El sistema Mc Donald's tiene un buen nivel de utilidad bruta ya que los costos de las mercancías vendidas son el 25.35% de los costos totales, éste nivel de costo se ha logrado debido al buen desarrollo de proveedores y, por ende, al buen nivel de negociaciones que mantiene el grupo.

Sin embargo, los costos operacionales y administrativos son el rubro donde hay mayor nivel de gasto el cual es el 58.3% del total de los costos. Estos costos suelen ser altos debido a que en ellos recaen los sueldos y salarios, la renta del inmueble, los gastos administrativos generados y otros gastos erogados para mantener la operación.

Los costos financieros del sistema Mc Donald's son relativamente bajos con tan solo el 2.83% de los costos totales, ya que gran parte de los proyectos realizados vía capital, en vez de crédito bancario. Esta es una manera de crecer consolidadamente y sin poner en riesgo la salud financiera de la organización.

Finalmente, los impuesto erogados son el 5.1%. Cabe señalar que esta es una cifra acumulada, ya que en los diversos países donde Mc Donald's tiene operaciones poseen distintitos esquemas impositivos y algunos de ellos son más flexibles que otros. La utilidad neta generada es el 8.6% equivalente en 2003 a un poco mas de USD \$ 1,463 millones. Es necesario precisar que una

²⁴¹ ALSEA, 2° Foro mexicano de inversionistas, pp.12

unidad promedio de Mc Donald's genera un poco más del 8.6% de utilidad neta, debido a que la estructura soporta una cantidad menor de gastos derivados por el manejo del personal y de la administración, pero sin duda la composición de estos costos refleja una operación rentable.

Tabla No. 19 Estado de Resultados Global del Sistema Mc Donald's

CONCEPTO	%
INGRESOS	
Ingresos por unidades propias	74.65
Ingresos por unidades franquiciadas	25.35
Ingresos totales	100.00
Costo de las mercancías vendidas (alimentos y envases)	(25.17)
Utilidad Bruta	74.83
COSTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	
<i>Nómina y beneficios para empleados</i>	19.90
<i>Renta y Gastos de la operación en unidades propias</i>	19.14
<i>Renta y Gastos de la operación en unidades franquiciadas</i>	5.47
<i>Gastos Administrativos</i>	10.69
<i>Gastos Varios</i>	3.10
Total de los costos operativos y administrativos	(58.3)
Utilidad de Operación o UAFIR	16.53
COSTOS FINANCIEROS	
<i>Intereses generados por la operación</i>	2.26
<i>Intereses no-operativos</i>	0.57
Total de Intereses	(2.83)
UAIR	13.70
IMPUESTOS	
<i>Provisión para impuestos</i>	4.89
<i>Efecto acumulado de cambios contables</i>	0.21
Total de Impuestos	(5.10)
Utilidad Neta	8.60

Fuente. Adaptado del Reporte financiero 2003 de Mc Donald's Corporation disponible en <http://www.mcdonalds.com>

En cuanto a la estructura de costos de las cuatro categorías de comida rápida se puede comentar lo siguiente.

El costo de lo vendido es mayor en el pollo frito (36%), posteriormente siguen la comida mexicana (34%), las hamburguesas (33%) y al último las pizzas (30%). Esto se debe a la composición de cada uno de los alimentos, ya que aquellos con mayor cantidad de carne tienden a ser más caros y el pollo frito es más del 80% de carne. La comida mexicana tiene el segundo nivel de costos más altos, debido a que gran parte de la antojería mexicana va acompañada con raciones de carne, además que utiliza una mayor cantidad de ingredientes. Posteriormente, las hamburguesas tienen la tercera posición en costos porque el costo más alto que posee es el de la rebanada de carne de res (30% de la composición del alimento). Finalmente las pizzas contienen una mayor cantidad de masa y queso y el contenido de productos cárnicos es relativamente bajo.

Los costos de mano de obra son mas altos en las pizzas (31%) y, siguiendo el orden decreciente, seguiría la comida mexicana (25%), posteriormente, el pollo (24%) y al último las hamburguesas (22%). Este orden de costos guarda cierta lógica ya que para la elaboración de una pizza se requiere mayor cantidad de trabajo manual durante las operaciones del proceso como es el mezclado de los ingredientes de la pasta, el amasado, el reposo, la fermentación, del decorado y al último el horneado.

La comida mexicana tiene la característica de que necesita mayor tiempo en el sazonado de los ingredientes. Por su parte, el pollo solo requiere del capeado y freído y la hamburguesa es quizás el producto más rápido de preparar después del sándwich, ya que la mayor cantidad de tiempo se invierte en el cocido de la carne.

Los costos semi-variables son más altos en la pizza (10%), seguidos del pollo frito y la comida mexicana que están al mismo nivel (9%), mientras que en las hamburguesas (8%) dichos costos son más bajos.

Los costos de renta, depreciación y amortización son mayores en el negocio de las hamburguesas (16%), enseguida bajo el mismo nivel siguen el pollo frito (14%) y la comida mexicana (14%) y al último las pizzas (11%).

Tradicionalmente las hamburguesas han utilizado instalaciones más amplias que cualquier otro giro, debido a que existe una gran afluencia del público infantil a este tipo de lugares. Cabe recordar que Mc Donald's fue el pionero en instalar dentro de sus instalaciones un área de juegos infantiles.

El pollo frito y la comida mexicana son los giros que después de las hamburguesas tienen las instalaciones más grandes, debido a que este tipo de lugares son frecuentados en un mayor índice por familias enteras. Finalmente, las pizzas tienen en este rubro los costos más bajos, ya que la mayoría de las franquicias de este giro se han concentrado más en el servicio a domicilio que en el servicio dentro de los restaurantes.

En cuestiones de utilidad (antes de impuestos) las hamburguesas es el negocio que mayor nivel de utilidad generan (14%), posteriormente sigue la comida mexicana (13%), luego siguen las pizzas y el pollo frito con el mismo nivel de utilidad (12%).

Es interesante el hecho de que en el mercado de comida rápida existen menos oferentes de hamburguesas, sin embargo, son los que han tenido una expansión más agresiva a nivel mundial debido a lo rentable que es este tipo de negocio.

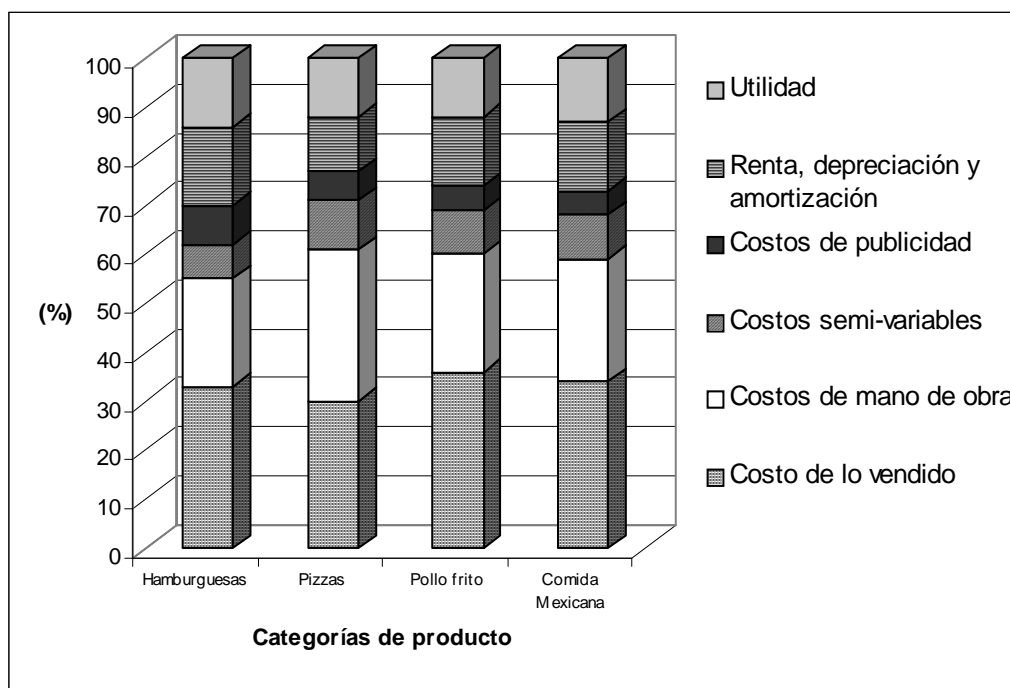
La comida mexicana, en la última década ha ganado nuevos adeptos distintos a su mercado nacional que es el público latino. Debido a su gran variedad de platillos y a su relativa facilidad de preparación ha sido uno de los sectores más rentables, pero su expansión se ha limitado al continente americano. Aunque se espera que en esta década pueda traspasar fronteras y expandirse en los otros cuatros continentes restantes.

La pizza es sin duda el platillo de comida rápida que más se ha adaptado a los distintos paladares a nivel mundial y, por último el pollo frito ha mantenido su mercado, pero ha tenido problemas de expansión en algunos países donde existen platillos alternativos elaborados con pollo frito.

Cabe resaltar que los costos dados por los restaurantes de comida rápida mexicana corresponden a franquicias estadounidenses como son: Taco Bell, Chi-Chi's, Del Taco, El Torito, Taco John's entre otros.

Quizás en México esta estructura de costos es un tanto diferente ya que los restaurantes de comida mexicana trabajan en su mayoría bajo el concepto de un restaurante tradicional o taquería (Taco Inn, El Tizoncito, El Fogoncito entre otros). Actualmente, Taco Inn ha instalado dentro de las instalaciones de centros comerciales unidades con un sistema parecido al de comida rápida bajo el formato de servicio rápido, es decir, pagar antes de recibir los alimentos. Esta estrategia se ha tomado debido al reducido espacio con el que cuentan en dichos lugares, instalando unidades tipo "corte de alimentos" (food court) las cuales cuentan con un breve espacio donde se instala el mostrador y las cajas seguido del área de preparación de alimentos. Este tipo de unidades utilizan mesas y baños comunales. Sin embargo, el servicio de entrega de alimentos supera los 15 minutos, por lo que el concepto de comida rápida no está claramente desarrollado, mas bien este tipo de operación dentro de centros comerciales obedece a criterios de conveniencia.

Figura 21 Estructura comparativa de costos en cuatro categorías de comida rápida.



Fuente. Ghemawat, Panjaj y Khanna, Taurun, Tricon Restaurants International. Globalization Re-examined, pp. 17.

5.5. Administración de la cadena de suministros

Uno de los aspectos relevantes en el mercado de la comida rápida es administrar de manera eficiente la cadena de suministros. Este concepto involucra funciones logísticas muy importantes como son las compras, el almacenamiento o acopio y la distribución.

Las franquicias mexicanas a excepción de Benedetti's Pizza no cuentan con un sistema para la administración de la cadena de suministros. La mayoría de ellas se concentran en la manera de realizar las operaciones para mantener bajo cierto nivel de consistencia la calidad del producto.

El Pollo Pepe, Las Gorditas Doña Tota y Teriyakistan dan ciertas recomendaciones a sus franquiciatarios en cuanto a las marcas de los insumos que necesitan ser compradas para la elaboración de los productos.

Sin embargo, Tortas Locas Hipocampo se concentra de manera importante en las recetas para la preparación de los alimentos y solo menciona el tipo de insumos que son necesarios para la elaboración de los chiles en escabeche, salsas, tortas y sincronizadas, pero no especifica las marcas que deben ser compradas ya que se lo deja al libre albedrío de sus franquiciatarios. Las franquicias extranjeras de comida rápida por el contrario tienen sistemas desarrollados para la administración de la cadena de suministros.

A continuación se presentara la información de los principales proveedores de insumos de Benedetti's Pizza y los restaurantes extranjeros de comida rápida, a excepción de Subway cuya información es muy breve. La gestión de sus insumos la realiza una empresa subcontratada llamada *International Purchasing Cooperative* e importan el 55% de los materiales utilizados²⁴². Solo se sabe quienes son los proveedores de refresco y botanas, que son Pepsi y Sabritas respectivamente. Los aderezos son maquilados especialmente para el grupo en los EE.UU.

ALSEA ha reportado que el 47% de sus compras son productos importados, siendo el queso mozzarella, la carne de hamburguesa, las papas congeladas, los empaques y los productos importados de Starbucks como los más representativos. Fraccionando esta información, Burger King importa el 35% de sus insumos. Las papas congeladas son compradas a Lamb Wilson, la carne a American Beef, las grasas de freído a Interstate Foods y los pasteles y pays a Swans Bakery y Edwards Fine Foods. También los diversos empaques son importados con la empresa Union Packaging donde tiene un convenio mundial de abasto. Por su parte, Domino's Pizza importa el 12% de sus insumos como es el queso mozzarella utilizado para todas sus pizzas que proviene de la empresa Leprino Foods company²⁴³ y las papas que son como anteriormente se

²⁴² Carballo, Guadalupe. Subway un negocio light de mucho peso, pp. 34-37

²⁴³ ALSEA, Informe Anual, 2004. pp. 21

había mencionado de Lamb Wilson, las cuales son vendidas en sus unidades fast-food.

Sin embargo, el Sistema Mc Donald's importa el 26% de sus insumos siendo los más representativos la papa congelada que es fabricada por Mc Cain, la grasa de freído suministrada por proveedor estadounidense Interstate Foods, los pies de manzana y piña maquilados por Bama Pie, el concentrado para malteadas elaborado exclusivamente para Mc Donald's por parte de Dairy Fresh Co., y los diversos empaques (cajas de unice^l® y de cartón, vasos de cartón y de plástico, tapas, empaque encerado y aluminizado grado alimenticio y bolsas de papel) suministradas por las empresas Carter Holt Harvey que es subsidiaria de International Paper y Smith-Aderson.

Yum! Brands Int., poseedora de las marcas KFC y Pizza Hut importa solo el 23% de sus insumos, debido a su política utilizar proveedores locales de forma mayoritaria y, cada año, organiza una ceremonia para premiar a los proveedores más destacados otorgándole la distinción "*Caballero Águila*"²⁴⁴. Los insumos comprados en el exterior son la papa congelada (Mc Cain), los empaques (contenedores de unice^l®, cajas, papel encerado grado alimenticio y bolsas de polietileno) que son adquiridos de manera global a Mc Lane Food Service uno de los principales proveedores de empaques para alimentos a nivel mundial. Sin embargo, existen otros proveedores de empaque utilizados por el grupo como son Global Cup para los vasos de papel y Morysan para las bolsas de papel encerados utilizados para las papas.

Para las pizzas elaboradas por su filial Pizza Hut compra del exterior el queso mozzarella a través de la empresa New Zeland Milk Products (NZMP) y la salsa de tomate a Cor-Fuerte. Los pays son comprados a Edwards Fine Foods.

²⁴⁴ Marketing-up, Lo más destacado de Yum!, <http://www.marketing-up.com.mx>

Finalmente Benedetti's Pizza adquiere todos sus insumos con proveedores nacionales; con algunos tienen contratos de exclusividad para la maquila de algunos de sus componentes que son suministrados con su marca, como es la harina preparada para pizza, la mezcla de quesos y su tradicional salsa chimichurri.

Cabe resaltar que la mayoría de los proveedores locales son empresas globales de origen extranjero y que suman el 49% (Coca-Cola, Pepsi, Heinz, Kraft, Nestlé, Pepsi, Pilgrim's Pride, Tyson Foods, Kerry Ingredients etc.) y unas cuantas son nacionales como son Grupo Bimbo, La Costeña, Herdez, Jumex Lala, Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, Industrializadora de Maíz (38%). Lo cual es un indicativo de los efectos de la globalización en la industria de alimentos. Finalmente solo el 13% son empresas extranjeras con presencia regional como son Leprino Foods, Schreiber, Edwards Fine Foods entre otras.

Sobre el sistema de acopio y distribución, cada franquicia de restaurantes ha desarrollado la red logística más efectiva de acuerdo con sus posibilidades financieras y con base en sus objetivos de reducción de costos.

ALSEA creó a la empresa Distribuidora Internacional de Alimentos (DIA), para el acopio de los insumos, la elaboración de algunos de ellos como son las masas preformadas y congeladas de pizza y canelazos. Cuenta con cinco centros de distribución ubicados en el D.F., Monterrey, N.L., Hermosillo, Sonora, Tijuana, B.C.N y Cancún, Quintana Roo. Estos centros de distribución atienden a 726 puntos de venta que incluyen las marcas de ALSEA y Cinemark con 308 rutas de distribución realizando un promedio anual de 1923 entregas.

DIA adquirió en el 2001 el 50% de las acciones de la empresa transportista Cool Cargo, la cual es la que realiza las entregas de los 5 centros de distribución a los 726 puntos de venta²⁴⁵. Por su parte Sistema Mc Donald's, posee un

²⁴⁵ ALSEA, *op. cit.*, pp. 24

sistema desarrollado de acopio y distribución con el nombre de Mc Kee, el cual da servicio a 513 puntos de ventas en los cuales están los restaurantes del sistema tanto propios como franquiciados y, además da servicio a las 207 unidades de Subway²⁴⁶.

Yum! Brands cuenta con un comisariato subcontratado (*outsourcing*) para abastecer a los restaurantes de KFC y Pizza Hut. Este comisariato es una empresa internacional especialista en servicios de logística llamada Pacific Star²⁴⁷.

Finalmente, Benedetti's Pizza desarrolló a Multialimentos empresa subsidiaria encargada de realizar las negociaciones con los distintos proveedores del grupo²⁴⁸, coordina además las maquilas de los insumos anteriormente descritos y cuenta con unidades para el reparto a sus 115 puntos de venta²⁴⁹.

5.6. Ciclos productivos

Sobre las operaciones para la producción de alimentos se han descrito de ampliamente en el capítulo 1. Por lo que a manera de resumen se presentaran por categorías de productos señalando únicamente los factores de diferenciación.

a) Pizzas

El ciclo de las operaciones inicia con la llamada o el pedido del cliente y termina con la entrega del producto. El cobro se realiza antes, cuando la pizza es consumida en las instalaciones del restaurante y en la entrega cuando esta es llevada a domicilio.

²⁴⁶ Entrevista con José Luis Escamilla, Ejecutivo de ventas de la franquicia Subway

²⁴⁷ Comunicación personal con Claudia Villanueva, Gerente General de la AFRPM.

²⁴⁸ Benedetti's Pizza, Sistema de Franquicias, pp.7

²⁴⁹ Bondestein Marcela, *op. cit.*, pp. 29

Tabla No. 20. Proveedores de los insumos representativos de algunas franquicias de comida rápida

INSUMOS	PROVEEDORES					
	Burger King	Domino's Pizza	Mc Donald's	KFC	Pizza Hut	Benedetti's Pizza
Refresco	Coca-Cola FEMSA	Coca-Cola FEMSA	Coca-Cola FEMSA	Pepsi-PBG	Pepsi-PBG	Coca-Cola FEMSA
Bollos para hamburguesa	Bimbo		Bimbo	Bimbo		
Pan tipo cuernito (<i>croissant</i>)	Bimbo		Bimbo			
Pan tipo bisquet congelado y precocido				PFS Mexico con maquiladoras especiales		
Tortillas de harina de trigo			Bimbo			
Carne para hamburguesa	American Beef		Apelco			
Papa congelada	Lamb Wilson	Lamb Wilson	Mc Cain	Mc Cain		
Bolitas de papa con queso					Mc Cain	
Aerezos y salsas de preparación	Heinz de México, Lions		Apelco	Laboratorios Griffith		
Pollo	Tyson Foods de México	Tyson Foods de México	Tyson Foods de México	Pilgrim's Pride, Tyson Foods de México		
Grasas y aceites	Interstate Foods	Cargill	Interstate Foods	Tron Hermanos	Tron Hermanos	Industrial Patrona
Mezcla de especias				Mc Cormick-PESA		
Harina preparada para pizza					Laboratorios Griffith	Multialimentos con maquiladoras especiales
Pasta para pizza congelada		DIA				
Queso Mozzarella		Leprino Food Co.			NZMP	Multialimentos con maquiladoras especiales
Salsa de tomate		Heinz de México de México			Cor-Fuerte	Herdez
Embutidos	Tyson Foods de México	Tyson Foods de México	Tyson Foods de México		Sigma Alimentos	Sigma Alimentos
Quesos	Schreiber de México	Schreiber de México	Schreiber de México		Kraft	Multialimentos con maquiladoras especiales
Conservas enlatadas		La Costeña			La Costeña	La Costeña
Aerezos y salsas porcionadas	Heinz de México y Abal	Abal, Heinz	Laboratorios Griffith / Mulling	Laboratorios Griffith	Laboratorios Griffith	Industrializadora de Malz
Vegetales	DIA a través de convenios con la empacadora "Alvarado"	DIA a través de convenios con productores directos	Distribuidora GAB	Distribuidora de frutas y verduras "La hortaliza"	Distribuidora de Frutas y verduras "La hortaliza"	Multialimentos a través de convenios con productores directos
Ensaladas	DIA, Garden Fresh	DIA	Mc Kee	PFS Mexico con maquiladoras especiales		
Pays o postres	Schwans Bakery, Hershey, Edwards Fine Foods	DIA	Bama Pie	Edwards Fine Foods,		
Bases para helados, o helados	Nestlé		Lala, Nestlé	Unilever		Unilever
Concentrado de leches malteadas			Dairy Fresh			
Café	Nestlé	Nestlé	Nestlé			
Complementos para el café			Industrias COR, Kerry Ingredients			
Leche	Lala		Lala			
Huevo	Bachoco		Bachoco	Bachoco		
Jugo de Naranja	Jumex	Coca-Cola FEMSA	Coca-Cola FEMSA			
Cerveza						Cervecería Cuauhtemoc-Moctezuma
Papel de envoltura	Union Packaging		Carter Holt Carvey	Mc Lane Food Service		
Envases y Bolsas	Union Packaging	Plásticos de México (PM)	Carter Holt Harvey (International Paper, Inc.), Smith Anderson	Mc Lane Food Service, Global Cup, Morysan	Mc Lane Food Service, Global Cup, Morysan	
Caja corrugada		Envases y Empaques de Mexico, PCD y TITAN			Envases y empaques de México	Papel Carton y Derivados (PCD)

Fuente. ALSEA, *op. cit.*, pp. 21; Mc Donalds, Manteleta de Calidad; Love, John, *op. cit.*, pp. 122 - 125; 127 - 128; 342; Lo mas destacado de Yum, <http://www.marketing-up.com.mx>; Carter Holt Harve, <http://www.chpackaging.com>; Comercializadora GAB, Sánchez Antonio, Apuesta al proveedor nacional, pp.82; Smith-Anderson, <http://www.smithanderson.com>; Pizza Hut, <http://www.pizzahut.com>; elaboracion personal con datos colectados a través de la técnica del "comprador misterioso".

Las bondades de este ciclo son. (i) Todos los productos son elaborados sobre pedido; el ciclo tiene una duración de 25 minutos aproximadamente y (iii) gran porcentaje de las operaciones son con pago al contado.

La garantía de 30 minutos para la entrega fue instaurada por Domino's Pizza, sin embargo sus competidores mas cercanos como son Pizza Hut y Benedetti's la han adoptado como un parámetro de competitividad en el mercado.

Domino's cuenta con un sistema en el cual abastece a sus unidades bajo dos tipos de proceso: masa preformada congelada, y masa preformada, precocida y congelada, las cuales están disponibles en charolas de plástico cubiertas con bolsas de polietileno en el primer caso y en cajas de cartón con la masa empacada en bolsa en el segundo caso, las cuales son mantenidas en refrigeración²⁵⁰. Por otro lado, tanto Pizza Hut como Benedetti's Pizza utilizan premezclas en polvo para la elaboración de la masa²⁵¹, la cual es adicionada a un mezclador para ser hidratada y mezclada, posteriormente la masa es refinada, fermentada, cortada, formada a mano y almacenada en un refrigerador, la masa ya formada se le conoce con el nombre de pan pizza. Dichas operaciones se realizan previamente mediante cálculos estimados de la demanda diaria. Aunque algunas unidades de Pizza Hut ya manejan el pan pizza congelado y precocido.

Cuando el pedido del cliente es recibido éste es capturado y transmitido a los monitores del área de elaboración en donde se toma el pan pizza, se coloca sobre una mesa para untarle la salsa de tomate, adicionarle el queso y decorarla con los ingredientes solicitados por el cliente. Posteriormente, el pan pizza ya decorado se coloca en charolas que van directo al horno para ser cocida en un tiempo aproximado de 6.5 minutos. Al salir del horno, la pizza es retirada con una pala especial y colocada en su caja correspondiente, donde será cortada y

²⁵⁰ ALSEA, *op. cit.*, pp. 19, 22

²⁵¹ Benedetti's Pizza, *op. cit.*, pp.6

puesta en una repisa de conservación hasta su reparto, con el fin de mantener el producto en buenas condiciones de calidad.

El reparto de la pizza se hace en una bolsa térmica que mantiene adecuadamente la temperatura de la pizza.

b) Hamburguesas

El ciclo de la elaboración de las hamburguesas empieza con el levantamiento del pedido en mostrador o en el servicio para autos. El pedido es levantado o en la caja registradora o en la unidad parlante del servicio para autos, cobrándole el importe exacto al cliente. El equipo de producción surte la orden reflejada en las pantallas y otra persona del mostrador recopila el producto de las distintas operaciones y entrega la orden completa.

Las operaciones de producción están dispuestas en línea para la preparación de la tapa y base del bollo, cocido de la carne y ensamblado de la hamburguesa, y la preparación de otros alimentos solicitados en la orden como son: papas fritas, bebidas, postres y otros más²⁵².

La operación de surtido dura en Mc Donald's 45 segundos en promedio y en Burger King alrededor de tres minutos, ya que los productos de éste último son elaborados a la parrilla.

c) Pollo frito

En el pollo frito, el ciclo de elaboración comienza con el pedido del cliente, el cual es realizado y cobrado en el mostrador. La orden es transmitida tanto por micrófono o a través de la computadora, la cual la proyecta en los monitores del área de elaboración. El personal del mostrador colecta los alimentos en las

²⁵² ALSEA, *op. cit.*, pp. 22

distintas estaciones de operación. Incluyendo el pollo frito el cual es colectado con pizzas y dispuesto en su caja o contenedor correspondiente.

KFC utiliza un modelo similar al de las hamburguesas y papas de Mc Donald's para la elaboración de sus hamburguesas de pollo y papas a la francesa. Para la preparación del pollo sea bajo la modalidad de "la receta secreta" o "crujipollo" se utiliza una línea dispuesta en dos operaciones básicas. La primera es la preparación del pollo al estilo Kentucky donde un operario prepara la mezcla adicionándole a una premezcla en polvo la leche y el huevo líquido requerido, la bate durante el tiempo establecido en el manual de operación y capea las piezas de pollo las cuales dispone en una charola. La segunda etapa de la operación consiste en el freído a presión de las piezas de pollo, las cuales una vez cocidas son reposadas un breve tiempo y depositadas en contenedores de acrílico, mismo de los cuales son colectadas con pinzas durante la preparación de la orden.

El Pollo Pepe, por su parte, transmite la orden a través de un micrófono y cuenta con un proceso de preparación de la cobertura del pollo mediante la elaboración de la misma por medio de una receta estandarizada y, posteriormente el pollo es cocido a las brazas, colectado con pinzas y colocado en sus contenedores para ser servido.

d) Sándwiches

El proceso de Subway para la elaboración de los sándwiches comienza de una manera un tanto distinta. El empleado de caja da la orden directa a otro empleado dispuesto en el área de preparación.

Este empleado le da a escoger al cliente la submarca de papas fritas, las coloca en la charola junto con un vaso vacío y, posteriormente, le pregunta el tipo de pan, los vegetales y aderezos que requiere en su sándwich. El operario

toma la masa precocida y congelada denominada “bastón” y la pone en el horno para concluir su horneado. Una vez que el pan sale caliente adiciona los ingredientes solicitados, lo envuelve en papel, lo deposita en una bolsa y lo coloca en la charola junto con las papas y le indica al cliente que su orden ya esta completa.

Entonces, el empleado de caja cuantifica si el pedido es una orden individual, o es un paquete combinado (*combo*) y le cobra al cliente el importe exacto relativo a su compra.

e) Gorditas

Gorditas Doña Tota es uno de los pocos productos étnicos dentro del mercado de la comida rápida a nivel mundial. La experiencia del comercio callejero se ha llevado de una manera planeada y tecnificada para ser un producto competidor prominente en éste mercado que se torna cada vez más globalizado.

Gorditas Doña Tota a diferencia de Taco Bell, ofrece productos elaborados con ingredientes y recetas tradicionales. Su ciclo productivo es igual al de todos los productos de comida rápida. La orden y el pago de los productos se realizan en el mostrador, donde el cajero comunica la orden a un personal de cocina quien se encarga de freír la gordita cruda previamente elaborada. Una vez concluido el tiempo de freído la parte y le adiciona los ingredientes adicionales requeridos por el cliente. Esta es colocada dentro de un sobre y es colocada en la rampa de servicio para ser colectada por el cajero y así dar por consumada la orden.

f) Comida Japonesa

Una de las características de la comida japonesa como el sushi es la elaboración rápida y metódica de los alimentos. Su ciclo productivo es igual a los citados anteriormente, donde el cajero realiza las operaciones de recepción

de orden, cobro y colecta los alimentos elaborados por el personal de cocina quienes preparan de manera relativamente rápida el sushi u otro platillo de acuerdo con la elección del consumidor. Cabe señalar que existe un periodo para la preparación y el despacho de los platillos que oscila entre los 5 – 10 minutos, donde se le llama al cliente de acuerdo con su número de recibo para que pase a recogerlo. En las operaciones de cocina se tienen en varios contenedores los distintos ingredientes como son el arroz, las pastas de cangrejo, camarón, capeados y otros ingredientes y los utensilios para el preparado de los alimentos. Una de las características distintivas de Teriyakisan es la creación de sus productos utilizando algunos ingredientes mexicanos. Además de tener la visión del concepto de comida rápida por el de restaurante tradicional japonés.

g) Tortas

El ciclo de operación de las torterías de Tortas Locas Hipocampo, comienza con un pedido del cliente y el cobro del producto y termina con la entrega. La señal de elaboración se da por parte del personal de caja quien comunica verbalmente al tortero cuando hay poca afluencia de gente, o le da copia del pedido escrita en una pequeña hoja de papel la cual contiene un número, mismo que se le da al cliente en una ficha elaborada a mano para pasar a la plancha a recoger sus alimentos.

El proceso de elaboración de las tortas no está montado en una línea de producción y ensamble, es un sistema tradicional para elaborar tortas calientes a la plancha. El tortero pone mantequilla sobre la plancha y coloca encima de ella el ingrediente central de la torta, el cual puede ser jamón, pierna, milanesa, queso de puerco, salchicha, quesos, huevo entre otros más. Mientras se cuece prepara una de las tapas colocándole frijoles, aguacate, chiles y la otra considerada como base le unta un poco de mantequilla y le adiciona otros ingredientes, si es que la torta es combinada. Pone las dos rebanadas a

calentar, y una vez listo el ingrediente central, coloca la base, le adiciona el ingrediente y finalmente lo cubre con la tapa, la retira con una pala de la plancha y la coloca sobre un papel, para posteriormente servirla en un plato o introducirla a una bolsa de polietileno transparente si el pedido es para llevar. El tiempo de preparación puede ser de 5 a 15 minutos aproximadamente dependiendo el número de órdenes de preparación las cuales siguen el protocolo de primeras entradas/primeras salidas²⁵³.

5.7. Descripción de los puntos de venta

Los distintos diseños de restaurantes de comida rápida están íntimamente relacionados con la demanda esperada. Estos pueden albergar un gran número de comensales contando con instalaciones equipadas para dar servicio a ciertos requerimientos como son el área de juegos infantiles, las estaciones de postres y servicio a conductores.

Si la unidad se va a instalar para reparto a domicilio, ésta debe contar con un espacio más reducido con muy pocas mesas y una cantidad suficiente de vehículos para transportar los alimentos.

En lugares de mayor afluencia pública como son estaciones de metro, centros comerciales y recintos es necesario instalar las unidades con el mínimo espacio disponible para proporcionar únicamente los alimentos, ya sea bajo la presentación tradicional o en porciones como el caso de la pizza. Como regla general mientras mayor cantidad de servicios ofrezca el establecimiento, mayor cantidad de espacio será requerido.

Existen tres variedades de los restaurantes de Domino's Pizza los cuales son: kioscos o unidades express, fast –food y de reparto a domicilio. Los primeros son instalados en las estaciones de metro tanto dentro como fuera de ellas,

²⁵³ Elaboración personal mediante el uso de la técnica del “Comprador misterioso”

cuyas reducidas instalaciones cuentan con caja y horno de gaveta (3 empleados) para cocer pizzas pequeñas o rebanadas. Las unidades instaladas dentro de las instalaciones del metro pueden tener hasta dos mesas para albergar 10 personas sentadas, pero la mayoría de estos puntos de venta carecen de ellas. Por otra parte, las unidades Express no tienen el servicio de entrega a domicilio y, aquellas dispuestas a la salida o entrada de estaciones de metro cuentan con una mayor variedad de productos y pueden albergar de 6 - 10 personas sentadas.

El diseño tipo *fast-food* el cual esta disponible en los centros comerciales, es similar a las unidades de kioscos pero son un poco más amplio para albergar hasta 5 empleados dispuestos en las áreas de elaboración y despacho; pero estos no cuentan con mesas propias, utilizan las mesas comunales de la sección de alimentos de la plaza comercial y no cuentan con servicio de entrega a domicilio.

Las unidades de entrega a domicilio cuentan con una infraestructura un poco más amplia tanto en las áreas de despacho como de elaboración, estas unidades como su nombre lo indica son especiales para la entrega a domicilio y el personal que en ellas laboran es aproximadamente de 15 personas, donde las dos terceras partes son repartidores. Pueden dan albergue hasta 15 comensales sentados.

Burguer King, por su parte, cuenta con cuatro tipos de restaurantes que son el fast-food, pequeño, mediano y grande.

El fast-food es similar al que utiliza Domino's Pizza. Los restaurantes pequeños cuentan con mesas para albergar alrededor de 50 personas y no cuentan con estaciones de despacho de refresco, ni área de juegos infantiles, ni tampoco dan servicio a conductores.

Las unidades medianas albergan alrededor de 65-70 personas, las estaciones de llenado de refresco están disponibles para el público y si cuentan con área de juegos infantiles (sin mesas) y dan servicio a conductores.

Finalmente, las estaciones grandes cuentan con mesas para dar servicio alrededor de 75 – 100 personas. El área de juegos es grande y cuenta con una sección de mesas en su interior, también dan servicio a conductores.

Mc Donald's cuenta con cuatro modelos de restaurantes al igual que Burger King, pero con algunas excepciones. Solo en algunos casos utilizan unidades pequeñas sin Auto-Mac, como las ubicadas en algunos centros comerciales y avenidas principales, zona centro de algunas ciudades, y en las denominadas zonas rosas como la del Distrito Federal, Monterrey y Zapopan.

Los modelos utilizados comúnmente son el *fast-food* con características similares a otros del mercado y ubicados en tiendas de autoservicio, centros comerciales, lugares públicos como el zoológico de Chapultepec. Posteriormente sigue el modelo 34-86/98 con una extensión de 277 m² el cual tiene 50 asientos y tiene servicio de juegos infantiles y Auto-Mac.

A continuación, sigue el modelo 38-97/98 con una extensión de 308 m² la cual cuenta con 75 asientos, y sus instalaciones cuentan también con zona de juegos y Auto-Mac.

Por último, está el modelo 43-79/90 con 344 m² de extensión y con capacidad de albergar hasta 100 personas. Esta unidad tiene un amplio espacio con juegos infantiles y tiene la característica que en su fachada principal están instalados dos grandes arcos amarillos como el primer diseño de restaurante creado por los hermanos Mc Donald's²⁵⁴.

²⁵⁴ Mc Donald's, <http://www.mcdonalds.com>

KFC posee cuatro modelos distintos, esto son: el “Food Court” diseñado para los centros comerciales, cuyo valor es de USD \$ 160,000 para plazas grandes y USD \$ 140,000 para plazas pequeñas, o diseñadas para dar servicio a un área residencial.

El “*Free Standing*” es el modelo clásico y, es un restaurante con 85 asientos y en cuyas instalaciones cuentan con área de juegos infantiles llamada “*Chiquilandia*” y Auto-Express para los automovilistas. El precio de estas unidades varía según la zona donde se instale. Para zona comercial tiene un valor de USD \$ 536 mil, mientras que para zona habitacional tiene un valor de USD \$ 219 mil.

El modelo de restaurante utilizado en zona peatonal es denominado “In-line” y éste también posee 85 asientos y sus instalaciones cuentan también con Chiquilandia y Auto-Express. Los costos de estas unidades son de USD \$47,000 para zona comercial y USD \$219,000 en zonas habitacionales²⁵⁵.

Pizza Hut tiene tres modelos que son el Delco, Red Rof y RBD. El primero es para entrega a domicilio y su valor oscila entre los USD \$116,000 - \$155,000 dependiendo si es zona comercial o residencial. El segundo o “Red Rof” es un restaurante con 80 asientos y que también posee el servicio de entrega a domicilio²⁵⁶.

Por último el modelo RBD cuenta con una cantidad de asientos entre 60 a 100 y cuyo valor disipa mucho si es para zona comercial o residencial, ya que para el primero es de USD \$455,000, mientras que para el segundo es de USD \$ 163,000.

²⁵⁵ KFC, <http://www.kfc.com>

²⁵⁶ Pizza Hut, <http://www.pizzahut.com.mx>

Subway, sin embargo, no tiene un modelo de restaurante, pero si tiene un estilo de decoración para la adaptación del restaurante, éste estilo es el denominado “Toscano”, el cual es adjetivo de la región Toscana de Italia, con un estilo rústico, el cual combina el acabado de ladrillo cocido y el predominante tono amarillo-claro en sus zonas lisas tanto interiores como exteriores. Este estilo de decoración se adapta al lugar donde se ha determinado instalar el restaurante.

Benedetti’s Pizza por su parte, cuenta con tres tipos de modelos que son el “Express” con una extensión de 50 m² el cual es ubicado en zonas densamente transitadas (entre 2000 – 2500 personas/hr.) como en las estaciones de metro, en cuyo menú se ofrece únicamente rebanadas de pizza y refresco vendidos como paquete. El valor de este tipo de unidades esta en un rango de USD \$60,000 - \$70,000.

Luego sigue el modelo “Fast-Food” diseñado para centros comerciales, el cual se extiende en una zona de 50 m² y cuyo valor oscila entre los USD \$ 65,000 - \$75,000.

Por último, esta la unidad de reparto a domicilio, que son áreas densamente pobladas y fuertemente transitadas. Estas unidades deben contar con una extensión de 120 m² y generalmente necesitan una plantilla de 20 personas para operarla. Este tipo de unidades desplazan pizzas, refrescos y helados y es una de las pocas que venden bebidas alcohólicas como es la cerveza²⁵⁷.

Sobre las unidades que poseen las franquicias de El Pollo Pepe, Gorditas Doña Tota, Teriyakisan y Tortas Locas Hipocampo hay poca información. Pero se sabe que “El Pollo Pepe” adapta los lugares donde se pretenden vender sus productos. Gorditas Doña Tota utiliza en la mayoría de los casos unidades “*Fast-Food*”, ya que muchos de sus locales están en centros comerciales, pero

²⁵⁷ Benedetti’s Pizza, Información para el inversionista, pp. 1-2.

también, pueden adaptar ciertos establecimientos que son propiedad del franquiciatario²⁵⁸. Teriyakistan utiliza solo unidades “Fast-Food” debido a que todos sus establecimientos están en plazas comerciales²⁵⁹.

Finalmente Tortas Locas Hipocampo tiene la práctica de adaptar los locales de sus franquiciatarios²⁶⁰.

5.8. Sistemas de control y aseguramiento de la calidad

En cuanto a sistemas de calidad, se puede decir que las franquicias de origen extranjero cuentan con un sistemas desarrollados y apegados al plan HACCP junto con sus prerequisites [Buenas Prácticas de Manufactura(BPM) y Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (POES)] y realizan inspecciones o auditorias regularmente. Yum! Brands hizo un contrato mundial con Ecolab para realizar el control de plagas de todos los restaurantes del grupo y además le suministre ciertos consumibles usados en las buenas prácticas de personal (jabón antibacteriano, sanitizante de manos y toallas de papel); productos de limpieza para las áreas comunes y sanitizantes para los POES²⁶¹. Además realiza auditorias a los proveedores de insumos en coordinación con Pacific Star contratando con los servicios de Silliker, quien cuenta con laboratorio y de análisis de alimentos y además brinda el servicio de auditorias de tercera parte²⁶².

Mc Donald's por su parte ha contratado al Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) para realizar auditorias de tercera parte a los rastros TIF (Tipo de Inspección Federal) de donde Apelco se abastece para surtirle la carne de hamburguesa al grupo²⁶³.

²⁵⁸ Gorditas Doña Tota, <http://www.donatota.com>

²⁵⁹ Teriyakistan, <http://www.teriyakistan.com>

²⁶⁰ Tortas Locas Hipocampo, <http://tortaslocashipocampo.com>

²⁶¹ AFRPM, <http://www.afrpm.com>

²⁶² Entrevista al Ing. Agustín Girard, Director General de Silliker México.

²⁶³ Mc Donald's, Folleto de Calidad.

ALSEA realiza auditorias internas de forma programada, tanto con los restaurantes propios como franquiciados y, además, adquiere con Kay Chemical Company todos insumos químicos para la realización de tareas de limpieza y sanitización²⁶⁴.

En el caso de las franquicias mexicanas solo Benedetti's Pizza tiene un sistema de calidad, pero con mayor apego al manejo higiénico de los alimentos que a un plan HACCP desarrollado²⁶⁵. Sin embargo, cuenta con una particularidad única dentro de la industria de restaurantes de comida rápida en México, y es que su sistema de franquicias esta certificado por un organismo de certificación nacional como lo es CALMECAC (Calidad Mexicana Certificada A.C.).

Dicha certificación cubre todo el proceso de para la instalación y desarrollo de una franquicia como es la selección del franquiciatario, desarrollo del restaurante y de su concepto, y la consistencia del ciclo productivo²⁶⁶.

Los otros restaurantes mexicanos de comida rápida (El Pollo Pepe, Gorditas Doña Tota, Teriyakistan y Tortas Locas Hipocampo) no cuentan con sistemas de aseguramiento de la calidad y no se sabe si cubren de manera suficiente los lineamientos de los estándares aplicables a estas industrias los cuales son, la NOM-193-SSA o la norma 603 de NORMEX para la obtención del distintivo H. Se sabe por la escueta información de sus páginas Web que realizan inspecciones esporádicamente.

En cuanto a la calidad de los productos que cada restaurante vende debe cubrir de manera satisfactoria la característica de inocuidad, es decir, que no provoquen ningún tipo de daño o enfermedad y la cual no es negociable.

²⁶⁴ Entrevista a Mireya Alvarado, Subgerente de Burger King sucursal Tepepan.

²⁶⁵ Entrevista al Lic. Alberto Servin Bautista, Director de Desarrollo y Crecimiento de Benedetti's Pizza.

²⁶⁶ Bondestein, Marcela, *op.cit.*, pp. 29

Por otra parte, éstos deben ser elaborados de manera consistente, sin embargo, existen muy pocos estudios en México sobre la calidad de los alimentos vendidos en este tipo de restaurantes. De estos escasos estudios, uno de ellos fue realizado por parte de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) a las pizzas y hamburguesas vendidas por algunos restaurantes de comida rápida, cuyos resultados aparecen en la “Revista del Consumidor” en la edición de septiembre de 2000. Sin embargo, no hay algún estudio publicado sobre las otras categorías de comida rápida, ya sea por este organismo o por algún instituto de investigación o entidad educativa.

Sobre el estudio de calidad realizados a las pizzas en el cual se evaluó dos productos únicamente (pizzas de cuatro y de dos ingredientes) los resultados fueron los siguientes:

En la pizza de cuatro ingredientes la mayor calificación la tuvo Domino's Pizza el cual alcanzó 93 puntos, posteriormente, siguió Pizza Hut con 86 puntos y Benedetti's Pizza con 82 puntos. La razón por la cual fue disminuyendo la calificación en cada pizzería fue por el grado de variabilidad del contenido de ingredientes y en el peso.

En la pizza de dos ingredientes (hawaiana) el orden entre pizzerías sigue siendo el mismo. Domino's obtuvo 90 puntos, mientras que Pizza Hut y Benedetti's Pizza obtuvieron 86 y 84 puntos respectivamente.

En la categoría de hamburguesas en la cual se evaluaron hamburguesas chicas y grandes con queso, los dos líderes en el mercado (Mc Donald's y Burger King) obtuvieron el máximo puntaje de 100 puntos, y solo en la evaluación de Burger King aparece una observación en su hamburguesa Whoper con queso, la cual presenta una carga microbiana cercana al límite inferior, pero esta dentro de lo estipulado en la norma. Lo mismo sucedió al evaluar las hamburguesas de pollo donde compitieron esa vez Mc Donald's con

KFC pero se notó que la flora microbiana presente estaba cerca del límite inferior.

Las categorías de pollo frito y sándwiches tienen un estudio realizado por la *American Society for Nutrition* y su instituto respectivo, el cual evalúa el contenido nutrimental de cada alimento así como su calidad sanitaria. En ese estudio tanto KFC como Subway cuentan con una buena calidad sanitaria y sus productos presentan valores nutrimentales típicos a su categoría de productos respectiva²⁶⁷.

Sobre las otras empresas como son: El Pollo Pepe, Las Gorditas de Doña Tota, Teriyakisan y Tortas Locas Hipocampo no se tienen estudios nutrimentales ni de calidad sanitaria de sus alimentos, ni tampoco sobre la variabilidad de sus productos en distintos puntos de venta. Cuestión que sería interesante conocer tanto en el ámbito nutricional como de calidad, pues los estudios realizados a alimentos mexicanos por parte del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición “Salvador Zubirán” y que son publicados en las “Tablas de Nutrición”, no contemplan alimentos preparados y solo aparecen los valores nutricios de categorías de productos en su estado más simple o bajo cierto grado de industrialización.

Por otra parte, en cuestión de calidad, la PROFECO debería seguir realizando los estudios de calidad de las otras categorías de productos como son: pollo frito, sándwiches, comida japonesa y mexicana (antojitos, tacos y tortas) para darle continuidad a los estudios realizados a las pizzas y las hamburguesas y proporcionarle de esta manera más elementos de decisión a los consumidores de estos productos.

²⁶⁷ American Society of Nutrition, <http://www.nutritiondata.com>

Tabla No. 21 Evaluación de la calidad de pizzas de cuatro ingredientes elaboradas en México

Marca	Tamaño	Peso Total (g.)	Proporción de Ingredientes						Autenticidad		Aporte Nutricional (g/rebanada)					Aporte energético Kcal/rebanada promedio	Calidad Sanitaria	Precio promedio por rebanada (\$)	Evaluación	Observaciones
			Masa (%)	Queso (%)	Champ. (%)	Chorizo (%)	Carne (%)	Tocino (%)	Tocino, Carne Chorizo	Queso	Proteína	Grasa	Fibra	Colesterol (mg/100 g.)						
Domino's Pizza	Mediana	687-802	55 - 58	15 - 23	4 - 7.6	3.2 - 3.9	3.4 - 4.6	4.1 - 5	Cumple	Cumple	12.7	5.6	1.2	22.6	225	Satisfactoria	12.31	93	Al evaluar al producto en diferentes puntos de muestreo se detectó que éste tiene una variación global entre pizzas de hasta 70% en un ingrediente y de más de 30% en 2 ingredientes.	
Pizza Hut	Mediana	621-710	56 - 59	9.1 - 22	3.1 - 4	3 - 6.5	5.1 - 20	1.1 - 5	Cumple	Cumple	12.6	11.7	1.2	23.7	252	Satisfactoria	12.57	86	Al evaluar al producto en diferentes puntos de muestreo se detectó que éste tiene una variación global entre pizzas de hasta 89% en un ingrediente y de más de 30% en 4 ingredientes.	
Benedetti's Pizza	Mediana	613-880	46 - 67	2.6 - 19	5.5 - 10	3.1 - 6	4.3 - 7	2.6 - 3.9	Cumple	Cumple	12.4	12.0	1.2	21.9	279	Satisfactoria	12.04	82	Al evaluar al producto en diferentes puntos de muestreo se detectó que éste tiene una variación global entre pizzas hasta el 62% en 2 ingredientes, de más del 30% en 6 ingredientes y el 36% en el peso total.	

Tabla No. 22 Evaluación de la calidad de pizzas hawaianas elaboradas en México

Marca	Tamaño	Peso Total (g.)	Proporción de Ingredientes				Autenticidad		Aporte Nutricional (g/rebanada)					Aporte energético Kcal/rebanada promedio de 89 g.	Calidad Sanitaria	Precio promedio por rebanada (\$)	Evaluación	Observaciones
			Masa (%)	Queso (%)	Jamón (%)	Piña (%)	Jamón	Queso	Proteína	Grasa	Fibra	Colesterol (mg/100 g.)						
Domino's Pizza	Mediana	727-785	62 - 74	12.1 - 19	6.5 - 7.1	6.0 - 9.0	No cumple	Cumple	10.7	5.9	1.4	17.1	218	Satisfactoria	9.30	90	Al evaluar al producto en diferentes puntos de muestreo se detectó que éste tiene una variación global entre pizzas de más del 30% en 2 ingredientes, además el jamón que contiene no cumple con el contenido de proteína ni tampoco es del 100% de cerdo como lo exige la norma.	
Pizza Hut	Mediana	571-702	61 - 64	18.5 - 20.5	2.0 - 4.0	9.0 - 15.0	No cumple	Cumple	11.3	6.6	1.2	17.3	212	Satisfactoria	9.79	86	Al evaluar al producto en diferentes puntos de muestreo se detectó que éste tiene una variación global entre pizzas de más del 30% en 2 ingredientes, del 21% en su peso total, además el jamón que contiene no cumple con el contenido de proteína ni tampoco es del 100% de carne de cerdo como lo exige la norma.	
Benedetti's Pizza	Mediana	680-708	46 - 57	15 - 24	8.0 - 13.0	6.0 - 14.0	No cumple	Cumple	11.3	8.9	1.1	21.7	236	Satisfactoria	11.67	84	Al evaluar al producto en diferentes puntos de muestreo se detectó que éste tiene una variación global entre pizzas de más del 30% en 3 ingredientes, además el jamón que contiene no cumple con el contenido de proteína ni tampoco es del 100% de carne de cerdo como lo exige la norma.	

Fuente. PROFECO, Calidad de Pizzas y Hamburguesas, pp. 36-37

Tabla No. 23 Evaluación de la calidad de hamburguesas chicas de res elaboradas en México

Marca	Peso Total (g)	Proporción de Ingredientes							Autenticidad		Aporte Nutricional (por porción)				Aporte energético Kcal/	Calidad Sanitaria	Precio promedio por	Evaluación	Observaciones
		Masa (%)	Queso (%)	Carne (%)	Lechuga (%)	Cebolla (%)	Pepinillo (%)	Jitomate (%)	Carne	Queso	Proteína	Grasa	Fibra	Colesterol (mg/100 g.)					
Hamburguesa con queso de Mc Donald's	104	55.9	9.52	26.3	No tiene	8.68	2.71	No tiene	Cumple	Cumple	14.8	14.5	0.8	6.8	306	Satisfactoria	9.9	100	Ninguna
Hamburguesa con queso de Burger King	130	49.6	8.86	37.27	No tiene	No tiene	2.70	No tiene	Cumple	Cumple	21.9	20.6	0.9	6.5	382	Satisfactoria	11.9	100	Ninguna

Tabla No. 24 Evaluación de la calidad de hamburguesas grandes de res elaboradas en México

Marca	Peso Total (g)	Proporción de Ingredientes							Autenticidad		Aporte Nutricional (por porción)				Aporte energético Kcal/	Calidad Sanitaria	Precio promedio por	Evaluación	Observaciones
		Masa (%)	Queso (%)	Carne (%)	Lechuga (%)	Cebolla (%)	Pepinillo (%)	Jitomate (%)	Carne	Queso	Proteína	Grasa	Fibra	Colesterol (mg/100 g.)					
Quarter poudet con queso de Mc Donald's	186	41.9	11.7	39.0	No tiene	4.85	2.55	No tiene	Cumple	Cumple	30.9	29.1	2.0	116	557	Satisfactoria	20.9	100	Ninguna
Whoper con queso de Burger King	262	38.7	7.72	33.9	6.26	5.00	4.22	11.1	Cumple	Cumple	30.3	31.3	2.6	115	629	Satisfactoria pero cercana al limite inferior	24.9	100	En uno de los puntos de muestreo se encontro una mayor cantidad de microorganismos, sin estar fuera de la norma.

Tabla No. 25 Evaluación de la calidad de hamburguesas de pollo elaboradas en México

Marca	Peso Total (g)	Proporción de Ingredientes							Autenticidad		Aporte Nutricional (g/por porción)				Aporte energético Kcal/ rebanada promedio de 89 g.	Calidad Sanitaria	Precio promedio por hamburguesa (\$)	Evaluación	Observaciones
		Masa (%)	Queso (%)	Carne (%)	Lechuga (%)	Cebolla (%)	Pepinillo (%)	Jitomate (%)	Carne	Queso	Proteína	Grasa	Fibra	Colesterol (mg/100 g.)					
Mc Pollo de Mc Donalds	154.85	40.2	No tiene	45.4	13.3	No tiene	No tiene	No tiene	Cumple	Cumple	18.1	15.7	1.2	60	387	Satisfactoria pero cercana al limite inferior	19.9	100	En uno de los seis puntos de muestreo se encontro mayor cantidad de microorganismos, sin estar fuera de la norma.
Coronel Supreme de KFC	272.38	35.7	3.18	38.6	10.0	12.00	No tiene	No tiene	Cumple	Cumple	34.8	20.4	2.72	106	541	Satisfactoria pero cercana al limite inferior	21.9	100	En uno de los seis puntos de muestreo se encontro mayor cantidad de microorganismos, sin estar fuera de la norma.

Fuente. PROFECO, op. cit., pp 38

Tabla No. 26 Características nutrimentales y microbiológicas de pechuga de pollo frito

Marca	Peso por porción (g)	Aporte nutrimental (g/porción)					Aporte energético (Kcal/porción)	Calidad Sanitaria	Precio por pieza promedio (\$)
		Proteína	Grasa	Carbohidratos	Colesterol (mg/porción)	Sodio (mg/porción)			
Pechuga de pollo KFC receta secreta	161	40	19	11	145	1145	370	Satisfactoria	12
Pechuga de pollo KFC crujipollo	162	34	28	19	135	1230	470	Satisfactoria	12

Tabla No. 27 Características nutrimentales y microbiológicas de tres tipos de sándwiches elaborados

Marca	Peso por porción (g)	Aporte nutrimental (g/porción)					Aporte energético (Kcal/porción)	Calidad Sanitaria	Precio por pieza promedio (\$)
		Proteína	Grasa	Carbohidratos	Colesterol (mg/porción)	Sodio (mg/porción)			
Sándwich de Jamón Deli Ham de Subway	142	11	4	35	10	770	210	Satisfactoria	
Sándwich Deli Roast Beef de Subway	151	13	4	35	15	660	220	Satisfactoria	
Sándwich de Atún Deli Tuna de Subway	168	13	16	33	25	830	330	Satisfactoria	

Fuente. Adaptada del American Institute of Nutrition, <http://www.nutritiondata.com>

5.9 Descripción de la oferta

a) Pizzas

La pizzería con mayor versatilidad en su oferta es sin duda Domino's Pizza, debido a que se ha adaptado de manera amplia con sus consumidores. Para lugares con mayor densidad poblacional y menor tráfico de personas a pie como son las zonas habitacionales, ha instalado sus unidades de reparto a domicilio para brindar una cobertura de 5 Km. a la redonda y cuya oferta es publicitada en los distintos medios de comunicación.

Estas unidades cuentan con pizzas de dos o más ingredientes, y también de especialidades en presentaciones mediana y grande únicamente. Asimismo, incluyen otros platillos complementarios como son las alitas de pollo, el cheesy bread y la pizza dulce. En este tipo de unidades se aplica la garantía de entrega en menos de 30 minutos.

Por otra parte, para lugares que son muy concurridos o ampliamente visitados por su variedad de servicios como son los centros comerciales, Domino's Pizza ha instalado sus unidades tipo *fast-food* en las zonas asignadas para tal fin dentro de la plaza comercial. En este tipo de puntos de venta las pizzas están disponibles en dos presentaciones: individual y mediana.

Debido a la alta competencia de otros restaurantes de comida rápida dispuestos en la periferia del área de alimentos, Domino's Pizza ha optado por acondicionar su oferta para lucir de manera similar a la de sus competidores de la misma categoría o fuera de ella. En las unidades *fast-food* los menús pueden ser combinados (*combos*) con la inclusión de otros productos complementarios que son exclusivos de éstas unidades como son las papas a la francesa, la ensalada Caesar's y jugo de naranja que son similares a los que existen en su empresa hermana, Burger King.

La garantía es una entrega menor a 5 minutos pero solo aplica para las variedades de pizza denominadas hawaiana, pepperoni especial y De Luxe.

Por último, en espacios que tienen un enorme tránsito peatonal como son las estaciones de metro ha instalado sus unidades *express* dentro y fuera de ellas. Dentro de este tipo de puntos de venta hay dos modalidades. Para los puntos de venta fuera de las instalaciones del metro existe una mayor cantidad de productos ofertados debido a que los usuarios pueden ser aquellos que salen de la estación, o personas que transitan fuera de ellas, y que disponen de mayor tiempo para comer.

Por otra parte, dentro de las estaciones de metro cuyo flujo de transeúntes está entre las 2000 a 2500 personas por hora, dispone de menor cantidad de productos con énfasis en las presentaciones individuales y rebanadas debido a que ese tipo de clientes tienen un periodo muy reducido para la ingesta de sus alimentos, también poseen una presentación familiar para aquellos que desean llevar pizza a su familia durante su tránsito en la estación del metro.

Cabe resaltar que en ambas submodalidades de unidades Express la existencia de pizzas se limita solo a aquellas de dos ingredientes (hawaiana, pepperoni especial y champiñones).

Existen diferencias muy notorias en las presentaciones individuales de los productos dispuestos en las unidades Fast-Food y Express. En primer lugar la pizza individual de las unidades Fast-Food es casi 4 veces más cara que la que se vende en las unidades Express. En segundo lugar, el tamaño también es diferente pues la pizza de las primeras es de 30 cm., mientras que la de las unidades segundas es de 15 cm., la cual es parecida a la que venden en tiendas de conveniencia bajo las marcas Lonchibon® de Grupo Bimbo y Deli-Mex® de Sigma Alimentos. Por otra parte, la variedad de ingredientes es más amplia en

las unidades de tipo *Fast-food*, mientras que en las unidades Express se limita a pizzas de dos ingredientes como se mencionó anteriormente.

Finalmente, la calidad del empaque es también diferente, en las unidades Fast-Food la caja de cartón corrugado es más cara, pues tiene una impresión a 6 tintas sobre un *liner* blanco y es elaborada por Grupo TITAN, mientras que la caja de las unidades Express es una caja de cartón de color blanco cuya impresión a dos tintas esta hecha directamente sobre el papel kraft de la caja y es fabricada por la empresa Papel Cartón y Derivados (PCD).

Pizza Hut, por su parte tiene la misma oferta de productos tanto en sus unidades de reparto a domicilio, como aquellas que son restaurantes. Este restaurante de comida rápida ha clasificado a sus pizzas en dos categorías las cuales no dependen del número de ingredientes, sino del tipo de masa utilizada, las cuales son: *Pizza Mia*, que es una masa más tradicional y cuyo precio es más económico y la *Hut Cheese* con queso crema a la orilla y que es más cara que la anterior entre un 55-57% dependiendo de la presentación, ya sea mediana o familiar.

Benedetti's Pizza, por su parte, tiene el mismo menú en sus unidades de reparto a domicilio y en sus unidades tipo Fast-Food, pero en los restaurantes de mayores dimensiones los cuales no son franquiciados (como la unidad Plaza Universidad en México D.F.) tienen un menú ampliado el cual comprende entre sus distintas variedades de pizzas, desayunos (Cardenal y Obispo), ensaladas y otros platillos.

Sobre las unidades Express, aunque se tienen contempladas en su portafolio de productos, no existe por el momento alguna instalada en los estados que poseen Sistema Metropolitano de Transporte (Metro) como son: D.F, Estado de México y Monterrey.

En relación a precios y realizando una comparación objetiva con variedades de pizzas que son muy similares en las tres pizzerías y que son las de 2 ingredientes, pues las de mayor número difieren en cada una debido a que son las sus especialidades distintivas.

Domino's Pizza sería la pizzería más cara, enseguida, sigue Benedetti's Pizza y por último Pizza Hut. Tomando como referencia la especialidad más cara de Pizza Hut, la cual es Hut Chesse, las pizzas de Domino's serían entre un 10 – 20% más caras y las de Benedetti's entre un 10–16% (*Tabla 28 y 29*). Sin embargo, cabe mencionar que Pizza Hut tiene homogéneamente las pizzas más baratas en el mercado, como son las denominadas "Pizza Mia" las cuales tienen un precio entre los \$64 y \$79, dependiendo la presentación si es mediana o grande (*Tablas 27 y 28*). Domino's tiene una "pizza popular" de \$72 en sus unidades Express denominada "pizza familiar", pero esta es equivalente al tamaño de una mediana. También posee en las mismas unidades una denominada "mediana" que en paquete con dos refrescos cuesta \$67, cuyo tamaño sería similar al individual de las unidades Fast-Food. Por lo que se deduce que la estrategia de Domino's Pizza no es estándar, sino se adapta al nivel socio-económico y a su *modus vivendi* del consumidor de acuerdo con su ubicación.

Benedetti's Pizza tiene las mejores promociones dirigidas hacia grupos, ya que su presentación extra-grande denominada Mega-Pizza es la más grande del mercado (80 cm. de pizza que proporcionan 30 rebanas). Además esta variedad de pizza en dos ingredientes esta en promoción los días viernes por \$179. En cuestión de promociones de paquetes de esta misma presentación sigue teniendo el liderazgo, pues su competidor Domino's Pizza ofrece un paquete de una pizza contratipo llamada D-4 (que es más pequeña) junto con un refresco de 2 l. y canelazos por \$225, mientras que el paquete de Benedetti's que ofrece la Mega Pizza esta acompañada por el refresco de 2 l. y un litro de helado Holanda con sabor a elección por solo \$240.

Tabla No. 28 Menu de Domino's Pizza en sus cuatro formatos de pizzerías existentes en México

DOMINO'S PIZZA		Menú de restaurante para reperto a domicilio			
Pizzas de uno a dos ingredientes	Mediana	Grande	Double Decker Estándar	Double Decker Jumbo	
Champiñones	\$109	\$149	\$199	\$219	
Champiñones y queso	\$109	\$149	\$199	\$219	
Pepperoni Especial	\$109	\$149	\$199	\$219	
Pepperoni, champiñones y queso.	\$109	\$149	\$199	\$219	
Hawaiana	\$109	\$149	\$199	\$219	
Piña, jamón y queso.	\$109	\$149	\$199	\$219	
Pizzas de tres a mas ingredientes					
Mexicana	\$135	\$175	\$209	\$249	
Jalapeño, chortzo, carne molida y cebolla.	\$135	\$175	\$209	\$249	
Veggi	\$135	\$175	\$209	\$249	
Cebolla, pimiento verde, champiñones y aceitunas.	\$135	\$175	\$209	\$249	
Canadiense	\$135	\$175	\$209	\$249	
Lomo canadiense, tocino, cebolla y queso crema.	\$135	\$175	\$209	\$249	
De Luxe	\$135	\$175	\$209	\$249	
Cebolla, pimiento verde, pepperoni, jamón, aceitunas, champiñones, carne molida, salchicha italiana y queso.	\$135	\$175	\$209	\$249	
Extravaganza	\$135	\$175	\$209	\$249	
Cebolla, pimiento verde, pepperoni, jamón, aceitunas, champiñones, carne molida, salchicha italiana y queso.	\$135	\$175	\$209	\$249	
Otras Pizzas					
D-4 (Cuatro pizzas en una)	\$179	Mediana, grande y dominar Grande			
Jamón, pepperoni, jamon y piña y queso	\$49	Pan Pizza			
Dolce Pizza					
Zarzamora y queso crema					
Otros platillos					
Domino's wings	\$44				
Cheesy bread	\$34				
Canelazos	\$25				
Refrescos					
			Coca (600 ml)	\$12	
			Coca (2l)	\$27	
Paquetes					
Pizza mediana, 2 refrescos de 600 ml y canelazos	\$145				
Pizza grande, 3 refrescos de 600 ml y canelazos	\$185				
D-4, 2 refrescos de 600 ml y canelazos	\$225				
Pizza mediana, 2 refrescos y canelazos*	\$123				
Pizza grande, Dolce Pizza y 3 refrescos*	\$199				
			*Pizza 2 ingredientes		

Menú de restaurante tipo fast-food			
Combos	\$49	Ensalada	\$10
Pizza individual y refresco		Bebidas Ciel	\$12
Caesar's	\$59	Fresca	
Pizza individual, ensalada cesar y refresco		Minúte Maid	
Personal	\$59	Promoción	
Pizza individual, papas a la francesa y refresco.		En menos de 5 minutos o es gratis la pizza	
Super combo	\$65	Aplicable a pizzas de champiñones, pepperoni y De Luxe.	
Pizza individual, ensalada cesar, papas a la francesa y refresco.			
Parela	\$89		
2 pizzas individuales y 2 refrescos			
Familiar	\$149		
Pizza mediana y 3 refrescos			
Menú de restaurante tipo express (letra de estaciones del menú)			
Rebanada de pizza	\$9	Refrescos	
Pizza individual	\$13	Vaso chico	\$7
Pizza familiar	\$72	Vaso mediano	\$9
Vaso grande		Vaso grande	\$12
Paquetes			
Rebanada de pizza y refresco chico	\$15		
Pizza personal y refresco mediano	\$19		
Pizza mediana y dos refrescos medianos	\$27		
Pizza familiar y cuatro refrescos medianos	\$36		
Dos pizzas familiares	\$130		
Pizzas existentes: champiñones, pepperoni especial y hawaiana			
Menú de restaurante tipo express (dentro de las instalaciones del menú)			
Rebanada de pizza	\$9	Refrescos	
Pizza individual	\$13	Vaso chico	\$7
Pizza familiar	\$72	Vaso mediano	\$9
Vaso grande		Vaso grande	\$12
Paquete			
Pizza individual y refresco extra grande con figuras de la película de Robots	\$29		
Pizzas existentes: champiñones, pepperoni especial y hawaiana			

Fuente. Elaboración personal con datos recopilados a través de la técnica del "comprador misterioso". El levantamiento de la información fue realizado entre el 1º al 15 de abril de 2015.

Tabla No. 29 Menus de Pizza Hut y Benedetti's Pizza en sus pizzerías en México

PIZZA HUT		
<i>Menú de restaurante y unidad de reparto</i>		
<i>Pizzas tipo Pizza Mia</i>	<i>Mediana</i>	<i>Familiar</i>
Pepperoni Mia Champiñones, pepperoni y queso	\$64	\$79
Hawaiana Piña, jamón y queso	\$64	\$79
De Luxe Jamón, tocino y vegetales mixtos	\$64	\$79
Mia Meat Carne de res, pepperoni y queso	\$64	\$79
Pizzas Hut Cheese		
Americana Jamón, champiñones y queso mozzarella	\$99	\$124
Suprema Pepperoni, carne de res, carne de puerco, cebolla, champiñones, pimiento verde y queso mozzarella.	\$99	\$124
Hawaiana Jamón, piña y queso mozzarella	\$99	\$124
Meat Lovers Pepperoni, carne de res, carne de puerco, jamón, salchicha italiana, tocino y queso mozzarella	\$99	\$124
Veggie Lovers Jitomate, cebolla, pimiento verde, champiñones, aceitunas y queso mozzarella.	\$99	\$124
Otros platillos		
Que papas	\$22	
Bolitas de papa con queso		
Ingredientes		
Extra queso	\$15	
Ingrediente adicional	\$12	
Refrescos		
Pepsi (600 ml.)	\$8.5	
Pepsi (2 l.)	\$22	
PAQUETES		
Paquete Parejas Pizza mediana, quepapas y 2 refrescos de 600 ml.	\$119	
Paquete Cuates Pizza familiar, quepapas y 1 refresco de 2l.	\$139	
Paquete Banda 2 Pizzas familiares, 2 ordenes de quepapas, 1 refresco de 2 litros	\$225	

BENEDETTI'S PIZZA			
<i>Menú de restaurante de unidad de reparto y tipo fast-food</i>			
<i>Pizzas de dos ingredientes</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>	<i>Mega Pizza</i>
Club Pizza Pepperoni, champiñones y extraqueso	\$99	\$144	\$204
Hawaiana Jamón, piña y extraqueso	\$99	\$144	\$204
Pizzas de mas de tres ingredientes			
Mexicana Jamón, chorizo, cebolla, jalapeño, jitomate, aguacate y extraqueso	\$109	\$164	\$254
Maxxima Pepperoni, salchicha italiana, champiñones, jamón, salami, chorizo, cebolla, pimiento verde, y extraqueso.	\$109	\$164	\$254
Refrescos (Coca-Cola)	600 ml	2litros	
	\$12	\$27	
Cerveza (Indio, Sol)	\$20.5		
Paquetes			
Martes 2X1 2 Pizzas medianas	\$99		
Viernes de Mega Pizza Mega Pizza	\$179		
Mega Pizza, 1 litro de helado y refresco 2 litros	\$240		
Pizza de Lomo Canadiense (Grande)	\$119		
Promociones de martes 2X1 y Viernes de Mega Pizza aplicables únicamente a pizzas de dos ingredientes.			

Fuente. Elaboración personal con datos recopilados a través de la técnica del "comprador misterioso". El levantamiento de la información fue realizado entre el 1 al 15 de abril de 2005.

b) Hamburguesas

Los dos gigantes del mercado de las hamburguesas, Mc Donald's y Burger King tienen una oferta estándar en todas sus unidades (restaurantes y unidades Fast-Food). Ambos presentan ocho paquetes con hamburguesas, papas a la francesa y refresco, pero con las siguientes diferencias. Burger King tiene las presentaciones mediana, grande y King, cuyas diferencias son el tamaño de las papas o aros de cebolla y el tamaño del refresco. La diferencia entre la presentación mediana y grande son \$7, mientras que en la presentación grande y King son solo \$6.

Mc Donald's, tiene únicamente la opción de adicionarle \$6 a la orden por si se quiere papas y refresco grandes. Ambas franquicias introdujeron hamburguesas tipo gourmet a sus menús. Mc Donald's introdujo la Mc Pechuga Grill, mientras que Burger King introdujo King Gourmet y Crispy Chicken Gourmet.

En términos generales Burger King en sus paquetes (combos) es un 16% más caro que los paquetes (Mc Tríos) de Mc Donald's, sin embargo, cabe resaltar que existen diferencias entre las hamburguesas de ambas compañías basándose en los estudios de calidad presentados en las tablas No. 30 y 31. Las hamburguesas de Burger King son más grandes entre un 25 - 40% que las de Mc Donald's.

En cuestiones de innovación cada grupo ha sido el pionero en realizar ciertas innovaciones en determinado tiempo. Mc Donald's fue el primero en introducir el paquete infantil denominado "La cajita Feliz", seguido al poco tiempo por Burger King con el paquete "Amiguitos" y posteriormente el paquete "Mega amiguitos". Burger King, por su parte, fue el primero en incluir en sus menús las ensaladas jardineras, Mc Donald's apenas en este año introdujo sus ensaladas, pero con pechuga de pollo: Pechuga y Pechuga Grill, por lo que Burger King tuvo que modificar su oferta en este producto complementario, modificando la

ensalada jardinera por una versión en donde el consumidor puede escoger si la quiere acompañada con pollo o camarones y, lanzando al mercado la tradicional ensalada Caesar's.

En materia de postres Mc Donald's lanzó hace un poco menos de 5 años sus estaciones de helados donde se venden el cono de helado, el tradicional sundae y las distintas variedades del Mc Flurry, también hace poco menos de dos años instaló estaciones de postres en algunos centros comerciales en las áreas donde se concentran algunas tiendas de golosinas en los dichos centros y plazas comerciales.

Mc Donald's también introdujo el primer menú de cuaresma denominado Mc Marino, con hamburguesa de filete de pescado, en este año empezó a vender manzanas dentro de sus restaurantes y, fue la primera hamburguesería en introducir desayunos en sus restaurantes y cuya existencia es exclusiva desde la apertura hasta las 13:00 hrs., mientras que Burger King lanzó también sus desayunos pero con venta de hamburguesas durante todo el horario.

Burger King lanzó al mercado sus promociones económicas de tres productos (combos) con el nombre de Econocombos, con el fin de competir contra Mc Donald's y con KFC que también lanzó su paquetes económicos llamados "Ponte Abusado". Los Econocombos de Burger King están conformados por hamburguesa, papas y refresco chicos, con un precio al público de \$30.

En los postres de panadería, Burger King amplió también su oferta debido a que solo tenían productos análogos a los de Mc Donald's y que son los pays de manzana o piña. En este año introdujeron el pastel de chocolate y el pay de capuchino.

Tabla No. 30 Menú general de los restaurantes de Mc Donald's en México

MC DONALD'S			
<i>Menú de Restaurantes</i>			
Mc Trios: Papas, hamburguesa y refresco			
Mc Trio 1		Mc Trio 5	
Big Mac	\$43	Mc Nifica	\$46
Mc Trio 2		Mc Trio 6	
Cuarto de libra c/queso	\$43	Mc Pechuga	\$49
Mc Trio 3		Mc Trio 7	
Mc Pollo	\$40	Mc Pechuga Grill	\$49
Mc Trio 4		Mc Trio 8	
Hamburguesa doble c/queso	\$40	Hamburguesa con queso	\$35
<i>Mc Trio con papas y refresco grande adicionar \$6.00 a la cantidad</i>			
Cajita Feliz		Desayunos	
* Hamburguesa con queso	\$23	<u>Platillo, papas y bebida</u>	\$23
* Hamburguesa sin queso		* Cuernito con jamón	
* Mc Nuggets		* Hot Cakes	
		* Mc Burrito	
		<u>Bebidas</u>	
		* Leche	
		*Jugo de naranja	
Ensaladas			
Pechuga	\$50	Pechuga Grill	\$50
Menú de cuaresma (Mc Marino)			
Hamburguesa de Pesado	\$39		
Postres			
Pie de Manzana o Piña	\$11	Sudae (caramelo, chocolate y fresa)	\$15
Mc Flurry	\$20	Cono de Helado y fresa)	\$5
Otros Platos			
Yorurth con frutas	\$15	Manana fresca	\$10
Malteadas (fresa, vainilla y chocolate)	\$17	Papa Hash Brown	\$11
		Mc Nuggets	\$11
Precios de los productos			
Big Mac	\$28	Hamburguesa con queso	\$11
Hamburguesa doble c/ queso	\$11	Cuarto de libra c/ queso	\$28
Mc Nifica	\$31	Mc Pollo	\$22
Hamburguesa de pechuga	\$37	Hamburguesa pechuga grill	\$37
Cuernito de jamon con queso	\$11	Hot-Cakes	\$11
Mc Burrito	\$11	Papas a la francesa	\$11
Jugo de naranja	\$15	Refresco	\$11

Fuente. Elaboración personal con datos recopilados a través de la técnica el "comprador misterioso". El levantamiento de la información se realizó entre el 1 - 15 de abril de 2005.

Tabla No. 31 Menú general de los restaurantes de Burger King en México

BURGUER KING			
<i>Menú de Restaurantes</i>			
Combo: Papas, hamburguesa y refresco			
Combo 1		Combo 5	
Whopper con queso	\$50	Chicken Whoper	\$57
<i>Grande</i>	\$57	<i>Grande</i>	\$64
<i>King</i>	\$63	<i>King</i>	\$70
Combo 2		Combo 6	
Whopper doble con queso	\$59	King de Pollo	\$46
<i>Grande</i>	\$66	<i>Grande</i>	\$53
<i>King</i>	\$72	<i>King</i>	\$59
Combo 3		Combo 7	
Whopper Jr.	\$40	Chicken Tenders	\$53
<i>Grande</i>	\$47	<i>Grande</i>	\$60
<i>King</i>	\$53	<i>King</i>	\$66
Combo 4		Combo 8	
King Supreme	\$46	X-Treme	\$60
<i>Grande</i>	\$53	<i>Grande</i>	\$67
<i>King</i>	\$59	<i>King</i>	\$73
Paquete Amiguitos		Mega amiguitos	
Platillo, papas y refrescos			
<u>Platillo</u>		<u>Platillo</u>	
* Hamburguesa	\$46	Hamburguesa doble	\$54
* Chicken tenders (4)	\$47	Chicken Tenders (6)	\$52
Desayunos			
Platillo, café o jugo de naranja			
* Croissanwich	\$28		
* Tostado francés	\$29		
Ensaladas			
Jardinera de pollo	\$50	Caesar's	\$50
Jardinera con camarones	\$55	Caesar's con camarones	\$55
Especialidades			
Hamburguesa, papas y refresco		Crispy Chicken Gorumet	\$66
		<i>Grande</i>	\$73
Bacon Ranch	\$49	<i>King</i>	\$79
<i>Grande</i>	\$56		
<i>King</i>	\$62	King Gourmet	\$56
		<i>Grande</i>	\$63
		<i>King</i>	\$69
Econo-combos (ofertas)			
Hamburguesa, papas chicas y refresco	\$30	Hamburguesas	
		*Hamburguesa queso y tocino	
		*Crispy Chicken	
		* Hamburguesa suprema	
Postres			
Pay de Manzana	\$16	Crunchy Sundae	\$9
Pastel de Chocolate Hershey	\$22	Cono de helado	\$3
Pay de Capuchino	\$22	Paq. Pay con café	\$17

Fuente. Elaboración personal con datos recopilados a través de la técnica el "comprador misterioso". El levantamiento de la información se realizó entre el 1 - 15 de abril de 2005.

c) Pollo frito

La estrategia mundial de KFC es la de ofrecer un menú global con publicidad de enfoque local. Además KFC desde su fundación ha hecho patente que su oferta esta enfocada más que en consumidores individuales, en familias enteras, pues sus paquetes familiares han sido famosos desde hace mucho tiempo.

El paquete de 16 piezas de pollo, ensalada de col, puré de papa en presentación grande y 4 bisquets tiene el costo de \$149, mientras que el paquete de “El Pollo Pepe” con papas y refresco tiene un costo de \$143 el cual es la mitad del tamaño del paquete estrella de KFC. Lo mismo sucede con el paquete de dos piezas de pollo de KFC el cual es equivalente al Combi Pepe donde el primero tiene un costo de \$37, mientras que el segundo es de \$46.90.

KFC lanzó a su mercado las hamburguesas de pollo para combatir frontalmente a Mc Donald’s como se ha mencionado anteriormente debido a que éste lanzó los nuggets de pollo, invadiendo de esta manera el mercado natural de KFC.

Los tríos de KFC con hamburguesa, papas y refresco son los mas bajos del mercado de las franquicias, las cuales son un 26% más baratas que sus análogas en Burger King y el 6% más baratas que sus competidoras de Mc Donald’s. La hamburguesa de pollo del Pollo Pepe es 37% más cara que la Colonel Burger de KFC y el paquete Combi Pepe es 2% más caro que el trío de Supreme con queso.

KFC también posee dos menús infantiles con regalo sorpresa cuyos precios son \$39 y \$40. El Pollo Pepe también tiene un menú infantil denominado Jr. Pepe el cual es un 5% más barato, pero carece de regalo extra.

El Pollo Pepe tiene mayor variedad de productos complementarios, los cuales son antojitos típicos de la zona occidental del país, como son: flautas, empanadas, flautas, quesadillas, pepitos, tacos dorados y tortas ahogadas. KFC se ha centrado en productos derivados del pollo, como son las tiras de pollo “Ke-Tiras”, y un producto parecido a los nuggets llamado “Pop Corn” de pollo.

También El Pollo Pepe cuenta con una amplia variedad de postres, pues KFC tiene una variedad de éstos muy limitada, centrada en pays y helado con galleta. Estos postres son: arroz con leche, jericalla, flan y pays.

Lo mismo sucede con las bebidas, pues KFC como una filial del grupo *Pepsi*, promueve toda la variedad de refrescos de esta empresa embotelladora. El Pollo Pepe utiliza bebidas comunes algunos restaurantes mexicanos como son: refrescos, agua simple y de sabores, cerveza y michelada (Tabla 32).

Pero quizás la diferencia más significativa de KFC contra otros restaurantes locales en México y más de la zona norte del país es la forma como se prepara los productos de pollo.

KFC sigue utilizando la “receta secreta” y el procedimiento de preparación elaborado por el Coronel Sanders, el cual son piezas capeadas de pollo cuya cobertura lleva adicionalmente una mezcla de 11 especies. Mientras que el pollo elaborado en la zona occidente y norte del país, es a las brazas y con salsa barbecue, la cual le da su particular sabor.

TABLA No. 32 MENUS DE LOS RESTAUNTES KENTUCKY FRIED CHICKEN Y EL POLLO PEPE ESTABLECIDOS EN MÉXICO.

KFC			
<u>Menú de restaurantes</u>			
<i>Pollo</i>			
<i>Paquetes familiares</i>		<i>Trios</i>	
16 pzas de pollo, 2 ensaladas grandes y 4 bisquets	\$149	3 pzas de pollo, ensada chica, refresco y 1 bisquet	\$38
9 pzas de pollo, 2 ensaladas grandes y 4 bisquets	\$100	2 pzas de pollo, ensalada chica, refresco y bisquet	\$30
*Refresco 2l y dos piezas adicionales	\$27		
<i>Hamburguesas (trio)</i>			
Big Crunch, papas fritas y refresco	\$37	Supreme, papas fritas y refresco	\$37
Big Crunch c/queso, papas y refresco	\$45	Supreme c/queso, papas y refr.	\$45
<u>Menú infantil (Chicky Pack)</u>			
Pieza de pollo, refresco y juguete	\$39	Pop corn o tiras medianas, refresco y juguete	\$40
<i>Otros trios</i>			
Pop corn, papas fritas y refresco	\$38	Ke-tiras, 2 ensaladas y refresco	\$37
<i>Oferta - ¡Ponte Abusado!</i>			
Pop corn mediano, papas y ref. chico	\$27	2 pzas de pollo, papas y ref. chico	\$27
Colonel Burger, papas y refresco chico	\$27		
<i>Postres</i>			
Pay de Limon o de Manzana	\$15	Mordisco	\$12
<i>Productos individuales</i>			
Queso adicional	\$3	Cambio de pieza	\$5
Pieza Adicional de Pollo	\$12	Bisquet	\$9
Colonel Burger	\$16	Ke-Tiras (pza)	\$10
Big Crunch	\$27	Supreme	\$27
Pop Corn chico	\$20	Pop Corn grande	\$32
Papas chicas	\$12	Ensalada chica	\$10
Papas medianas	\$15	Ensalada mediana	\$13
Papas grandes	\$20	Ensalada grande	\$19
Refresco chico	\$12		
Refresco mediano	\$15		
Regresco grande	\$17		

EL POLLO PEPE			
<u>Menú de restaurantes</u>			
<i>Pollo</i>			
Pollo entero asado	\$79.90	Medio pollo asado	\$39.95
Cuarto de pollo asado	\$23.90	Pollo entero asado a la barbecue	\$88.00
Medio pollo asado a la barbecue	\$44.00	Cuarto de pollo asado a la barbecue	\$26.00
<i>Antojitos</i>			
Orden de flautas (3)	\$23.90	Quesadillas (3)	\$19.90
Empanadas (pollo y atún)	\$12.90	Hamburguesa de res	\$21.90
Hamburguesa de pollo	\$21.90	Pepitos (6 pzas)	\$17.90
Pepitos (15 pzas)	\$34.90	Torta ahogada	\$21.90
Tacos dorados (5)	\$16.00	Tacos dorados (10)	\$30.00
<i>Para Acompañar</i>			
Ensalada de col	\$12.90	Ensalada de codito	\$12.90
Frijoles charros	\$12.90	Ensalada fresca	\$12.90
Papas caseras	\$12.90	Papas a la francesa	\$12.90
Puré de papa	\$12.90		
<i>Combos</i>			
<u>Con papas y refresco</u>			
Super Pepe (pollo entero asado)	\$143.90	Combi Pepe (cuarto de pollo asado)	\$46.90
Combi Flautas	\$46.90	Combi Burger	\$46.90
Combi Pepe light	\$46.90	Jr. Pepe	\$37.90
<i>Postres</i>			
Jericalla	\$12.90	Pay de manzana	\$12.90
Flan	\$12.90	Pay de queso	\$12.90
Arroz con leche	\$12.90		
<i>Bebidas</i>			
Cerveza	\$12.00	Michelada	\$17.00
Refresco	\$12.00	Agua de horchata	\$10.00
Agua natural embotellada	\$12.00	Agua mineral	\$12.00

Fuente. Elaboración propia con datos recopilados a través de la técnica del "comprador misterioso". El levantamiento de datos fue realizado para KFC entre el 1 - 15 de abril de 2005. Para "El Pollo Pepe" se realizo el 20 de abril de 2005 en una visita a Guadalajara, Jalisco.

d) Sándwiches

Subway es virtualmente un monopolio en la categoría de productos en la cual participa en México. Su competencia conformada por los restaurantes Blimpie, Chicken Factory y Obee Soup Salad & Subs es prácticamente insipiente.

El posicionamiento de esta marca de acuerdo con los estudios realizados por su misma firma es de ser un restaurante que utiliza ingredientes frescos, de primera calidad y que se concentra mucho en el sabor. El crecimiento de esta franquicia ha sido meteórico en comparación con otras franquicias con productos similares como son las hamburguesas. Tan solo en el periodo de 2004 a 2005 creció 2.5 veces pasando de 81 unidades en toda la república a 207, superando ya en un 3% a Burger King.

La oferta de Subway esta compuesta por sándwiches de tipo europeo, es decir, no se utiliza pan de caja sino pan tipo baguette, bajo las siguientes especialidades: blanco, integral, avena dulce y orégano-parmesano.

Subway maneja también paquetes o combos compuestos por sándwich, refresco y papas fritas de la marca Sabritas. Los precios de éstos van de \$43 a \$57 para media baguette (15 cm.) y de \$64 a \$78 para la baguette completa (30 cm.). Los sándwiches están clasificados en 3 categorías: 6 gr. de grasa, clásicos y exclusivos.

Los primeros son: deleite vegetariano, jamón, pechuga de pavo, roast beef, Subway club y pechuga de pollo. Los clásicos son: atún, albóndigas, italiano, Subway Melt, mariscos, cangrejo, carne y queso. Finalmente, los exclusivos son sándwiches gourmet elaborados con pollo estilo teriyaki, vinagreta de vino tinto, mostaza dulce, Dijon y texano. De manera general, conforme la variedad de sándwich se va especializando más caro es el precio, por lo tanto, los más

baratos son los de 6gr. de grasa, los clásicos son de precio intermedio y los más caros son los exclusivos.

Otra de las grandes distinciones de Subway son las ensaladas, pues posee mayor cantidad de ensaladas que las otras franquicias de restaurantes de comida rápida, además, sus variedades van desde simples *commodities* como es la ensalada jardinera, hasta especialidades como las ensaladas de pollo mediterráneo y pollo asado con espinacas tiernas.

Los postres son limitados en el menú de Subway, pues solo hay pay de manzana y galletas de jengibre (Tabla 33). En materia de promociones Subway también tiene pocas promociones. Existe una promoción familiar la cual es válida solo los días domingo. Por otra parte, Subway tiene una promoción en convenio con Kellogg's, dicha promoción es juntar cupones que vienen presentes en las cajas de Corn Pops® para obtener descuentos en el consumo de cierta categoría de sándwiches²⁶⁸.

e) Gorditas

Sobre la oferta y precios de la franquicia Gorditas Doña Tota, solo se pudo conseguir información referente a la oferta, ya que dichas unidades están ubicadas lejos del D.F., y sus áreas conurbanas. Además de que la información referente a los precios se solicitó por correo electrónico pero no hubo respuesta por parte de la administración de ésta franquicia.

Gorditas Doña Tota dispone de una oferta gorditas con 12 rellenos distintos los cuales son: carnita con salsa verde, carnita con mole, "huevecito" con salsa de chicharrón, cochinita pibil, pollito pibil, picadillo, chicharrón en salsa verde,

²⁶⁸ Elaboración personal con datos recopilados a través de la técnica del "Comprador misterioso"

Tabla No. 33 Menú de los restaurantes Subway en México

SUBWAY		Tipo de pan	
<u>Menú de Restaurantes</u>			
Blanco, integral, avena dulce y oregano-parmesano			
Combo: Sándwich, papas fritas y refresco.			
Combo 1		Combo 5	
Jamón		Pechuga de Pavo	
15 cm	\$43	15 cm	\$48
30 cm	\$64	30 cm	\$69
Combo 2		Combo 6	
Subway Melt		Club	
15 cm	\$56	15 cm	\$52
30 cm	\$77	30 cm	\$73
Combo 3		Combo 7	
Deleite Vegetariano		Atún	
15 cm	\$43	15 cm	\$48
30 cm	\$64	30 cm	\$69
Combo 4		Combo 8	
Albóndigas		Pollo estilo Teriyaki	
15 cm	\$50	15 cm	\$57
30 cm	\$71	30 cm	\$78
<u>Para acompañar</u>			
*Papas fritas	\$9		
*Sopa	\$18		
<u>Extras</u>			
Tocino (15 cm)	\$4	Doble carne (15 cm)	\$12
(30 cm)	\$8	(30 cm)	\$20
Extra queso (15 cm)	\$4	Aguacate (15 cm)	\$4
(30 cm)	\$8	(30 cm)	\$8
<u>Bebidas</u>			
Refresco	\$12	Jugo	\$10
Agua embotellada	\$12	B-Light	\$14
<u>Ensaladas</u>			
Garden Fresh	\$50		
Pollo Mediterraneo	\$50		
Club Clásico	\$50		
Pollo asado y espinacas	\$50		
<u>Postres</u>			
		Galletas	
Pay de Manzana	\$12	Una	\$9
		Seis	\$20
		Doce	\$60
<u>Domingo Familiar</u>			
5 subs de 15 cm y refresco de 2 l.	\$99		

SUBWAY		Tipo de pan	
<u>Especialidades</u>			
<u>Con 7 gr de grasa</u>			
Deleite Vegetariano		Jamón con mostaza dulce	
Cebolla, lechuga, tomates, pepinillos, pimientos verdes, aceitunas		Jamón, salsa de mostaza dulce, lechuga, tomates y pimientos verdes	
15 cm	\$28	15 cm.	\$28
30 cm	\$51	30 cm.	\$51
Melt con salsa de rabano picante estilo Dijon			
Pechuga de pavo, jamón, queso, tocino, salsa de rábano especial, cebolla, lechuga, tomate y pimiento verde		15 cm.	\$41
15 cm	\$28	30 cm.	\$64
30 cm	\$51		
Pavo estilo Texano			
Pechuga de pavo, tocino, salsa texana, lechuga, tomate, pimiento verde, aceituna		15 cm.	\$37
15 cm.	\$33	30 cm.	\$60
30 cm	\$56		
<u>Clásicos</u>			
		Atún	
		Queso, atún, cebolla, lechuga, tomate, pepinillos, aceitunas, aceite, sal y pimienta	
		15 cm.	\$33
		30 cm.	\$56
Roast Beef		Albóndigas	
Roast Beef, cebolla, lechuga, tomate, pepinillos, pimiento verde y aceitunas		Queso, albóndigas y salsa marinera	
15 cm.	\$37	15 cm.	\$35
30 cm.	\$60	30 cm.	\$58
Subway Club			
Roast Beef, jamón, pechuga de pavo, cebolla, lechuga, tomate, pepinillos, pimiento verde y aceitunas		Italiano B.M.T.	
15 cm.	\$37	Queso, peperoni, salami Génova, jamón, cebolla, lechuga, tomate, pepinillo, pimiento, aceituna, aceite, sal y pimienta	
30 cm.	\$60	15 cm.	\$36
		30 cm.	\$50
Pechuga de Pollo			
Pechuga de Pollo, cebolla, lechuga, tomate, pepinillos, pimiento verde y aceitunas.		Subway Melt	
15 cm.	\$42	Pechuga de pavo, jamón, queso, tocino, cebolla, lechuga, tomate, pepinillo, aceituna	
30 cm.	\$65	15 cm.	\$44
		30 cm.	\$67
<u>Exclusivos</u>			
Pollo estilo Teriyaki		Mariscos y cangrejo	
Tiras de pollo con salsa teriyaki, lechuga, tomate, pimiento verde, aceitunas y salsa de cebolla dulce		Ensalada de mariscos y cangrejo, cebolla morada, lechuga, tomate, pepinillo, pimiento verde, aceituna, aceite, sal y pimienta	
15 cm.	\$42	15 cm.	\$44
30 cm.	\$65	30 cm.	\$67
Club de Vinagreta c/vino tinto		Carne y Queso	
Roast Beef, jamón, pechuga de pavo, cebolla, lechuga, tomate, pimiento verde, aceitunas, salsa de vinagre de vino tinto		Queso, carne con cebolla y pimiento verde	
15 cm	\$37	15 cm.	\$44
30 cm.	\$60	30 cm.	\$67
Salmón		BBQ Rib	
Salmón, queso, cebolla morada, lechuga, pepinillo, pimiento verde, aceitunas		Queso, BBQ, cebolla, lechuga, tomate, pepinillo, pimiento verde y aceituna	
15 cm.	\$53	15 cm.	\$41
30 cm.	\$76	30 cm.	\$64

Fuente. Elaboración personal con datos recolectados bajo la técnica del "comprador misterioso". El levantamiento de la información se realizó entre el 1 - 15 de abril de 2005.

chicharrón con salsa, nopalitos, frijolitos con queso, revoltijo y asado de puerco²⁶⁹.

Además cuenta con otros productos complementarios como son las quesadillas, los almuerzos (goditas de machacado con huevo, chorizo con huevo, papitas con huevo y papitas con salsa), menú de cuaresma (gorditas de nopalitos con camarones rancheros, rajas con queso, camarones rancheros y pescado Merlín) y la comida corrida compuesta por una gordita con arroz ranchero, frijoles con queso y totopos²⁷⁰.

f) Comida japonesa

La franquicia de Teriyakistan es la única que se puede considerar dentro del mercado de comida rápida, la cual compite frontalmente con franquicias de restaurantes tradicionales de la misma categoría, en donde algunos tienen el servicio de entrega a domicilio.

Entre sus competidores más destacados esta Sushi-Itto con 59 sucursales y Mr.Sushi con 19²⁷¹. El menú de Teriyakistan comprende ocho grupos los cuales son: teriyaki, combos, ichiban, sushi, empanizados, tempuras, productos varios y postres.

Su rango de precios en los distintos platillos oscila entre los \$20 a los \$73, los cuales son más competitivos que Sushi-Itto y ligeramente más bajos que Mr. Sushi. Teriyakistan no cuenta con promociones periódica, solo se limita a lanzar nuevos productos en su menú, como el Plato de Teriyaki con camarón (*Tabla 34*).

²⁶⁹ Menú de Gorditas Doña Tota, <http://www.donatota.com>

²⁷⁰ *Ídem*

²⁷¹ Ávila, Uriel Naúm, Las mejores franquicias para 2005, pp. 47.

Tabla No. 34 Menú de los restaurantes Teriyaki-san establecidos en México

TERIYAKI-SAN		Empanizados	
Menú de restaurantes		Sakana Fry	\$48
Plato Teriyaki		6 pzas de filete de pescado empanizado acompañado de ensalada	
Con ensalada y yakimeshi		Ebi Fry	\$69
(Arroz frito)	\$39	6 pzas de camarón empanizado, acompañado de ensalada	
Ton (lomo)	\$39	Ebi Sakana Fry	\$53
Tori (pollo)	\$39	3 pzas de camarón, 3 pzas de filete de pescado empanizado acompañado de ensalada	
Gyu(res)	\$57	Sakana Fry Combo	\$70
Terikaki con camarón	\$42	Filete de pescado empanizado, ensalada, yakimeshi y refresco.	
Plato de Teriyaki de Pescado	\$45	Ebi Fry Combo	\$90
Filete de pescado, yakimeshi y ensalada		Camarón empanizado, ensalada, yakimeshi y refresco	
Plato Combo	\$45	Ebi Sakana Combo	\$78
Combo Tori-Ton		Camarón y filete empanizado, ensalada, yakimeshi y refresco	
Combo Gyu-Ton		Teriyaki Soba	\$21
Combo Tori-Gyu		Verduras y pasta con aderezo especial	
Super Combo	\$51	Lomo	\$39
Con tres carnes		Pollo	\$39
Tazón Teriyaki		Res	\$39
Con gohan o yakimeshi		Pescado	\$40
Tori	\$31	Camarón	\$55
Ton	\$31	Tempura	
Gyu	\$31	Con ensalada y yakimeshi	
Tazón de Teriyaki con camarón	\$45	Verdura	\$38
Ichi Ban		Mixto	\$47
Porción de carne, yakimeshi, 1/2 sushie ensalada y refresco		Camarón	\$73
Ichi Ban1 con carne	\$58	Varios	
Ichi Ban2 con carne	\$66	Yakimeshi con camarón	\$38
Ichi Ban3 con carne	\$74	Tazón de yakimeshi o gohan	\$15
Ichi Ban pescado	\$61	Sopa teri	\$20
Sushi Combo (10 pzas)	\$35	Ensalada extra	\$15
Piel de Salmón		Ensalada con Surimi	\$21
Piel de salmón, aguacate y pepino		Kushiague 3 pzas	\$23
Chapala		salchicha, queso y platano	
Boquerón, queso, aguacate y pepino		Postres	
Tampico		Camelado	\$23
Surimi, mayonesa, cebolla y picante		Tempura helado	\$25
California		Refresco	
Surimi, aguacate y pepino		Coca-Cola en vaso grande	\$12
Acapulco			
Atún, mayonesa, cebolla y chipotle			
Filadelfia			
Salmón ahumado, queso, aguacate y pepino			
Hawaiiano			
Salmón ahumado o surimi, piña y queso			
California con camarón	\$44		
Camarón, pepino y aguacate			

Fuente. Folleto del Menú de Teriyaki-san.

g) Tortas

Tortas Locas Hipocampo es la tortería con mayor variedad en su oferta, y la franquicia más grande de esta categoría (*ver Tabla 35*).

Sus unidades pueden disponer en un rango de 25 a 55 productos diferentes, cuyo portafolio esta compuesto por: tortas, productos complementarios y bebidas. Como se puede deducir la oferta de Tortas Locas Hipocampo no es homogénea ya que en sus distintas sucursales de ésta franquicia hay variaciones significativas, ya que se le da la libertad al franquiciatario de innovar en nuevos platillos como son los casos de las tortas al pastor, texana, de los pumas, universitaria, entre otras; y en los productos complementarios tales como: bacalao a la vizcaína, pulpo en su tinta, hipoburgers, burritas, sincronizadas, papas a la francesa, tacos de canasta y nachos con queso.

Dicha falta de homogeneidad se vuelve más evidente, ya que el franquiciante había hecho un convenio de buena voluntad con Pepsi para la venta de las distintas variedades de refresco del grupo, además de apoyar al franquiciatario en la decoración de su local. Sin embargo, en algunas sucursales se ha encontrado el decorado del inmueble con los colores de Pepsi y distintos objetos proporcionados por el grupo como son barras y servilleteros, pero con la existencia de refrigeradores y refrescos de Coca-Cola.

Tortas Locas Hipocampo tiene precios más bajos que las otras franquicias de su misma categoría tales como: Sport Tortas, Tortas Bernal, Aca Las Tortas y Tortas Benhu, pues sus competidores mantienen un precio promedio de \$30 por torta, y Tortas Locas Hipocampo mantiene un precio promedio de \$17.8 en las tortas tradicionales y de \$24.50 en las denominadas "Tortas Locas". Es necesario resaltar que Tortas Locas Hipocampo mantiene una política de flexibilidad en el precio, la cual depende del NSE en el cual esta ubicada la sucursal y el precio en zonas populares puede ser hasta un 10% más bajo.

Tabla No. 35 Menú de los restaurantes Tortas Locas Hipocampo ubicados en México

TORTAS LOCAS HIPOCAMPO			
Menú de restaurantes		<i>Las Tortas Locas Hipocampo</i>	<i>Para completar</i>
Las Tradicionales		Italiana	\$22
Huevo	\$13	Queso oaxaca, queso amarillo y queso blanco	\$24
Chorizo	\$13	Campequina	\$23
Salchicha	\$13	Chorizo, queso oaxaca y champiñones	\$22
Jamón	\$13	Oaxaqueña	\$23
Queso Oaxaca	\$15	Queso oaxaca, jamón y champiñones	\$14
Queso Blanco	\$15	Hawaiana	\$23
Jamón c/ Huevo	\$17	Jamón, queso oaxaca y piña	\$19
Chorizo c/ Huevo	\$17	Acapulco	\$24
Salchicha c/ Huevo	\$17	Pierna, queso manchego, champiñones	\$17
Jamón c/ Queso	\$17	Cancún	\$24
Chorizo c/ Queso	\$17	Milanesa de pollo, jamón y quesillo	\$22
Milanesa de Res	\$20	Huatulco	\$24
Milanesa de Pollo	\$20	Milanesa de res, jamón y queso manchego	\$5
Pollo Deshebrado	\$20	Toluqueña	\$24
Pierna	\$20	Pierna, chorizo, queso oaxaca	\$7
Lomo Adobado	\$20	Cubana	\$8
Pollo Adobado	\$20	Pierna, jamón y queso manchego	\$10
Milanesa de Res c/ Queso	\$24	5-0	\$24
Milanesa de Pollo c/ Queso	\$24	Pierna, queso oaxaca	\$24
Pollo Deshebrado c/ Queso	\$24	Suiza	\$24
Lomo Adobado c/ Queso	\$24	Jamón, queso manchego, queso amarillo y queso oaxaca	\$24
Pollo Adobado c/ Queso	\$24	Caribeña*	\$24
		Pierna, queso oaxaca y piña	\$25
		Texana*	\$25
		Bistek de res, queso oaxaca y tocino	\$24
		De los Pumas*	\$25
		Pierna, queso oaxaca y tocino	\$24
		Universitaria*	\$25
		Milanesa de res, pierna y queso oaxaca	\$26
		Dietética	\$26
		Pollo deshebrado, queso oaxaca y champiñones	\$27
		Vallarta	\$26
		Milanesa de res, queso oaxaca y jamón	\$26
		Mazatlán	\$26
		Pierna, jamón, queso amarillo y queso blanco	\$26
		Especial Hipocampo	\$26
		Pierna, milanesa, jamón, salchicha y queso manchego	\$26
		Lomo Especial	\$26
		Lomo adobado, jamón, queso oaxaca y queso amarillo	\$26
		Loca Especial	\$26
		Pierna, milanesa de res, salchicha, jamón y quesillo	\$26
		Chicken especial*	\$26
		Milanesa de pollo, queso blanco, jamón y queso amarillo	\$26

* Nota. No presentes en todos los restaurantes

Fuente. Elaboración propia con datos recopilados por la técnica del "comprador misterioso". El levantamiento de información se realizó del 5 al 8 de abril de 2005 en las sucursales Copilco, Gral. Anaya y Centro.

5.10. Valor financiero de la Marca

La mayoría de los estudios realizados sobre el valor financiero de la marca se han realizado en los EE.UU., y los pocos estudios realizados en México en este concepto no se han extendido a empresas del mercado de la comida rápida.

De acuerdo con el estudio realizado en 2004 por Interbrand Corp., y otras firmas especializadas en la valuación de marcas publicados en la revista *Business Week*, Mc Donald's ocupa el 7° lugar del listado de las 100 marcas mas valiosas con un valor de USD \$25,001 millones. Las marcas KFC y Pizza Hut de Yum! Brands ocupan los lugares 54° y 55° de la lista con valores de USD \$5,118 y USD \$5,050 millones respectivamente²⁷².

Burger King salió de ésta lista durante el 2004, un año antes estaba localizada en el lugar número 94 con un valor de USD \$2,200 millones. Las marcas Domino's Pizza y Subway no figuran en este estudio²⁷³.

Otra información relevante es la posición que estas empresas ocupan en la categoría de servicios alimentarios en el mercado de los EE.UU., cuyos datos han sido publicados en la revista *Fortune*, de un total de 12 empresas listadas Mc Donald's ocupa el primer lugar seguido de los restaurantes que conforman Yum! Brands. Domino's Pizza ocupa el lugar número 11 de este listado²⁷⁴.

Datos adicionales de los seis principales grupos de comida rápida pueden visualizarse en la siguiente tabla.

²⁷² Segmento, Las cien marcas más famosas del mundo, pp. 34-36.

²⁷³ Business Week, The 100 top brands, pp. 72-78

²⁷⁴ Fortune, Fortune 1000, ranked with industries, pp. F-35

Tabla No. 36 Comparación de los ingresos y valor de marca de las seis principales franquicias de comida rápida.

Empresa	Ingresos (2004) mdd. 1	Valor de la Marca (2004) mdd. 2	Posición (2004). 2	Ingresos (2003) mdd. 3	Valor de la Marca (2003) mdd. 4	Posición (2003). 4	Posición en la industria. 3
Mc Donald's	20,100	25,001	7	17,141	24,700	8	1
Burger King	8,600	NR	NR	NR	2,120	94	NR
Pizza Hut	5,000	5,050	55	NR	5,310	51	2
KFC	4,700	5,118	54	NR	5,580	49	2
Subway	4,500	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Domino's Pizza	2,800	NR	NR	1,296	NR	NR	11

Notas. NR = No reportado, Yum Brands! reportó ventas en 2003 por USD 8,380 millones.

Fuente. 1. Sperber Bob, Fast-Food, www.brandweek.com; 2. Segmento, *op.cit.*, pp. 34-36; 3. Fortune, *op. cit.*, pp. F35; Business Week, *op.cit.*, pp. 72-78

5.11. Publicidad

Las seis franquicias extranjeras de comida rápida han contratado una agencia de publicidad especializada para dirigir esta función a sus clientes asiduos y potenciales. De las franquicias mexicanas solo Benedetti's Pizza cuenta con una agencia de publicidad.

Burger King, Pizza Hut, Mc Donald's, KFC y Pizza Hut utilizan los medios televisivos y gráficos, aunque algunos utilizan también la radio para hacer llegar de forma masiva su publicidad. Subway y las marcas mexicanas (Benedetti's Pizza, El Pollo Loco, Gorditas Doña Tota, Teriyakistan y Tortas Locas Hipocampo) solo lo hacen a través del medio gráfico.

ALSEA ha utilizado los servicios de Lowe de México²⁷⁵ para publicitar sus marcas Burger King y Domino's Pizza bajo los conceptos "A la parrilla sabe mejor", y "Los expertos en la entrega de pizzas", respectivos para cada marca. Mc Donald's, por su parte, ha utilizado a la filial mexicana de DDB-Needham

²⁷⁵ Marketing-up, Burger King presenta un comercial canibalesco, <http://www.marketing-up.com.mx>

para manejar toda la publicidad bajo el concepto de “Me encanta”²⁷⁶. Por otra parte, Yum! Brands en México contrató a la prestigiada firma Ogilvy de México²⁷⁷ para manejar los conceptos de “*Ponte Abusado*” y “*La pizza en restaurante*” que son distintivos de la publicidad de KFC y Pizza Hut respectivamente.

Subway en la única franquicia la cual utiliza publicidad de forma corporativa la cual es diseñada por la agencia MVBMS en Nueva York, utilizando el concepto que ha distinguido a la marca, “*Come fresco...*”²⁷⁸.

Finalmente, Benedetti's Pizza ha contratado a Alazraky para manejar la publicidad de la empresa haciendo énfasis en su producto estrella “Somos los creadores de la Mega Pizza”²⁷⁹.

Las otras franquicias mexicanas como son El Pollo Pepe, Gorditas Doña Tota, Teriyakistan y Tortas Locas Hipocampo manejan su publicidad de forma interna con la asistencia de diseñadores gráficos externos.

5.12 El cliente-objetivo

Aunque el objetivo de las distintas franquicias de comida rápida es brindarle servicio a todo tipo de personas que consuman de manera directa en ellas. Es importante mencionar que la mayoría de ellas ha dirigido sus esfuerzos comerciales ha determinados segmentos de la población, los cuales son sus consumidores más asiduos y que constituyen sus clientes-objetivo.

Ingrid Chirino, especialista en mercadotecnia y comunicación de Burger King señala que su público objetivo son jóvenes entre 16 y 35 años de edad, de clase

²⁷⁶ Marketing-up, DDB come en Mc Donald's, <http://www.marketing-up.com.mx>

²⁷⁷ Marketing-up, Ogilvy de México, mejor Agencia del año, <http://www.marketing-up.com.mx>

²⁷⁸ Sperber, Bob, Wendy's, Subway lead as brands refocus, <http://www.brandweek.com>

²⁷⁹ Bondestein, Marcela, op cit, pp. 30

media y clase media alta²⁸⁰. Los clientes predominantes de Domino's Pizza son jóvenes entre 13 y 25 años, aun cuando la decisión de compra involucra a un rango de edades que van desde los 13 a los 45 años. Estos clientes son el 40% hombres y el 60% restante son mujeres integrándose por profesionistas, estudiantes, empresarios y amas de casa de NSE medio y alto, según los estudios realizados por Gallup de México en junio de 2002²⁸¹. Aunque cabe resaltar que Domino's Pizza en el último año ha hecho un esfuerzo adicional en captar clientes del mismo rango de edad, pero de estratos socio-económicos distintos a los de sus clientes objetivo, mediante la propagación de sus unidades Express.

Otros estudios realizado en junio de 2003 por la misma empresa de investigación de mercados, revelan que en México el 55% de los encuestados, Domino's es la primera marca en su mente (top of mind)²⁸².

ALSEA ha dado a conocer que las marcas que maneja (Burger King, Domino's Pizza, Popeye's y Starbucks) están enfocadas a consumidores jóvenes. La gran parte de actividades que realizan este grupo están fuera de casa, ya sea en el trabajo o la escuela, exceptuando a los que trabajan como colaboradores externos (free-lance), que de su hogar hacen una especie de oficina. Por eso el tiempo libre en la noche toma un significado muy importante, ya sea que éste se pase dentro de su casa, de la pareja o amigos; o en algún centro de diversión²⁸³.

Mc Donald's de manera global ha dirigido también sus esfuerzos al segmento de la población compuesto por jóvenes entre 13 y 25 años, y a los padres jóvenes con niños pequeños entre los 2 y 8 años de edad²⁸⁴.

²⁸⁰ Ramírez, Karla y Vargas, Cristina, *op.cit.*, pp. 23A

²⁸¹ ALSEA, *op. cit.*, pp. 29-30

²⁸² *Ídem.*

²⁸³ *Ídem.*

²⁸⁴ De la Colina, Juan Manuel, Análisis Empresarial: Mc Donald's, <http://www.gestiopolis.com>

La estrategia de KFC ha sido desde sus inicios en concentrarse en familias enteras y no en grupos de personas, ya que sus menús estrellas están destinados para ellas. La familia promedio que consume en KFC proviene de todos los estratos de la clase media y, cuyo número de integrantes puede estar entre 2 y 8 personas. Pizza Hut comparte al igual que Domino's el mismo cliente objetivo, compuesto por un segmento amplio de la población entre 13 y 45 años de edad de clase media y media alta. Aunque cuenta con servicio de entrega a domicilio igual que su más cercanos competidores, su promoción esta enfocada en el consumo dentro del restaurante²⁸⁵.

Para Benedetti's Pizza el grupo de interés está en los jóvenes entre 15 y 25 años de edad de clase media y media alta, con particular énfasis en aquellos de naturaleza gregaria, tendientes a improvisar reuniones de tipo social²⁸⁶.

Subway ha posicionado su marca bajo el concepto fresco y saludable, la mayoría de sus clientes son personas entre los 15 – 50 años de edad, de NSE medio–alto y tendientes al cuidado de su alimentación y salud²⁸⁷. Subway sugiere a sus clientes el seguir un programa denominado F.R.E.S.H (Feel Responsable, Energized, Satisfied and Happy / Siéntete Responsable, Energizado y Feliz), el cual ha sido diseñado, implementado y dirigido en Subway por la nutrióloga Lannete Kovachi y J.J. Virgen, doctorada en Medicina deportiva²⁸⁸.

5.13 Características de la demanda

La información referente a la demanda y sus características fue obtenida a través de la metodología de encuesta. El tamaño de muestra calculado fue de 274, pero se decidió incrementarlo un 20%, debido a que calculó una respuesta

²⁸⁵ Entrevista con la Lic. Claudia Villanueva, Gerente General de la AFRPM

²⁸⁶ Entrevista con el Lic. Alberto Servin Bautista, Director de Desarrollo y Crecimiento de Benedetti's

²⁸⁷ Entrevista con la Lic. Mariana Bradach, Coordinadora de Franquicias de Subway, D.F. y Edo. México

²⁸⁸ Kovachi, Lannette, Guide to healthier living, <http://www.subway.com>

esperada del 80%. Por lo tanto, los cuestionarios emitidos fueron un total de 329. Estos fueron aplicados a hombres y mujeres en un rango de edad de 12 a 45 años pertenecientes a los NSE: A/B, C⁺ y C, divididos en grupos específicos, clasificados por quinquenios de edad.

a) Características de la muestra

La encuesta fue lograda fue al 100% (329 entrevistas). Comparando las medidas de tendencia central tanto poblacionales como muestrales se puede decir que ambas son muy cercanas tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla No.37 Medidas de tendencia central de la población objetivo y la muestra obtenida.

Medidas de tendencia central (población)		Medidas de tendencia central (muestra)	
Media	27.91	Media	27.83
Desviación estándar	9.61	Desviación estándar	9.62
Varianza	92.44	Varianza	92.49
Moda	28	Moda	45

El error estándar de la media adquiere un valor de 0.53 y calculando el valor z el cual es el coeficiente obtenido de la diferencia de las medias (muestral y poblacional) entre el error estándar de la media, cuyo valor en éste caso en particular es de 0.0207 corresponde a una probabilidad de 0.0083, o área bajo la curva en una gráfica de distribución normal.

Esto indica que las características de la muestra obtenida no difieren mucho de la población pues sus medias están muy cercanas, aunque la media muestral está cargada ligeramente a la derecha, lo cual pudiera explicar por diferencia en las modas, la moda poblacional es de 28 mientras que la muestral es de 45,

analizando los datos obtenidos se observó que hubo un 30% más de respondentes de 45 años que los de 28 años.



b) Características de los sujetos de estudio en la muestra

De los 329 entrevistados, el 42.2% fueron hombres mientras que el 57.8% fueron mujeres. En cuanto a la ocupación principal de los respondentes las categorías halladas presentan la siguiente composición: 43.2% estudiantes, 39.2% profesionistas, 5.8% trabajadores, 4.3% profesionales independientes o empresarios, 3.3% amas de casa, 2.5% técnicos especializados y el 1.5% de comerciantes.

Clasificándolos por su estado civil predominó el grupo de solteros con un 69% seguido, por el de casados o en unión libre con el 25.8% y finalmente el grupo de divorciados, separados o viudos con un 4.9%.

Cabe señalar que aunque en el cuestionario no se preguntó de forma directa el estado civil actual, sino como grupos; en el tercer grupo formado por divorciados, separados y viudos, los respondentes subrayaron la palabra que describía su estado civil, por lo que del 4.9% de este grupo se distribuye de la siguiente manera: 3.06% divorciados, 1.22 separados y 0.62 viudos.

Tabla No. 38 Características de los sujetos de estudio por género, ocupación principal y estado civil.

Género	Ocupación Principal	Estado Civil														
 42.2%	 57.8%	<table border="0"> <tr> <td>Solteros</td> <td>69.0%</td> </tr> <tr> <td>Casados o en unión libre</td> <td>26.1%</td> </tr> <tr> <td>Divorciados, separados o viudos</td> <td>4.9%</td> </tr> </table>	Solteros	69.0%	Casados o en unión libre	26.1%	Divorciados, separados o viudos	4.9%								
Solteros	69.0%															
Casados o en unión libre	26.1%															
Divorciados, separados o viudos	4.9%															
	<table border="0"> <tr> <td>Estudiantes</td> <td>43.2 %</td> </tr> <tr> <td>Profesionistas</td> <td>39.2 %</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores</td> <td>5.8 %</td> </tr> <tr> <td>Prof. indep/emp.</td> <td>4.3 %</td> </tr> <tr> <td>Amas de casa</td> <td>3.3 %</td> </tr> <tr> <td>Técnicos esp.</td> <td>2.5 %</td> </tr> <tr> <td>Comerciantes</td> <td>1.5 %</td> </tr> </table>	Estudiantes	43.2 %	Profesionistas	39.2 %	Trabajadores	5.8 %	Prof. indep/emp.	4.3 %	Amas de casa	3.3 %	Técnicos esp.	2.5 %	Comerciantes	1.5 %	
Estudiantes	43.2 %															
Profesionistas	39.2 %															
Trabajadores	5.8 %															
Prof. indep/emp.	4.3 %															
Amas de casa	3.3 %															
Técnicos esp.	2.5 %															
Comerciantes	1.5 %															

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta

En relación al número de hijos el 76.3% de la muestra no tiene hijos mientras que el 23.7% si los tienen, de los cuales el 10.9% tiene un hijo, el 9.1% tiene 2, el 3 % tiene 3 y solo el 0.6% tiene 4. Su distribución en cuanto a su estado civil puede apreciarse en la tabla siguiente:

Tabla No. 39 Número de hijos de acuerdo con el estado civil del respondente.

Estado civil del repondente	No. de hijos				
	Ninguno	1	2	3	4
Soltero	224	1	2		
Casado(a) o unión libre	23	27	24	10	2
Divorciado (a), separado(a), viudo(a)	4	8	4		
Total	251	36	30	10	2

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta

El nivel de ingreso registrado en la encuesta (*tabla 40*) oscila entre \$60-\$100,000. Éste se reparte de la siguiente manera de acuerdo con la ocupación principal del respondente: Los estudiantes cuyas edades están entre los 12 y 27 años, tienen ingresos en un rango de \$60 - \$6,000; las edades de las amas de casa en éste estudio oscilan entre los 29 y 45 años de edad, con un rango de ingreso que va de \$3,000 a \$25,000.

Los comerciantes encuestados están entre los 35 y 45 años de edad, con un nivel de ingreso de \$2,500 a \$20,000; los trabajadores cuyas edades fluctúan entre los 27 y 44 años de edad tienen un rango de ingreso de \$2,500 - \$18,000.

Los técnicos especializados, registrados en el estudio presentaron edades entre los 30 – 42 años con un nivel de ingreso de \$4,320 a \$20,000. Por otra parte, los profesionistas cuyas edades están entre los 24 y 45 años de edad presentaron un rango de ingreso entre \$3,000 y \$50,000. Finalmente, los

profesionales independientes o empresarios están entre los 25 y 45 años de edad con un nivel de ingreso entre los \$4,000 y \$100,000.

Tabla No. 40 Rango de ingreso de acuerdo con la ocupación principal del responente.

Ocupación principal	Rango de ingreso
Estudiante	\$60 - \$6,000
Ama de casa	\$3,000 - \$25,000
Comerciante	\$2,500 - \$20,000
Trabajador	\$2,500 - \$18,000
Técnico especializado	\$4,320 - \$20,000
Profesionista	\$3,000 - \$50,000
Profesional Independiente / empresario	\$4,000 - \$100,000

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

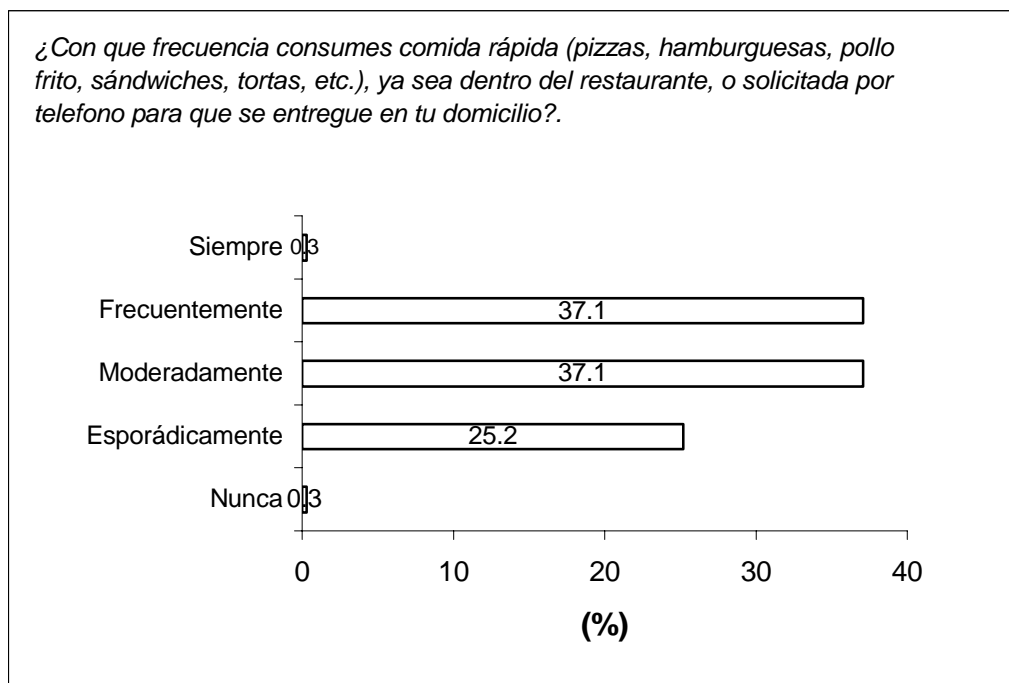
5.14 Comportamiento del consumidor

Las primeras 6 preguntas del cuestionario se diseñaron con el objetivo de conocer los hábitos de consumo y las preferencias de los consumidores.

a) Frecuencia

En la primera pregunta se le cuestiona al consumidor la frecuencia con la que consume u ordena comida rápida, y las posibles respuestas están agrupadas en cinco categorías.

El mismo porcentaje de respondentes consideraron que su consumo de comida rápida era moderado o frecuente (37.1%), mientras quienes consideran que lo hacen esporádicamente son el 25.2%. Por otra parte, en los dos extremos de las cinco posibles respuestas “siempre” y “nunca” solo el 0.3% en ambos casos las señalaron como opción.

Figura 22 Frecuencia considerada en el consumo de comida rápida

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

En la siguiente pregunta se buscó contabilizar el número de veces que los clientes van u ordenan comida en restaurantes de rápida por mes. En caso de que el consumidor no fuera cada mes éste debía indicar el tiempo aproximado en el que consumía dicho tipo de comida.

El 13.1% de los encuestados refirió no asistir u ordenar comida rápida cada mes. Por otra parte, el 11.9% lo realiza una vez por mes, el 17% consume dos veces por mes y de hecho es el número de veces que mayor frecuencia refleja. Los que consumen comida rápida cada dos, o tres veces por mes son el 15.5% respectivamente. A partir de cinco veces por mes el porcentaje tiende a disminuir hasta llegar a ocho veces por mes donde alcanza un valor de 7.3% y, posteriormente, tiende a disminuir nuevamente el porcentaje de aquellos que lo realizan 10 veces durante el mes (2.4%). Finalmente, de aquellos que

consumen entre 12 y 23 veces por mes no alcanzan en cada grupo el 1% mostrándose fluctuaciones porcentuales a lo largo de éste rango.

Refiriendo nuevamente al grupo de personas que no consumen comida rápida cada mes y que alcanzan un porcentaje del 13.1% éste esta compuesto de la siguiente manera: 0.3% va cada mes y medio, 4.87% lo hace cada dos meses, 1.52% consume comida rápida entre dos y tres meses, el 2.13% lo hace cada tres meses, el 0.61% consumen comida rápida cada tres o cuatro meses y el 0.3% lo realiza cada cuatro meses.

Los que lo realizan cada seis meses son el 1.22% y cada año el 0.3%. Finalmente los que no definieron un periodo determinado son el 1.83%.

Comparando la frecuencia considerada de consumo de comida rápida con el número de veces con el que se realiza por mes, no se encontró una relación que indicara de manera congruente y consistente la paridad entre las categorías y el número de veces en el que se realiza el consumo. Por lo tanto, dicha clasificación es totalmente subjetiva. Por ejemplo, tomando en cuenta los dos extremos de las categorías una persona indicó consumir “siempre” comida rápida, y el número de veces en que lo realiza marcó el número 8, mientras otra que registró la categoría de “nunca”, no consume comida rápida cada mes, realizándolo aproximadamente una vez por año.

Si se toma literalmente el significado de ambas palabras, “siempre” involucra consumir comida rápida todas las veces, ósea tres veces por día durante un mes, y la palabra “nunca” significa ninguna de las veces durante el tiempo de vida que tiene el individuo en su edad actual.

Tabla No. 41 Número de veces que el consumidor consume comida rápida por mes o por período determinado.

<p>¿Cuántas veces durante el mes consumes comida rápida, ya sea en restaurante, o solicitada por teléfono para que se entregue en tu domicilio?</p>		<p>En caso de no ir cada mes, entonces... ¿Aproximadamente cada cuando consumes comida rápida?.</p>																																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No. de veces</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No va cada mes</td> <td>13.1</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>11.9</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>17.0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>15.5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>15.5</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>7.0</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>6.1</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>7.3</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>2.4</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>0.9</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>0.9</td> </tr> <tr> <td>23</td> <td>0.3</td> </tr> </tbody> </table>	No. de veces	%	No va cada mes	13.1	1	11.9	2	17.0	3	15.5	4	15.5	5	7.0	6	6.1	7	1.5	8	7.3	10	2.4	12	0.9	15	0.6	20	0.9	23	0.3	<table border="1"> <thead> <tr> <th>cada...</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>mes y medio</td> <td>0.30</td> </tr> <tr> <td>dos meses</td> <td>4.87</td> </tr> <tr> <td>dos o tres meses</td> <td>1.52</td> </tr> <tr> <td>tres meses</td> <td>2.13</td> </tr> <tr> <td>tres o cuatro meses</td> <td>0.61</td> </tr> <tr> <td>cuatro meses</td> <td>0.30</td> </tr> <tr> <td>seis meses</td> <td>1.22</td> </tr> <tr> <td>cada año</td> <td>0.30</td> </tr> <tr> <td>No definido</td> <td>1.83</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>13.1</td> </tr> </tbody> </table>		cada...	%	mes y medio	0.30	dos meses	4.87	dos o tres meses	1.52	tres meses	2.13	tres o cuatro meses	0.61	cuatro meses	0.30	seis meses	1.22	cada año	0.30	No definido	1.83	Total	13.1
No. de veces	%																																																					
No va cada mes	13.1																																																					
1	11.9																																																					
2	17.0																																																					
3	15.5																																																					
4	15.5																																																					
5	7.0																																																					
6	6.1																																																					
7	1.5																																																					
8	7.3																																																					
10	2.4																																																					
12	0.9																																																					
15	0.6																																																					
20	0.9																																																					
23	0.3																																																					
cada...	%																																																					
mes y medio	0.30																																																					
dos meses	4.87																																																					
dos o tres meses	1.52																																																					
tres meses	2.13																																																					
tres o cuatro meses	0.61																																																					
cuatro meses	0.30																																																					
seis meses	1.22																																																					
cada año	0.30																																																					
No definido	1.83																																																					
Total	13.1																																																					

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

Tabla No. 42 Relación expresada por los consumidores de comida rápida entre la frecuencia considerada de consumo y el número de veces.

	<1	1	2	3	4	5	6	7	8	10	12	15	20	23
Siempre									1					
Frecuentemente		2	4	12	10	9	11	5	16	5	3	2	3	1
Moderadamente	9	4	22	27	33	9	9		7	2				
Esporádicamente	33	33	30	12	8	5				1				
Nunca	1													

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

b) Motivaciones de compra

Para conocer las motivaciones de compra de los consumidores de comida rápida en la tercera pregunta del cuestionario se le pidió anotar la principal razón por la cual realizaba su consumo de catorce opciones disponibles, donde la última opción era alguna no mencionada en las trece anteriores.

Las cinco principales razones las cuales contabilizan el 82.6% son las siguientes: “Por antojo” (32.2%), “por que me gusta” (15.5%), “tengo poco tiempo para comer” (14.9%), “no había comida en casa” (10.9%) y “por su rapidez y disponibilidad ya que deseo aprovechar mi tiempo” (9.1%). El 17.4% restante esta distribuido en las otras nueve.

Tabla No. 43 Las principales razones del consumo de comida rápida.

<i>¿Cuál es la principal razón por la cual has consumido comida rápida?</i>	
Razón principal	%
Por antojo	32.2
Por que me gusta	15.5
Tengo poco tiempo para comer	14.9
No había comida en casa	10.9
Por su rapidez y disponibilidad ya que deseo aprovechar mi tiempo	9.1
No se guisó en casa	4.6
Por que llevo ahí a mi hijo(a)	3.0
Ahí veo a mis amigos	2.1
Le gusta a mi familia ir	1.8
Otra	1.8
Por las promociones existentes	1.5
Por visitas inesperadas	1.5
No me gustaba lo que había de comer	0.9
Por conocer algo nuevo	0

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

Analizando la naturaleza de estas razones o motivos de compra y siguiendo su orden decreciente se puede mencionar lo siguiente. La primera es de naturaleza netamente impulsiva, mientras que la segunda es hedonista (búsqueda de placer) y la tercera obedece la carencia de tiempo o manejo muy justo de éste.

La cuarta razón es por una franca necesidad y la quinta es por la naturaleza dinámica del individuo, el cual le gusta aprovechar su tiempo al máximo. Cabe mencionar que en estas cinco razones la persona quien toma la decisión de compra es el consumidor propiamente.

Las siguientes tres razones las cuales contabilizan el 6.9% del total tienen una característica en común y es que la decisión de compra no depende del consumidor. Puede ser que éste realice la compra, mientras que otra persona hizo la elección de la misma como en la opción "*Por que llevo ahí a mi hijo(a)*" o que haya sido una decisión concensada como la respuesta "*Ahí veo a mis amigos*" o totalmente influenciada como "*Le gusta a mi familia ir*", pues en ésta algunos miembros de la familia a excepción del respondente decidieron ir a ese lugar.

Las razones expresadas como "otra" (1.8%) son de naturaleza diversa y destacan las siguientes expresadas de forma directa por los respondentes: "por que no había otra opción", "por que no me gusta cocinar", o "por algún evento social". De la misma manera las siguientes razones (3.9%) son de tipo diverso como la respuesta, "*Por las promociones existentes*" la cual manifiesta una personalidad sensible a la publicidad; "*Por visitas inesperadas*" que refleja el pragmatismo del respondente ante una situación imprevista; y "*Por que no me gustaba lo que había de comer*" que corresponde a gente exigente y selectiva en su ingesta diaria.

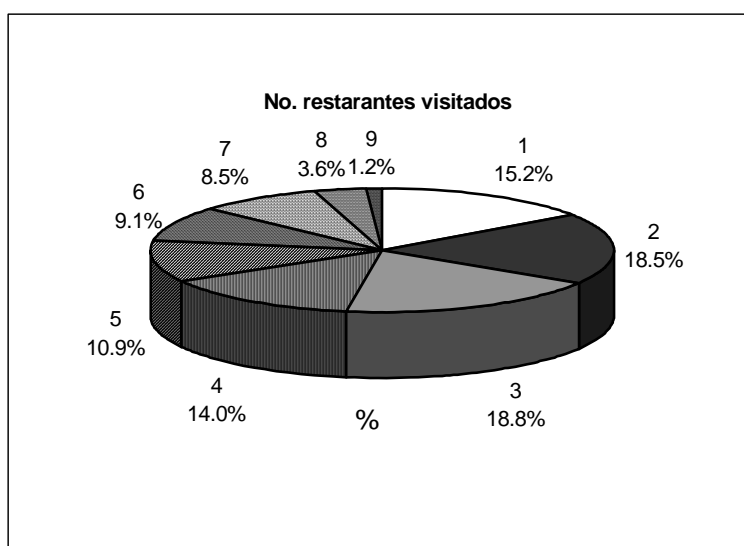
c) Lugares visitados

Para conocer los restaurantes de comida rápida más visitados se dispuso en las parte de respuestas las ocho franquicias más representativas de éste giro (con 100 o más restaurantes en el país) y se pusieron además dos espacios con la denominación "otro" para que el respondente escribiera aquellos restaurantes

que frecuenta pero que no aparecen en la lista, logrando así un total de diez opciones diferentes.

La mayoría de los consumidores ha visitado tres restaurantes de comida rápida (18.8%), seguido de manera muy cercana por aquellos que han visitados dos (18.5%) y, enseguida, por los que solo han visitado uno con el 15.2% y cuatro con el 14.0%. A partir de cinco restaurantes visitados va decreciendo el porcentaje de personas que los visitan hasta llegar a un límite de nueve restaurantes visitados, lo cual puede apreciarse en la figura siguiente.

Figura 23 Número de restaurantes visitados por los consumidores de comida rápida.

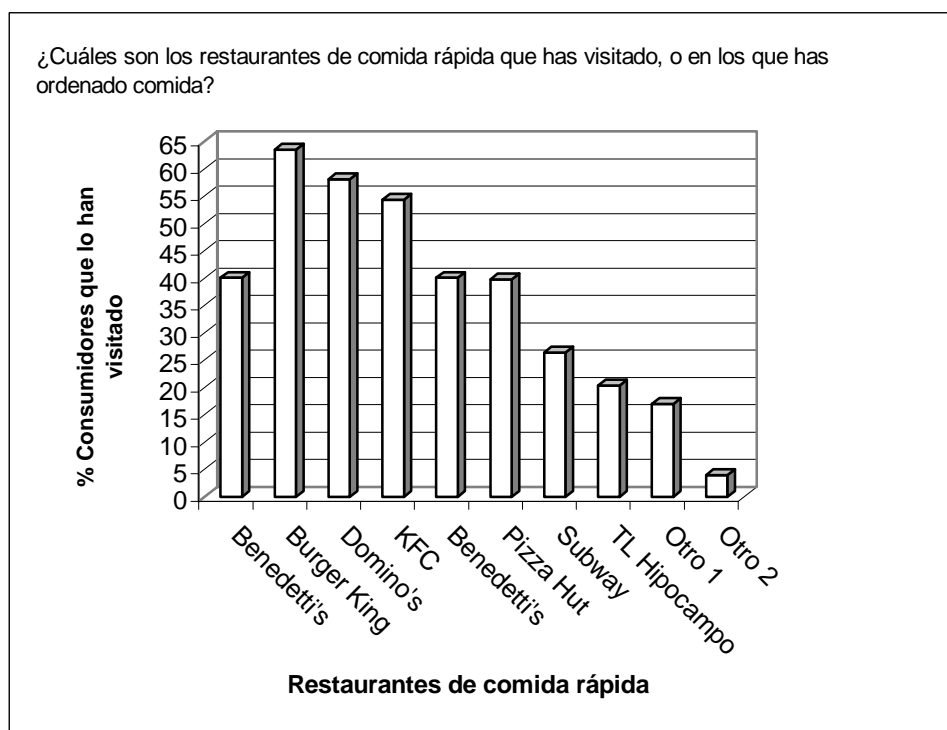


Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

En cuanto a los restaurantes de comida rápida más visitados o donde los consumidores han realizado habitualmente sus consumos destacan las dos franquicias donde ALSEA participa mayoritariamente; Burger King (63.5%) y Domino's Pizza (58.7%), el tercer sitio lo ocupa Mc Donald's con el 58.1%, posteriormente, siguen KFC (54.4%), Benedetti's Pizza (40.1%), Pizza Hut (39.8%), Subway (26.4%), Tortas Locas Hipocampo (17%) y los otros restaurantes de comida rápida con el 17% y 4%.

En la primera opción de otros restaurantes visitados cuyo porcentaje es el 17%, esta compuesto de la siguiente manera: 4.4% Sushitto, 1.3% Pane en via, 0.9% Chili's, 0.9% tacos de la calle, 0.6% Papa John's, 0.6% Pizzas Plaza, 0.6% Carl's Jr. y 0.6% restaurantes de comida china, el 6.9% restante esta formado por diversos restaurantes cuya aportación porcentual individual es del 0.32%. En la segunda opción, la participación individual por restaurante es del 0.33% y aparecen nombres de franquicias conocidas inclusive mencionadas en la opción anterior como son: Sushitto, Papa John's, El Farolito, Little Caesar's, Taco Inn y La Flor de Liz, entre otras.

Figura 24 Porcentaje de visitas realizadas por los consumidores a los distintos restaurantes de comida rápida.



Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

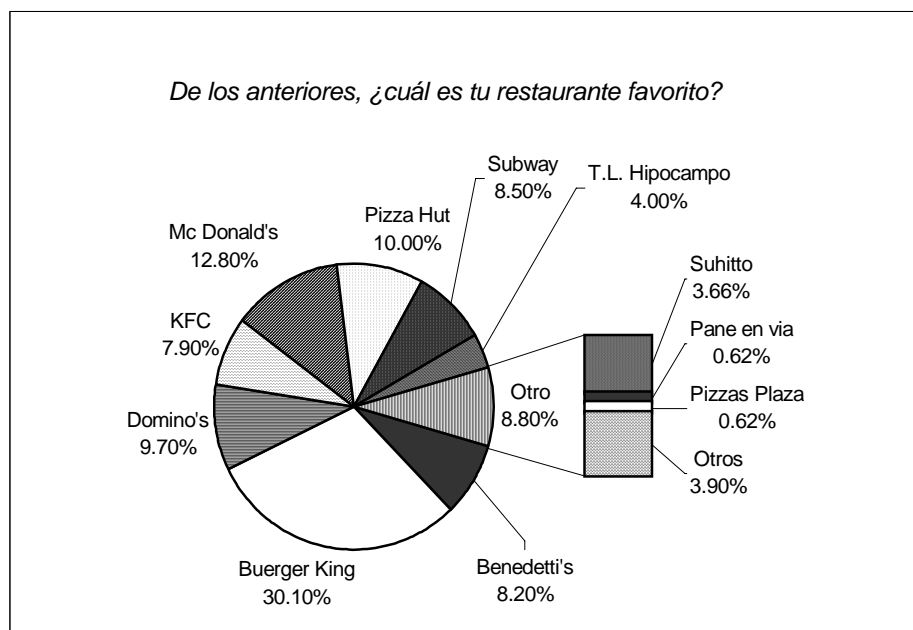
5.15 La preferencia del consumidor

a) Generales

Teniendo como objetivo el conocer la preferencia del consumidor hacia un restaurante de comida rápida determinado, el estudio se diseñó en dos partes. En la primera parte, el propósito principal fue conocer de manera general la predilección del respondente por un restaurante en específico. La segunda parte fue conocer las variables significativas por las cuales el consumidor elegía dicho restaurante como preferido, utilizando como herramienta el análisis discriminante. Revisando la primera parte, el 30.1% de los consumidores eligió como restaurante preferido a Burger King, el 12.8% distinguió a Mc Donald's como su restaurante preferido, siguiendo Pizza Hut con el 10% y posteriormente Domino's Pizza de manera muy cercana con el 9.7%. Otros restaurantes gozaron de ubicarse con el 8.8% de la predilección y, enseguida, Subway con el 8.5%, Benedetti's Pizza con el 8.2% y KFC con el 7.9%. Las Tortas Locas Hipocampo ocupó el último lugar de las predilecciones con tan solo el 4%.

La cifra del 8.8% de otros restaurantes de comida rápida está compuesta de la siguiente manera: 3.64% Sushitto, 0.62% Pane en via, 0.62% Pizzas Plaza y con una participación individual del 0.3% los siguientes restaurantes: Arby's, Clunt's, Chazz, Chili's, Las Alitas, Papa John's, Pizzas La Torre, Pizzas Zum-Zum, Sirloin Stockade, Tortas Don Polo, Vip's (barra), Yeung's Lotus Express y los puestos de tacos en la calle.

Figura 25 Restaurante favorito de comida rápida

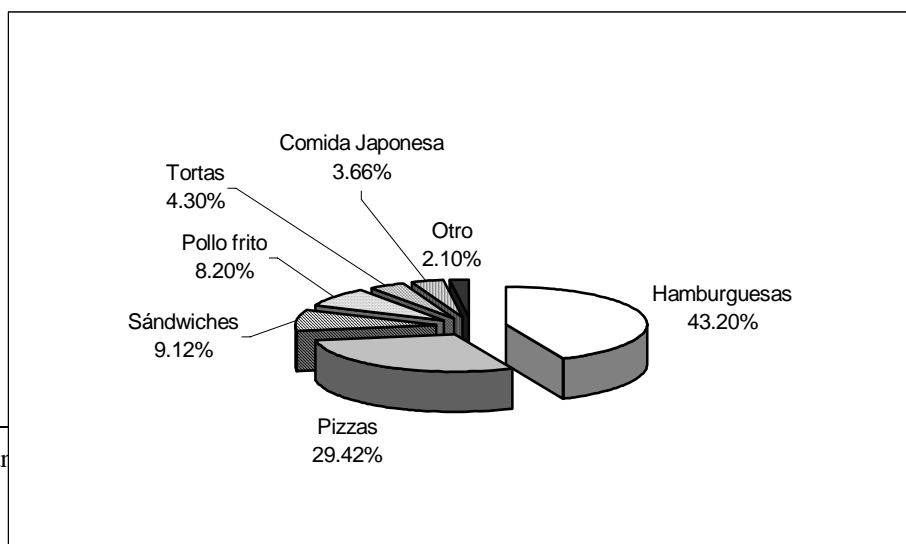


Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

Como puede apreciarse Burger King es la franquicia con mayor nivel de preferencia, lo cual corrobora el comentario del CEO de éste grupo, Greg Brenneman, el cual asegura que México es su mercado más rentable debido a su tasa de crecimiento del 20% en nuevos restaurantes²⁸⁹, que en cierta medida está influenciado por su amplia preferencia.

Analizando los mismos datos pero como categorías de productos. Las hamburguesas gozan de mayor preferencia con el 43.2%, con una tercera parte menos, siguen las pizzas con el 29.42% y los sándwiches con el 9.12%. Posteriormente, en orden de preferencia, sigue el pollo frito con el 8.2%, las tortas con el 4.3%, la comida japonesa con el 3.66% y las otras categorías con el 2.1%. Lo anterior explica de cierto modo el porqué las franquicias de hamburguesas son las más rentables. Primero, por su buen sistema de administración y en segundo lugar, por que son las que gozan de mayor preferencia de los consumidores.

Figura 26 Preferencia del consumidor por categoría de producto



²⁸⁹ Guzmán

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

Si se compara estas tendencias con el mercado de comida rápida más grande del mundo, que es el de los EE.UU., los resultados no son muy distintos pues en un estudio de observación directa mediante la contabilización del flujo de consumidores en restaurantes de comida rápida en una zona cuya periferia era de 18 cuadras a la redonda. El 46.9% prefirió ir a restaurantes de hamburguesas, el 17.46% a pizzerías, el 8.7% a restaurantes mexicanos, el 7.9% prefirió los sándwiches, el 7.6% el pollo frito y el 11.3% restantes prefirió otras opciones²⁹⁰. Es evidente que la oferta de platillos mexicanos en el mercado formal bajo de comida rápida en México esta en franca desventaja.

b) El Modelo discriminante.

El modelo se construyó con trece variables independientes o descriptores, las variables categóricas utilizadas fueron los nueve grupos analizados anteriormente. De los 329 casos el 100% fue validado, ya que no hubo presencia de casos excluidos.

Tabla No. 44 Resumen de casos procesados

Casos ponderados		N	Porcentaje
Validos		329	100
Excluidos	Por pertenecer a un grupo fuera de rango	0	0
	Por tener un valor perdido al menos en una variable discriminante	0	0
	Por ambos casos	0	0
	Total	0	0
Total		329	100

²⁹⁰ Boltz-Chapman, Marie, Burger Battle, pp. 82

Sobre las medias obtenidas por cada grupo se puede señalar empíricamente que aquellas con una diferencia mayor a 0.3 con respecto al valor total de las medias son: la adecuación al gusto regional para el caso de Tortas Locas Hipocampo (4.38), sobreprecio para otros restaurantes (3.76), acciones sociales de la marca para el caso de Mc Donald's (3.76) y grado de apego a la marca (3.38) también para "otros" restaurantes. En los casos de la edad y el ingreso no hay una diferencia importante para casa caso tomando rangos de 5 años y \$3,000 respectivamente. Para encontrar diferencias significativas se realizó la prueba de igualdad de las medias de los grupos a través de la metodología de análisis univariado de la varianza (ANOVA) la cual permite contrastar la hipótesis nula de igualdad de medias entre los grupos en cada variable independiente.

Tabla No. 45 Medias obtenidas de nueve grupos de comida rápida.

Variabes	Bendetti's	Burger King	Domino's	KFC	Mc Donald's
Edad	29.74	29.00	26.19	29.69	29.69
Ingreso	11335.2	10794.4	6642.2	6684.6	6684.6
Adecuación al gusto regional	3.59	3.36	3.41	3.38	3.14
Calidad Percibida	4.85	4.77	4.63	4.77	4.76
Servicio Percibido	4.70	4.85	4.72	4.77	4.79
Higiene Percibida	4.96	4.92	4.84	4.81	4.86
Disponibilidad	4.00	4.21	4.03	4.00	4.31
Actitud hacia la marca	3.26	3.70	3.59	3.73	3.64
Autoexperiencia con la marca	2.67	2.71	2.66	2.81	2.69
Liderazgo de Marca	3.11	3.43	3.47	3.62	3.60
Acciones sociales de la marca	3.11	3.51	3.03	3.65	3.76
Grado de apego a la marca	2.85	3.06	3.03	3.12	3.07
Sobreprecio	3.37	3.17	3.22	3.19	3.05
	Pizza Hut	Subway	TLH	Otro	Total
Edad	26.55	26.143	28.46	25.07	27.83
Ingreso	7602.1	9241.07	7984.62	7371.7	8923.7
Adecuación al gusto regional	3.67	3.32	4.38	3.00	3.40
Calidad Percibida	4.61	4.86	4.77	4.93	4.77
Servicio Percibido	4.73	4.82	4.85	4.79	4.79
Higiene Percibida	4.94	4.93	4.85	4.90	4.90
Disponibilidad	4.21	3.96	4.46	4.00	4.14
Actitud hacia la marca	3.45	3.11	3.38	3.34	3.53
Autoexperiencia con la marca	2.76	2.39	2.77	2.69	2.68
Liderazgo de Marca	3.52	3.32	3.54	3.48	3.45

Acciones sociales de la marca	3.30	2.93	2.69	3.10	3.33
Grado de apego a la marca	3.21	2.82	2.46	3.38	3.05
Sobreprecio	3.03	3.00	3.69	3.76	3.22

Solo tres variables muestran los valores más bajos en la lamda de Wilks, las cuales son: acciones sociales de la marca, adecuación al gusto regional y sobreprecio y, también, éstas mismas variables muestran los valores más altos en el estadístico F, por consecuencia al aplicarse la prueba de significancia resultan ser significativas debido a que rechazan la hipótesis nula de igualdad de las medias ($p < 0.05$). Para constatar la hipótesis nula de las matrices de covarianzas poblacionales se aplicó la prueba del estadístico M de Box, donde se obtuvieron los rangos y los logaritmos naturales de cada uno de los grupos,

Tabla No. 46 Prueba de igualdad de las medias entre los grupos

Variable	Lamda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Edad	0.975	1.043	8	320	0.40
Ingreso	0.974	1.073	8	320	0.38
Adecuación al gusto regional	0.945	2.327	8	320	0.02
Calidad Percibida	0.967	1.347	8	320	0.22
Servicio Percibido	0.989	0.437	8	320	0.90
Higiene Percibida	0.988	0.484	8	320	0.87
Disponibilidad	0.975	1.005	8	320	0.43
Actitud hacia la marca	0.961	1.629	8	320	0.12
Autoexpresión con la marca	0.992	0.316	8	320	0.96
Liderazgo de Marca	0.986	0.588	8	320	0.79
Acciones sociales de la marca	0.941	2.525	8	320	0.01
Grado de apego a la marca	0.959	1.713	8	320	0.09
Sobreprecio	0.947	2.242	8	320	0.02

a excepción, del grupo de Tortas Locas Hipocampo, ya que su participación es baja (4%) y para éste tipo de procedimiento resulta ser un caso particular. Posteriormente, cuando se transforma el estadístico M de Box en un valor F, se excluyen los grupos no singulares y el resultado general es el rechazo de la hipótesis nula, debido a que la significancia tiene un valor muy cercano a cero y, por lo tanto, las matrices de covarianzas en los grupos no-singulares son distintas (tabla 47).

En cuanto a las funciones canónicas discriminantes en la tabla de valores propios (*eigenvalues*) se puede apreciar que son bajos y que en la última función discriminante son cercanos a cero.

Por otra parte, las cuatro primeras funciones tienen mayor poder discriminante que las últimas cuatro, pues éstas explican en conjunto el 84.35% de las diferencias existentes entre los grupos y la más importante es la primera función discriminante pues por si sola explica el 38.91% de la varianza.

En relación a las correlaciones canónicas éstas son bajas y las últimas funciones están más cercanas a cero. Esto quiere decir que las variables involucradas en las funciones discriminantes no alcanzan a distinguir demasiado bien entre los grupos (*tabla 49*).

Tabla No. 47 Prueba M de Box de igualdad de las matrices de covarianzas

Preferido	Rango	Log del determinante
Benedetti's Pizza	13	11.900
Burger King	13	13.891
Domino's Pizza	13	12.932
KFC	13	11.634
Mc Donald's	13	14.814
Pizza Hut	13	11.105
Subway	13	12.55
Tortas Locas Hipocampo	a	b.
Otro	13	10.318
Intra-grupos combinada	13	16.193

Los rangos y los logaritmos naturales de los determinantes impresos son aquellos de las matrices de covarianzas de los grupos.

a. <13

b. Hay Muchos casos no-singulares

Tabla No. 48 Resultados de la prueba

M de Box	1198.233
F Aprox.	1.564

gl1	637
gl2	56157.056
Sig.	0.000

La prueba de hipótesis nula de igualdad en las matrices de covarianza poblacionales.

a. Algunas matrices de covarianzas son singulares y el procedimiento habitual no funcionará. Los grupos no - singulares estarán probados contra sus propias matrices de covarianza intragrupos. El log del determinante es: 16.690

Tabla No. 49 Valores propios de las funciones discriminantes

Valores Propios				
Función	Valores propios	% Varianza	% Acumulado	Correlación canónica
1	0.180	38.917	38.917	0.391
2	0.102	22.100	61.017	0.304
3	0.057	12.335	73.351	0.232
4	0.051	11.003	84.354	0.220
5	0.027	5.908	90.262	0.163
6	0.021	4.534	94.797	0.143
7	0.019	4.094	98.890	0.136
8	0.005	1.110	100.000	0.071

Las 8 primeras funciones discriminantes fueron utilizadas en el análisis.

Para complementar la información dada por la tabla de valores propios, las lambdas de Wilks de las funciones discriminantes nuevamente señalan que la primera función discriminante es significativa, ya que tiene un valor ligeramente alto en su lambda de Wilks lo que significa que existe solapamiento entre los grupos, sin embargo, en el valor transformado de la lambda (*chi-cuadrada* = 139.27) tiene asociado, con 104 grados de libertad, un nivel crítico (Sig.) de 0.012, por lo que se rechaza la hipótesis nula de que los grupos comparados tienen promedios iguales en las trece variables discriminantes ($0.012 < 0.050$). Mientras que las siete funciones discriminantes restantes no lo son debido a que en ellos si es aceptada la hipótesis nula.

Tabla No. 50 Lambda de Wilks de las funciones discriminantes

Lamda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi cuadrada	grados de libertad	Sig.
1 a la 8	0.644	139.296	104	0.012
2 a la 8	0.760	86.843	84	0.394
3 a la 8	0.838	56.001	66	0.805
4 a la 8	0.886	38.418	50	0.884
5 a la 8	0.931	22.688	36	0.959
6 a la 8	0.956	14.144	24	0.943
7 a la 8	0.976	7.566	14	0.911
8	0.995	1.622	6	0.951

Los coeficientes estandarizados de las funciones canónicas discriminantes indican la carga relativa de cada variable independiente en las funciones correspondientes. El criterio que comúnmente se toma es el coeficiente cuyo valor absoluto es mayor o casi igual a 0.3 tiene mayor capacidad discriminatoria. Siguiendo esta regla en cada una de las funciones canónicas discriminantes se tienen más de una variable independiente que proporciona información de relativa importancia a la función, pero en algunos casos dichas variables son compartidas en más de una función canónica discriminante.

Como se vio anteriormente, solo la primera función es significativa mientras que las otras no lo son debido a que los grupos se solapan en el espacio n-dimensional (multicolinealidad) y, por ende, son muy parecidos entre si en algunos aspectos. Por lo que para tener una correcta interpretación de los resultados, la información contenida debe complementarse con las tablas de matriz de estructura y de centroides.

Tabla No. 51 Coeficientes estandarizados de las funciones canónicas discriminantes.

Variable	Función							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Edad	0.199	0.279	0.091	0.432	0.255	-0.042	-0.588	0.188
Ingreso	-0.033	0.056	0.541	-0.468	0.085	-0.118	0.615	-0.010
Adecuación al gusto regional	-0.622	0.511	-0.140	-0.015	0.215	0.061	-0.082	0.384
Calidad Percibida	-0.036	-0.469	0.552	0.145	-0.273	0.014	-0.340	0.108
Servicio Percibido	0.094	0.212	0.053	0.364	-0.266	-0.460	0.426	0.664
Higiene Percibida	-0.256	-0.212	-0.014	-0.628	0.468	0.133	-0.055	-0.101

Resultados y Discusión

Disponibilidad	-0.065	0.496	0.221	0.046	-0.398	0.824	0.280	-0.224
Actitud hacia la marca	0.446	0.208	-0.136	0.398	0.468	-0.647	0.398	-0.287
Autoexpresión con la marca	-0.169	-0.312	-0.019	-0.145	0.175	0.213	-0.302	0.015
Liderazgo de Marca	-0.086	-0.066	-0.463	-0.003	-0.527	-0.152	-0.049	0.217
Acciones sociales de la marca	0.620	0.182	0.342	0.052	-0.009	0.474	-0.244	0.018
Grado de apego a la marca	0.438	-0.382	-0.348	-0.200	0.313	0.213	0.132	0.458
Sobreprecio	-0.445	-0.295	0.076	0.636	0.284	0.250	0.237	-0.149

En la matriz de estructura indica en caracteres más oscuros las variables que esta más correlacionadas con cada función discriminante y el signo de éstas variables debe asociarse con el signo de los centroides sea el más positivo o negativo, según el caso.

En la primera función discriminante aparece las acciones sociales de la marca fuertemente correlacionada con Mc Donald's (por ser la variable más positiva al igual que el centroide de ése grupo), sin embargo, por ser la única función significativa debe tomarse en cuenta las variables en términos absolutos que den mayor información a ésa función.

La actitud hacia la marca y el grado de apego a la misma también se correlacionan con el centroide de Mc Donald's. Por otra parte, la adecuación al gusto regional y el sobreprecio se correlacionan en la misma función con Tortas Locas Hipocampo (debido al signo fuertemente negativo de éstas).

Dicho en otras palabras, los usuarios de Mc Donald's se caracterizan por presentar mayor interés a las acciones sociales de la marca y también muestran mayor actitud y apego hacia ésta marca. Mientras que los consumidores de Tortas Locas Hipocampo se caracterizan por mostrar mayor interés en la adecuación al gusto regional y mostrar mayor tolerancia al sobreprecio.

Las diferencias entre los otros grupos determinados por las otras siete funciones discriminantes, aunque son existentes, no son significativas debido a la proximidad de los centroides en el espacio n-dimensional, por lo que algunas de ellas van a compartirse en más de un grupo.

Los consumidores de Benedetti's Pizza en promedio son los que mayor nivel de ingreso tienen y una de las características que más buscan es la calidad de los productos consumidos (de acuerdo con la 3° función). Además de que son en promedio los de mayor edad (29.74) de todos los grupos y muestran alta auto-expresión hacia la marca (de acuerdo con la 5° función). Las características distintivas de los comensales de Tortas Locas Hipocampo de acuerdo la cuarta función son la tolerancia sobrepeso y la actitud hacia la marca, reiterando en la primera variable su consistencia con la información de la primera función discriminante. Sin embargo, en ésta misma función los consumidores de Pizza Hut tienen como elemento distintivo la higiene percibida.

La disponibilidad es un elemento distintivo para los clientes de Mc Donald's (6° función). Finalmente los consumidores de KFC se distinguen por el apego a la marca, la adecuación al gusto regional y el liderazgo de la marca (información de la 8° función discriminante).

De manera mucho menos significativa que los anteriores, los consumidores de Subway se caracterizan por la calidad, el sobrepeso y el grado de apego a la marca. El grupo denominado como "otro" tiene como características propias: la disponibilidad, la percepción del servicio y la actitud hacia la marca, por último los usuarios de Burger King no tienen alguna característica significativa en especial para la elección.

Tabla No. 52 Matriz de estructura de las funciones discriminantes

Variable	Funciones							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Acciones sociales de la marca	0.538	0.200	0.157	0.141	0.067	0.408	-0.190	0.231
Ingreso	0.009	0.116	0.585	-0.184	0.298	-0.077	0.291	0.120
Calidad Percibida	-0.058	-0.349	0.537	0.191	-0.219	0.002	-0.114	0.372
Sobrepeso	-0.278	-0.388	0.069	0.628	0.299	0.335	0.292	-0.010
Actitud hacia la marca	0.336	0.274	-0.106	0.384	0.317	-0.051	0.308	-0.033
Higiene Percibida	-0.061	-0.031	0.214	-0.342	0.220	0.122	0.195	0.287
Edad	0.078	0.285	0.372	0.192	0.404	-0.077	-0.341	0.190

Resultados y Discusión

Autoexperiencia con la marca	0.050	0.077	-0.101	0.208	0.286	0.282	-0.026	0.179
Disponibilidad	0.042	0.341	0.047	0.132	-0.182	0.582	0.452	0.037
Servicio Percibido	0.043	0.058	0.214	0.123	-0.193	-0.132	0.409	0.669
Grado de apego a la marca	0.298	-0.356	-0.311	-0.043	0.309	0.378	0.259	0.519
Adecuación al gusto regional	-0.400	0.484	-0.125	0.052	0.284	0.141	-0.181	0.496
Liderazgo de Marca	0.132	0.067	-0.287	0.241	-0.273	0.189	0.072	0.339

Ponderado entre las correlaciones intragrupos entre las variables discriminatorias y las funciones canónicas discriminantes estandarizadas. Variables ordenadas por su valor absoluto de correlación entre función.

* Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

Tabla No. 53 Centroides de los grupos de cada función discriminante

Grupo	Función							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Benedetti's Pizza	-0.500	-0.103	0.371	-0.141	0.264	0.068	-0.210	-0.087
Burger King	0.220	0.145	0.159	0.016	0.084	-0.052	0.122	0.029
Domino's Pizza	-0.125	-0.007	-0.420	0.028	0.060	-0.203	0.066	-0.134
KFC	0.385	0.016	-0.165	0.341	0.050	-0.124	-0.320	0.088
Mc Donald's	0.506	0.120	0.058	0.034	-0.233	0.179	-0.047	-0.084
Pizza Hut	-0.098	0.165	-0.387	-0.363	0.091	0.197	-0.015	0.073
Subway	-0.351	-0.167	0.139	-0.347	-0.326	-0.220	-0.061	0.047
Tortas Locas Hipocampo	-1.433	0.632	-0.012	0.542	-0.188	0.128	0.068	0.034
Otro	-0.131	-0.888	-0.050	0.196	-0.009	0.121	0.105	0.030

Funciones canónicas discriminantes no estandarizadas evaluadas en medias grupales.

Este modelo con 13 variables (2 relacionadas con el individuo, 5 con los productos y servicios ofrecidos y 6 con el valor de la marca) explica correctamente el 35.3% de los casos originales y el 27.1% de las validaciones cruzadas reiterándose su bajo nivel de predictivo.

Tabla No. 54 Coeficientes de las funciones de clasificación

Variable	Grupo								
	Benedetti's	Burger King	Domino's	KFC	Mc Donald's	Pizza Hut	Subway	T.L.H	Otro
Ed	0.349	0.354	0.338	0.393	0.358	0.334	0.318	0.351	0.321
I	-2.13E-04	-2.13E-04	-2.45E-04	-2.7E-04	-2.35E-04	-2.34E-04	-2.10E-04	-2.45E-04	-2.4E-04
A	0.950	0.665	0.793	0.593	0.434	0.962	0.777	1.775	0.408
C	11.443	10.864	10.410	11.039	11.031	10.264	11.417	10.684	11.745
S	4.440	5.393	5.105	5.359	5.108	4.733	5.134	5.590	4.887
H	22.641	21.513	21.779	20.974	21.087	22.395	22.085	21.245	21.951
D	-0.121	-0.032	-0.348	-0.394	0.245	0.020	-0.227	0.630	-0.438
R	-0.378	0.180	0.189	0.239	-0.010	-0.261	-0.444	-0.493	-0.255

Resultados y Discusión

E	1.267	0.932	1.015	1.008	0.933	1.120	1.106	0.987	1.278
L	-0.551	-0.419	-0.131	-0.228	-0.290	-0.183	-0.110	-0.135	-0.217
So	-0.545	-0.301	-0.718	-0.251	-0.059	-0.508	-0.691	-1.024	-0.619
F	0.572	0.879	0.862	1.004	0.927	1.074	0.624	-0.235	1.193
P	2.854	2.505	2.640	2.510	2.322	2.376	2.409	3.424	3.111
Const.	-107.327	-103.785	-101.385	-103.764	-102.528	-103.044	-104.949	-108.000	-107.528

Notas: Ed = edad, I = ingreso, A= adecuación al gusto regional, C= calidad Percibida, S= servicio percibido
H = higiene percibida, D = disponibilidad, R = actitud hacia la marca, E = autoexpresión con la marca
L = liderazgo de la marca, So = acciones sociales de la marca, F = grado de apego a la marca - -
P = sobreprecio.

Funciones discriminantes lineales de Fisher.

El hallazgo principal en éste estudio es que las diferencias entre los grupos no son significativas en la mayoría de los casos y, éste fenómeno se puede explicar por la naturaleza del mercado, ya que una característica relevante de las franquicias es la estandarización y como se revisó en el capítulo 1 y durante el desarrollo del presente capítulo, siete de ellas tienen características muy similares (Benedetti's Pizza y todas las franquicias extranjeras).

Un hecho interesante es que los dos grupos antagónicos hallados en la única función discriminante significativa en el análisis son: Mc Donald's y Tortas Locas Hipocampo, el primero se caracteriza por ser la franquicia global más exitosa en el mundo, por ende, es la franquicia más estandarizada. Por otra parte, Tortas Locas Hipocampo es la franquicia con mayor cantidad de deficiencias y en donde puede haber diferencias entre sucursales de la misma franquicia. No obstante, por ser su oferta platillos mexicanos, tiene mayor ponderación en la adecuación al gusto regional y, esta misma característica en Mc Donald's es diametralmente opuesta debido a que sus productos son globales.

Sin embargo, aunque las características de los siete grupos restantes no son significativas pueden proporcionar información valiosa de las características de cada uno en el mercado, y una técnica útil para este fin son los mapas perceptuales los cuales se analizarán mas adelante.

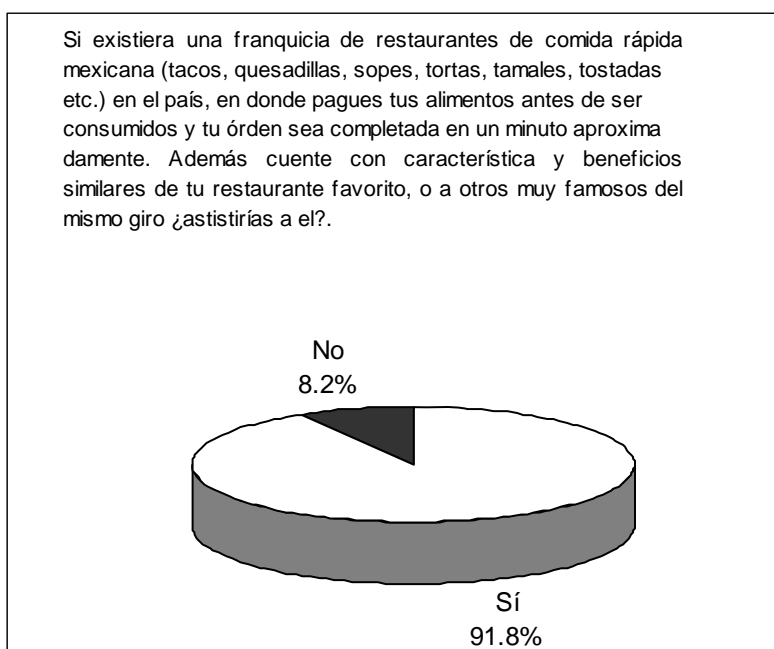
5.16 Hacia una propuesta de franquicia de comida rápida mexicana

En la segunda parte del cuestionario el objetivo principal fue ver el grado de respuesta positiva hacia una franquicia de comida rápida mexicana.

a) La aceptación

El 91.8% de los respondientes contestó que si asistirían a un nuevo concepto de franquicia de comida rápida mexicana, mientras que el 8.2% restante contestó negativamente.

Figura 27 Nivel de respuesta hacia una propuesta de una franquicia de restaurantes de comida rápida mexicana.



Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

Posteriormente, las personas cuya respuesta fue negativa se les preguntaron que tipo de comida rápida les gustaría que hubiese en el mercado. Las tres propuestas más representativas expresadas en esta pregunta fueron las siguientes: una franquicia especializada en ensaladas y jugos, la segunda basada en cocina saludable y la tercera una franquicia de comida rápida italiana.

Las siguientes proposiciones, en su mayoría hacen referencia a comidas de distintos países del mundo y unas pocas a ofertas específicas tales como comida vegetariana y pescados y mariscos.

Tabla No. 55 Propuestas de otros tipos de franquicias de comida rápida

Contesta esta pregunta si tu respuesta exterior fue no. ¿ que otro tipo de comida rápida te gustaría que hubiera en el mercado?.	
Tipo de comida	%
Ensaladas y jugos	1.53
Cocina saludable	1.21
Italiana	0.91
Mundial	0.61
Libanesa	0.61
Japonesa	0.61
China	0.61
Americana	0.30
Francesa	0.30
Pescados y mariscos	0.30
Hindú/Tailandesa	0.30
Vegetariana	0.30
NS/NE	0.61
TOTAL	8.20

Nota. NS/NE = No sabe o no específico

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

b) El modelo discriminante

Para éste caso también se realizó también un análisis con trece variables independientes. Las variables categóricas están compuestas por dos grupos únicamente. En el primero manifestó que preferiría asistir a una franquicia de comida rápida mexicana y el segundo le gustaría una franquicia cuya oferta fuera otro tipo de comida.

El 100% de los casos también fue validado (329 en total) debido a que tampoco hubo presencia de casos excluidos como en los análisis anteriores.

En relación a las medias de los grupos en algunas variables como son adecuación al gusto regional, disponibilidad, actitud hacia la marca, autoexpresión con la marca y liderazgo de marca existen diferencias entre los grupos de más del 0.5, en éste análisis en particular la diferencia entre la media total y de cada grupo no se considera como un método empírico de diserción debido a que se trata de dos grupos y el valor total es meramente un valor promedio.

Tabla No. 56 Medias obtenidas de dos grupos (propuestas de restaurantes)

Variables	Comida rápida mexicana	Otra	Total
Edad	27.95	26.41	27.83
Ingreso	9024.34	7798.15	8923.71
Adecuación al gusto regional	4.31	3.07	4.21
Calidad esperada	4.81	4.74	4.80
Servicio esperado	4.77	4.70	4.76
Higiene esperada	4.87	4.93	4.88
Disponibilidad	4.15	3.59	4.11
Actitud hacia la marca	3.58	2.63	3.50
Autoexpresión con la marca	3.01	2.33	2.95
Liderazgo de marca	3.66	2.96	3.60
Acciones sociales de la marca	3.44	3.07	3.41
Grado de apego a la marca	3.38	3.15	3.36
Sobreprecio	3.37	3.52	3.39

Haciendo la prueba de ANOVA se puede constatar que las variables señaladas anteriormente son significativas debido a que muestran los valores más altos en el estadístico F con valores críticos menor a 0.05.

Tabla No. 57 Prueba de igualdad de las medias entre los grupos

Variables	Lamda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Edad	0.998	0.640	1	327	0.424

Ingreso	0.999	0.332	1	327	0.565
Adecuación al gusto regional	0.852	56.955	1	327	0.000
Calidad esperada	0.998	0.494	1	327	0.482
Servicio esperado	0.999	0.395	1	327	0.530
Higiene esperada	0.999	0.425	1	327	0.515
Disponibilidad	0.962	12.987	1	327	0.000
Actitud hacia la marca	0.938	21.736	1	327	0.000
Autoexpresión con la marca	0.973	8.917	1	327	0.003
Liderazgo de marca	0.969	10.361	1	327	0.001
Acciones sociales de la marca	0.993	2.243	1	327	0.135
Grado de apego a la marca	0.993	2.144	1	327	0.144
Sobreprecio	0.998	0.604	1	327	0.438

Con el objeto de comprobar que las matrices de covarianza pertenecen a grupos distintos se aplicó la prueba M de Box cuyo resultado fue que ambas matrices de covarianza pertenecen a grupos distintos, pues su significancia es menor a 0.05.

Tabla No. 58 Prueba M de Box de igualdad de matrices de covarianzas

Grupo	Rango	Log determinante
Comida rápida mexicana	11	13.962
Otra	11	12.596
Intragrupos combinada	11	14.333

Los rangos y los logaritmos naturales de los determinantes impresos son aquellos de las matrices de covarianzas de los grupos.

Tabla No. 59 Resultado de la prueba

M de Box		156.781
F	Aprox.	1.400
	gl1	91
	gl2	6466.748
	Sig.	0.008

La prueba de hipótesis nula de igualdad en las matrices de covarianza poblacionales.

Respecto a las funciones canónicas discriminantes y en particular en la tabla de valores propios se puede apreciar que el valor obtenido es bastante próximo a cero y la correlación canónica también es casi moderada, lo que supone que las variables independientes utilizadas no permiten distinguir demasiado bien

entre los dos grupos. Aunque la función discriminante explica el 100% de las diferencias de los sujetos entre los grupos.

Tabla No. 60 Valores propios de la función canónica discriminante

Valores Propios				
Función	Valores propios	% Varianza	% Acumulado	Correlación canónica
1	0.246	100.000	100.000	0.444

La primera función canónica discriminante fue utilizada en el análisis.

La lambda de Wilks adquiere un valor alto, lo cual indica que existe bastante solapamiento entre los grupos y el valor transformado de la lambda tiene asociado 11 grados de libertad un nivel crítico de 0.000, por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad entre medias multivariantes de los grupos (centroides).

Tabla No. 61 Lambda de Wilks de la función discriminante

Lambda de Wilks				
Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi cuadrada	grados de libertad	Sig.
1	0.802	70.756	11	0.000

En la tabla de coeficientes estandarizados de la función canónica discriminante hallada se puede apreciar que solo tres variables son significativas considerando que estos deben ser superiores o casi iguales a 0.3 en términos absolutos. Las variables de interés en éste caso son: adecuación al gusto regional, actitud hacia la marca y liderazgo de marca.

Tabla No. 62 Coeficientes estandarizados de la función discriminante

Variable	Función
	1
Edad	-0.082
Ingreso	0.062
Adecuación al gusto regional	0.857
Calidad Percibida	-0.122
Servicio Percibido	0.117
Higiene Percibida	-0.135

Disponibilidad	0.186
Actitud hacia la marca	0.296
Autoexpresión con la marca	-0.113
Liderazgo de Marca	0.282
Acciones sociales de la marca	-0.208
Grado de apego a la marca	0.009
Sobreprecio	-0.202

En la tabla de matriz de estructura las primeras dos variables significativas citadas aparecen con los valores absolutos más altos. Sin embargo, las tres variables siguientes incluyendo liderazgo de la marca tienen valores superiores a 0.3, aunque en una corrida paso a paso del programa muestra que las más importantes son las dos primeras. Tanto la adecuación al gusto regional como la actitud hacia la marca presentan signo positivo, por lo que estas variables se relacionan con el centroide del grupo de personas que prefirieron una franquicia de comida rápida mexicana. También la disponibilidad, el liderazgo y la autoexpresión con la marca se relacionan con el mismo centroide. No hay variables significativas correlacionadas con el centroide para “otra” variedad de comida rápida.

En conclusión, se puede decir que son dos las características predominantes de los futuros consumidores de comida rápida mexicana en una franquicia en formato de negocio son la adecuación al gusto regional y la actitud hacia la marca, aunque también tienen relativa importancia la disponibilidad, el liderazgo y la autoexpresión con la marca. En otro sentido, los consumidores potenciales de otro tipo de comida rápida no se distinguen por alguna característica predominante que sustente su decisión.

Tabla No. 63 Matriz de estructura de la función discriminante

	Función
Variable	1
Adecuación al gusto regional	0.839
Actitud hacia la marca	0.518
Disponibilidad	0.401
Liderazgo de marca	0.358
Autoexpresión con la marca	0.332

Acciones sociales de la marca	0.167
Grado de apego a la marca	0.163
Edad	0.089
Sobreprecio	-0.086
Calidad esperada	0.078
Higiene esperada	-0.072
Servicio esperado	0.070
Ingreso	0.064

Ponderado entre las correlaciones intragrupos y entre las variables discriminatorias y las funciones canónicas dicrimnantes estandarizadas. Variables ordenadas por su valor absoluto de correlación entre función. * Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminate.

Tabla No. 64 Centroides de cada grupo en la función discriminante

	Función
Grupo	1
Comida rápida mexicana	0.148
Otra	-1.654

Funciones canónicas discriminantes no estandarizadas evaluadas en medias grupales.

Las funciones discriminantes lineales de Fisher se presentan en la siguiente tabla.

Tabla No. 65 Coeficientes de la función de clasificación

Variables	Comida rápida mexicana	Otra
Edad	0.068	0.084
Ingreso	-5.26E-05	-6.31E-05
Adecuación al gusto regional	4.139	2.248
Calidad esperada	5.217	5.680
Servicio esperado	4.288	3.875
Higiene esperada	23.292	23.908
Disponibilidad	1.486	1.051
Actitud hacia la marca	1.812	1.282
Autoexpresión con la marca	0.245	0.428
Liderazgo de marca	-0.360	-0.832
Acciones sociales de la marca	-0.429	-0.117
Grado de apego a la marca	1.688	1.668
Sobreprecio	1.287	1.682

(Constante)	-99.584	-96.521
-------------	---------	---------

Funciones discriminantes lineales de Fisher.

El poder predictivo de la función discriminante hallada es también alto pues explica el 93.6% de los casos originales y el 92.4% en las validaciones cruzadas.

Tabla No. 66 Resultados de la clasificación (matriz de confusión)

		Grupo	Membresía predicha por grupo		Total
			Comida rápida mexicana	Otra	
Original	Conteo	Comida rápida mexicana	297	5	302
		Otra	16	11	27
	%	Comida rápida mexicana	98.344	1.656	100
		Otra	59.259	40.741	100
Validación cruzada	Conteo	Comida rápida mexicana	296	6	302
		Otra	20	7	27
	%	Comida rápida mexicana	98.013	1.987	100
		Otra	74.074	25.926	100

a. La validación cruzada esta hecha solo para los casos en el análisis. En la validación cruzada, cada caso se clasifica mediante las funciones derivadas del resto de los casos.

b. 93.6% de los casos originales fueron clasificados correctamente.

c. 92.4% de los casos agrupados por validaciones cruzadas fueron clasificados correctamente.

El hecho más significativo es el contraste existente entre ambos grupos y la variable que mayor carga tiene en dicho contraste es sin duda la adecuación al gusto regional. La mayoría de las personas entrevistadas durante la encuesta le dieron una ponderación intermedia a ésta variable cuando se trataba de su restaurante favorito, pero la ponderación de la misma se incrementaba cuando la oferta era comida rápida mexicana y algunos comentarios recibidos al margen expresaban el deseo de que los alimentos elaborados fueran elaborados con la receta tradicional sin que se les hicieran muchas adecuaciones.

Por otra parte, la actitud hacia la marca ofrece también una carga significativa en el contraste observado, debido a la ponderación obtenida por parte de los

respondentes. También sobre ésta variable se vertieron algunos comentarios como el que la marca debía contener algunos elementos de la iconografía mexicana, pero sobre todo debía ser el sinónimo de la auténtica comida rápida mexicana, no importando que fuera ligeramente más cara que aquella que se vende en la vía pública, pues si alcanzaba los estándares de calidad de las cadenas globales del mismo giro adquirirían toda su confianza. Además indicaron que marca este innovando constante en sus platillos, pues algunos expresaron que la cocina mexicana es tan basta que muchos platillos no se conocen.

5.17 Mapas perceptuales

Transformando la información obtenida en mapas perceptuales se puede obtener a su vez mayor información de cada caso. El tamaño de los círculos es proporcional al grado de dispersión de los datos que lo componen. El círculo más grande el cual esta en color azul aqua corresponde a Tortas Locas Hipocampo, mientras que el más pequeño el cual esta en color verde claro corresponde a Burger King.

Benedetti's Pizza se relaciona fuertemente con el ingreso pero también tiene gran relación con la calidad, el apego al gusto regional y el sobreprecio. Burger King, por su parte, esta relacionado de manera importante con la fidelidad y la disponibilidad, pero también tiene relación con la edad, la actitud hacia la marca y las acciones sociales; mientras que Domino's Pizza se caracteriza por su fuerte relación con la adecuación al gusto regional y el sobreprecio.

KFC tiene como atributos relevantes el apego hacia la marca y las acciones sociales de la marca. Mc Donald's se relaciona fuertemente con las acciones sociales de la marca, también tiene gran relación con disponibilidad, apego a la marca, servicio, edad y actitud hacia la marca.

Pizza Hut tiene relación importante con la higiene, la disponibilidad, la edad, el servicio y la adecuación al gusto regional. Subway, por su parte, tiene una fuerte relación con la higiene, autoexpresión con la marca y el sobreprecio. Tortas Locas Hipocampo muestra significativamente mayor el apego al gusto regional y tiene a su vez una gran tolerancia al sobreprecio. Finalmente “otro” tipo de franquicia de comida rápida tiene una fuerte relación con la calidad y la fidelidad.

Una contribución importante de éste trabajo de investigación con la técnica de mapas perceptuales construidos con análisis discriminantes es la relación existente entre los círculos de cada grupo. Por ejemplo, el círculo de Pizza Hut delineado en color morado con el círculo de Domino's Pizza en azul marino presentan una gran área de intersección debido a que los centroides de ambos están muy cercanos por lo que ambos grupos comparten características similares y hay algunas que son las que los diferencian, siguiendo con este ejemplo la adecuación al gusto regional esta de manera equidistante de cada uno de éstos centroides pero la edad y el sobreprecio son características que los diferencian.

Burger King comparte características con Mc Donalds, pues al apreciar la posición entre ambos círculos parece que el de Burger King sale del de Mc Donald's desplazándose a la izquierda del plano, pero ambos están envueltos por el de KFC (círculo naranja) por lo que estos grupos tienen características comunes y recordando algunas de ellos y que se trataron durante el estudio es que las tres venden tanto hamburguesas como piezas de pollo frito, tienen paquetes combinados e infantiles y poseen áreas de juegos para niños.

Los mismo sucede con los círculos de Burger King, Domino's Pizza y Pizza Hut, en donde la oferta ente las pizzerías es muy similar, pero Domino's Pizza como empresa hermana de Burger King ya esta utilizando paquetes personales en sus unidades express y fast-food al igual que Burger King lo hace en todas

sus unidades, y Pizza Hut de alguna manera siempre lo ha hecho por su concepto coma en restaurante.

También hay un área de intersección importante entre las tres pizzerías (Benedetti's Pizza (circulo rojo), Domino's Pizza y Pizza Hut) lo cual es lógico debido a las similitud en su oferta.

Subway cuyo circulo de color amarillo se intercepta con los ocho grupos compartiendo áreas de forma importante con las pizzerías y con el otro tipo de restaurante de comida rápida, pero no con las hamburgueserías donde el área de intersección es muy poca en comparación con las anteriores. Pues aunque el sándwich y la hamburguesa son parientes cercanos. El sándwich de Subway es tipo europeo por ser elaborado con pan tipo baguette y guarda de cierta manera mayor afinidad con las pizza que es también un platillo europeo y, analizando las características de las unidades de Subway su decoración es tipo toscano y su comida es más provincial por su exquisito toque a fresca.

Tortas Locas Hipocampo (circulo azul-aqua) se intercepta con las tres pizzerías y con Subway pero el área de intersección es pequeña y es la circunferencia que más se aleja de los demás grupos los cuales de cierta manera están aglutinados, y es debido a que el sistema de franquicia de ésta tortería no esta evolucionado como el de los otros grupos.

El otro grupo de comida rápida (circulo rosa mexicano) se intercepta con siete de los grupos en un área equivalente a un poco menos de la mitad de su circunferencia y la otra esta completamente libre. Hay que recordar que este grupo es la combinación de otras franquicias de comida rápida en donde algunas han de guardar cierta relación o parecido como Pane en via, Subway, Domino's Pizza y Pizza Hut y otros son completamente distintos de los demás como es el caso de Sushitto.

Como se puede apreciar la información obtenida con los mapas perceptuales reitera de cierta manera lo obtenido con los estadísticos contenidos en el análisis discriminante y da a su vez nuevos elementos interpretativos.

En el caso de las propuestas de franquicias de comida rápida hay mayor dispersión de datos en el grupo denominado como "otro" y es menor en el grupo de comida mexicana, lo cual se puede apreciar por el tamaño de las circunferencias.

Figura 28. Mapa perceptual de nueve franquicias de comida rápida

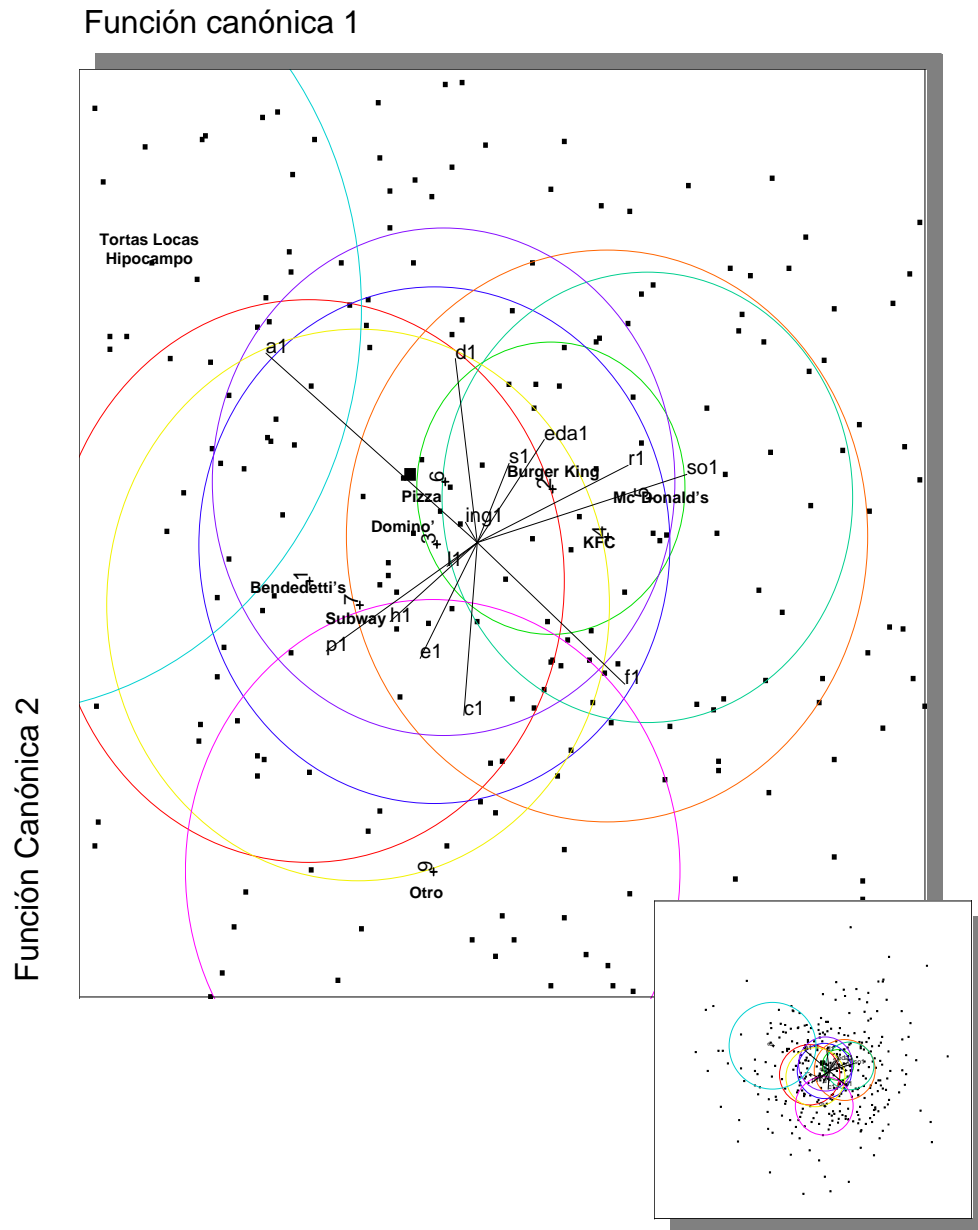
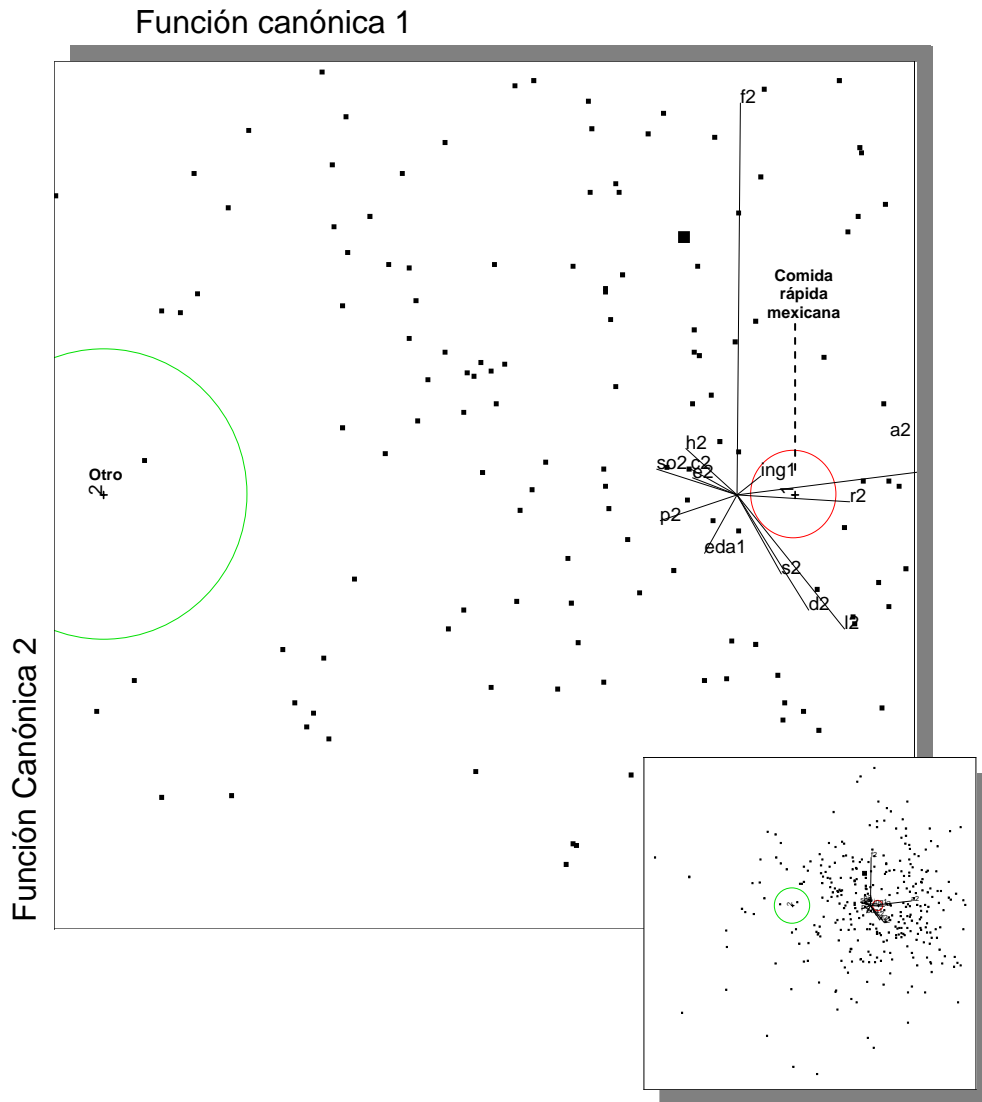


Figura 29. Mapa perceptual de dos propuestas de franquicias de comida rápida



Las variables adecuación al gusto regional y actitud hacia la marca se relacionan fuertemente con la propuesta de una franquicia de comida rápida mexicana. Otros atributos relevantes son el liderazgo de marca, la disponibilidad, servicio, ingreso y grado de apego a la marca.

Sin embargo, la “otra” opción de franquicia de comida rápida no tiene algún atributo el cual este fuertemente relacionado. Por otra parte, ambos grupos son totalmente antagónicos por lo que no comparten ninguna característica en común.

5.18. Pruebas de hipótesis

Durante la ejecución de la encuesta se buscó la convergencia de muchos de los objetivos de los cuales destacan el conocimiento del mercado de algunas de las franquicias de comida rápida más representativas en México y, por otra parte, el aprobar o rechazar las hipótesis propuestas en la investigación.

La primera de ellas (H1) se aprueba totalmente debido a que el 91.8% prefirió una propuesta de franquicia de comida rápida mexicana sobre cualquier otra. Se puede tomar como regla la siguiente proposición: 9 de cada 10 personas asistirá a una franquicia de comida rápida mexicana.

En la siguiente hipótesis (H2) la cual pondera a la adecuación al gusto regional como aquella con el grado de discriminación más alto y que esta presente en los grupos cuya oferta es comida mexicana. En ambos casos de análisis se obtuvieron las siguientes consistencias. En las medias por grupo la adecuación al gusto regional adquirió significativamente el valor más alto. Los grupos que más se distinguieron por ésta variable fueron: Tortas Locas Hipocampo y la propuesta de comida rápida mexicana. Realizando una prueba de ANOVA, dicha variable resultó ser significativa, rechazando así la hipótesis nula de igualdad entre las medias de los grupos. Finalmente, en el análisis discriminante

se denota que es la variable más distintiva (la cual aparece en la primera función discriminante en el caso de los nueve grupos y correlacionada positivamente a la propuesta de franquicia de comida rápida mexicana en el caso de las propuestas).

Siguiendo con el mismo tenor, las variables relacionadas con el valor de marca (H3) que tuvieron mayor significancia en los análisis según el caso fueron: las acciones sociales y la actitud hacia la marca. Pero en el caso de las franquicias existentes y en particular para el caso de Tortas Locas Hipocampo el sobreprecio fue distintivo igualmente, lo mismo sucedió con Mc Donald's con la actitud hacia la marca y el apego a la misma.

En el caso de las propuestas de franquicias de comida rápida, las variables actitud hacia la marca, liderazgo y auto-expresión con la marca fueron distintivas para una franquicia de comida rápida mexicana.

En cuanto a las variables propias del producto y servicio (H4), sin considerar la "adecuación al gusto regional", en el caso de las nueve franquicias de restaurantes, ninguna de ellas es distintiva. Sin embargo, en el caso de las propuestas de franquicias, solo la disponibilidad fue distintiva para el caso de una franquicia de comida rápida mexicana (al ser significativa tanto en la prueba de ANOVA (Sig. 0.00) como en la matriz de estructura de la función discriminante (por aparecer con valores superiores a 0.3). Por lo tanto, dicha hipótesis queda aceptada.

Por último, la edad y el ingreso (H5) no fueron significativos en ambos análisis lo cual se puede ver claramente en la prueba de ANOVA (Sig.>0.05) y en las funciones discriminantes de mayor significancia no aparecen estas variables como descriptores distintivos, por lo tanto dicha hipótesis queda también aceptada.

5.19 El nombre para una franquicia de comida rápida mexicana

Dentro de la encuesta se le pidió a los respondientes en la última pregunta escoger un nombre para la propuesta de franquicia de comida rápida. Los nombres propuestos se dispusieron en tres columnas: la primera eran nombres simples (artículo y nombre), en la segunda, nombres en náhuatl con su traducción respectiva y en la tercera, nombres compuestos (por frases o acrónimos). Entre las tres columnas se definieron 23 nombres y se dio opción al encuestado de proponer uno sino le gustaban los anteriores.

El nombre más elegido con un 13.37% fue “Las Delicias Mexicanas” en segundo lugar quedo “Tacostumbres” con el 10.33% y en tercer sitio “La Tierra del Taco” con el 7.60%. Posteriormente, siguieron los nombres sugeridos por los respondientes y los demás nombres propuestos.

Del grupo de personas que sugirió un nombre (7.60 %), el 4.25% lo hizo para denominar a una franquicia de comida rápida mexicana, el 3.04% para una franquicia con otro tipo de oferta y el 0.31% no especificó.

Las Delicias Mexicanas, es el nombre con mayor participación para designar a la propuesta de franquicia de comida rápida mexicana con base en el 91.79% de personas que designó un nombre para éste tipo de oferta. Del 8.21% de personas que optó por otro tipo de comida rápida solo el 5.47% fue congruente con el tipo de comida que propuso (por ejemplo; comida rápida libanesa – Las Delicias Libanesas; comida rápida hindú – India Deli; italiana – Azzurra, etc.), pero el 2.74% restante no lo fue pues no ligó el concepto con el nombre (por ejemplo; comida rápida japonesa – Tlaxcalli; comida rápida china - Las Piñatas o Los Magueyes, etc.).

Tabla No. 67 Nombre elegido para un nuevo concepto de comida rápida

¿Qué nombre te gustaría para ese nuevo concepto de comida rápida?

Nombre sugerido	%
Las delicias mexicanas	13.37
Tacostumbres	10.33
La tierra del taco	7.60
Otro	7.60
No-tli	7.29
La casita de adobe	5.78
Del taco a la boca...	5.78
Xochicalli	5.17
Tlacuali	4.86
La cocina de mi abue	4.26
Las adelitas	3.65
Nemi	3.65
Los magueyes	3.04
Tlaxcalli	2.43
El bodegón	2.13
Tlahui	1.82
El metate de Lupita	1.82
Las piñatas	1.52
Los jilgueros	1.52
Nochtli	1.52
Doña Gude	1.52
Las tunas	1.22
Los gavilanes	1.22
Acheli	0.91
TOTAL	100.00

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

Tabla No. 68 Designación del nombre para una franquicia por tipo de comida rápida ofertada.

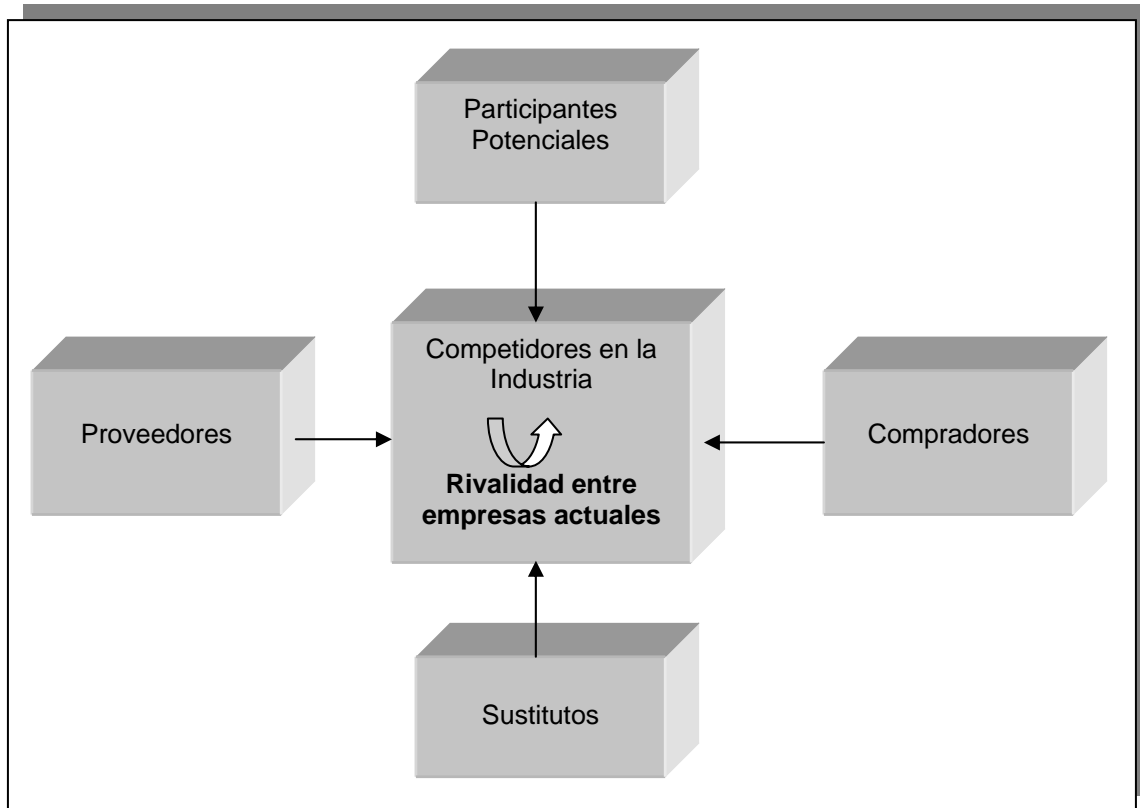
Nombre sugerido	Mexicana	Otra	Mexicana (%)	Otra (%)
Las delicias mexicanas	43	1	13.07	0.30
Tacostumbres	34	0	10.33	0.00
La tierra del taco	25	0	7.60	0.00
Otro	16	9	4.86	2.74
No-tli	22	2	6.69	0.61
La casita de adobe	18	1	5.47	0.30
Del taco a la boca...	16	3	4.86	0.91
Xochicalli	15	2	4.56	0.61
Tlacuali	14	2	4.26	0.61
La cocina de mi abue	14	0	4.26	0.00
Las adelitas	11	1	3.34	0.30
Nemi	10	2	3.04	0.61
Los magueyes	9	1	2.74	0.30
Tlaxcalli	7	1	2.13	0.30
El bodegón	7	0	2.13	0.00
Tlahui	6	0	1.82	0.00
El metate de Lupita	6	0	1.82	0.00
Las piñatas	3	2	0.91	0.61
Los jilqueros	5	0	1.52	0.00
Nochtli	5	0	1.52	0.00
Doña Gude	5	0	1.52	0.00
Las tunas	4	0	1.22	0.00
Los gavilanes	4	0	1.22	0.00
Acheli	3	0	0.91	0.00
TOTAL	302	27	91.79	8.21

Fuente. Elaboración personal con los resultados de la encuesta.

5.20. Planteamiento de algunas estrategias de mercadotecnia para el desarrollo de una franquicia de comida rápida mexicana.

Para el planteamiento de algunas estrategias de mercadotecnia derivadas del estudio de mercado y de un futuro diseño de plan de mercadotecnia y con el fin de no reiterar en algunos puntos revisados con anterioridad se partirá de un sucinto análisis de las fuerzas que incitan a la competencia en ésta industria.

Figura 30 Análisis de las fuerzas competitivas en el mercado de comida rápida mexicana.



Fuente. Elaboración personal, modificado de Porter, Michael, Estrategia Competitiva, pp. 20.

Competidores en la industria. Antojerías, tamalerías, taquerías y torterías tradicionales y como franquicias en formato de negocio. Aunque hay muchos participantes en el mercado sus sistemas son todavía endebles.

Competidores potenciales. Empresas estadounidenses de comida rápida mexicana tales como: Taco Bell, Chi-Chis, Del Taco, etc. Aunque su incursión es difícil debido a que su oferta no es del gusto nacional debido a que esta adaptada para otra nación.

Substitutos. Las principales franquicias de comida rápida a nivel global, pues algunas ya tienen en el país 20 años y cuyos grupos son muy poderosos con grandes capitales.

Proveedores. Se puede llegar a buenas negociaciones con proveedores nacionales con gran presencia internacional tales como: Gruma, La Costeña, Jumex, Bafar, Sigma Alimentos, Del Monte, Grupo Bimbo etc.

Compradores. Aunque son cada día más exigentes pero tienen una fuerte disponibilidad de asistir a una franquicia de comida mexicana que elabore productos apegados a las recetas tradicionales.

Como se puede apreciar las principales fuerzas competitivas en contra son los competidores en la industria y los substitutos. Por lo que la estrategia comercial más viable es la diferenciación, de tal manera que la oferta debe ser distintiva entre los competidores de la industria por su sistema de negocio y entre los substitutos por la peculiaridad de sus productos. Por lo tanto, se puede aprovechar el conocimiento que se tiene de las características que desean los clientes y la factibilidad de negociación con grupos líderes en el desarrollo de insumos para la creación de los productos. Sobre la incursión de franquicias extranjeras en el mercado existe una barrera cultural difícil de penetrar debido a que el mexicano promedio no desea una adaptación de sus productos alimenticios tradicionales.

Dentro de los objetivos de mercadotecnia deben existir dos principales:

1. El desarrollo de una marca poderosa
2. El posicionamiento de dicha marca

Sin embargo, el desarrollo efectivo de estrategias mercadológicas para el desarrollo de una franquicia de comida rápida mexicana, es necesario ligarlas de forma coyuntural a una estrategia cuyo modelo sea la cadena de valor y lograr así una plena consistencia.

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter en la década de los ochenta y es un modelo que permite planear, ejecutar y controlar

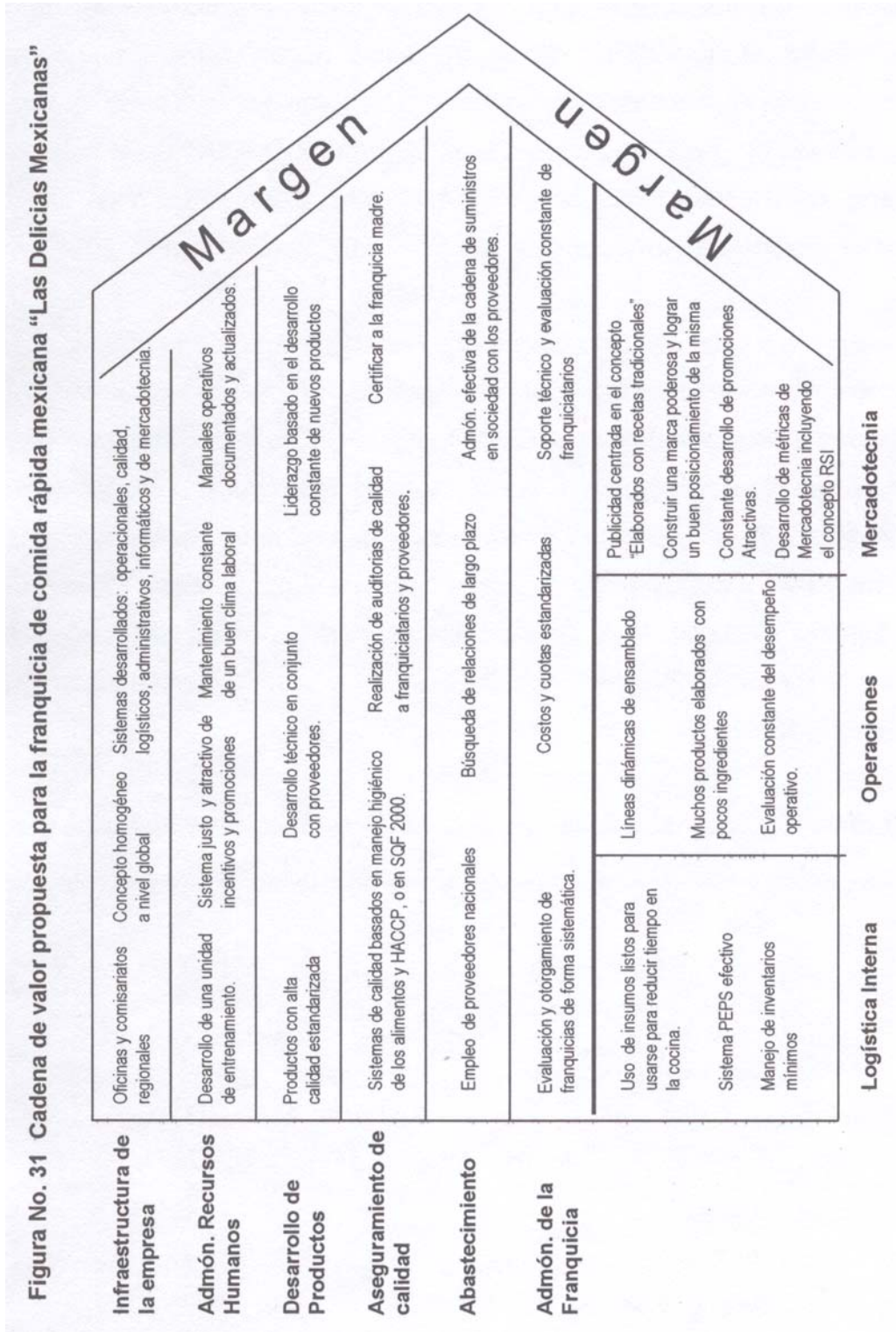
las iniciativas de negocio mediante las actividades que realiza la empresa, mismas que se dividen en actividades primarias (aquellas que se relacionan con la generación y entrega del producto o servicio al cliente) y actividades de apoyo (las que dan soporte a las anteriores).

Las actividades primarias para este tipo de industria son: la infraestructura de la empresa, administración de los recursos humanos, desarrollo de productos, aseguramiento de la calidad, abastecimiento y administración de la franquicia.

Como actividades de soporte están la logística interna, las operaciones y mercadotecnia en la cual convergen todas las anteriores, dicho modelo puede apreciarse de manera sintética en la *figura No. 31*.

Comentarios adicionales en algunos puntos del modelo de cadena de valor para la franquicia “*Las Delicias Mexicanas*” están los siguientes: los sistemas desarrollados son una serie de subsistemas que interaccionan de manera dinámica entre sí. El sistema logístico debe proporcionar información en tiempo real sobre los inventarios y el *status quo* de las órdenes de compra, por lo que dicho sistema debe contar con una interfase controlada con un programa especializado tales como SAP o J. D. Edwards, aunque el desarrollo del mismo es directamente proporcional al capital con el que cuente la empresa en un tiempo dado, lo mismo sucede con la unidad de entrenamiento donde el concepto más idóneo sería una “*Universidad de Antojitos Mexicanos*” con aulas y equipos idénticos a los que habría en los restaurantes.

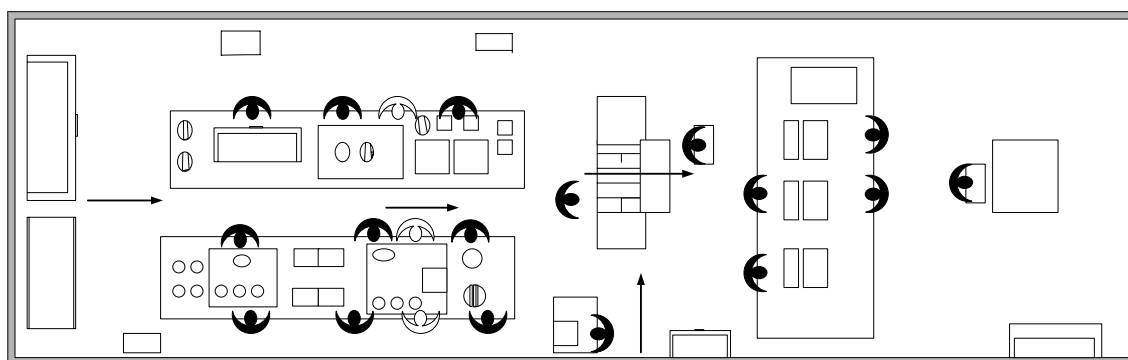
El desarrollo de productos con alta calidad obedece a dos perspectivas, la primera con la consistencia de los productos y la segunda haciendo hincapié en elaborarlos lo más apegados a la receta tradicional. En cuanto al sistema de aseguramiento de la calidad, éste debe garantizar la calidad y la inocuidad de los alimentos. Para el logro del primero está la norma internacional ISO 9001:2000 y para el segundo los sistemas HACCP y manejo higiénico de los



alimentos, aunque estos dos pueden estar contenidos en un solo sistema bajo el estándar SQF 2000, mientras sale al mercado el estándar internacional ISO 22000:2005²⁹¹. Debe tenerse como objetivo del departamento de aseguramiento de la calidad, la certificación de la franquicia madre como un sistema de franquicias bajo la modalidad denominada “*franquiciante certificado*” y apoyado por un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001. Debe motivarse a los franquiciatarios en lograr una certificación en algún sistema de calidad e inocuidad alimentaria, siendo el más idóneo el SQF 2000 o ISO 22,000.

El diseño estratégico del restaurante (*lay-out*), deberá lograr la eficiencia de las operaciones y garantizar un tiempo de espera de un minuto aproximadamente. Se deben establecer líneas de ensamble por familia de productos para elaborar la mayor cantidad de éstos con pocos ingredientes. Una propuesta razonable para el desarrollo de las líneas de ensamble, es una línea para elaborar tacos, otra para tortas y pambazos y la última para antojitos diversos. Dichas líneas deberán tener monitores los cuales manden la información de cada orden desde la caja y la operación, en general, tiene que ser evaluada constantemente para medir su desempeño.

Figura 32 Diseño estratégico de la cocina de “Las Delicias Mexicanas”



Fuente. Diseñado por el autor

²⁹¹ Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria. Requerimientos para cualquier organización dentro de la cadena alimentaria.

Finalmente, todo debe convergir a la estrategia de mercadotecnia, la cual tiene como punto de partida los objetivos de mercadotecnia. Éstos a su vez obedecen a los requerimientos significativos que requieren los consumidores potenciales para asistir a una franquicia de comida rápida mexicana, los cuales son la adecuación al gusto regional, que en otras palabras, es que los platillos estén preparados de manera tradicional con pocas adaptaciones técnicas y, la actitud hacia la marca, la cual debe ser llamativa, fácil de identificar y recordar y que brinde confianza al consumidor. Aunado con el liderazgo (desarrollo constante de nuevos productos) y disponibilidad (mayor presencia nacional).

La construcción de una marca poderosa se hace mediante acciones correctas y concertadas en el diseño y gestión de marca, la cual a su vez está respaldada con la cadena de valor.

El posicionamiento se logra implementando en la mente del consumidor los conceptos distintivos de la marca y esto se puede lograr mediante una publicidad creativa y sustentada, basada en el concepto de la preservación del sabor distintivo de los alimentos elaborados ya que están hechos de acuerdo con las recetas tradicionales, y que la marca, "*Las Delicias Mexicanas*", siempre busca innovar en el mercado lanzando productos del gran universo de la cocina mexicana con platillos propios de la cocina indígena y popular. Es necesario que las acciones de mercadotecnia posean métricas propias las cuales puedan constituir además indicadores de desempeño, siendo uno de los más importantes el retorno sobre la inversión (RSI).

5.21. Mezcla de mercadotecnia.

La mezcla mercadológica como parte táctica de la mercadotecnia, debe proporcionar el marco equilibrado en el cual interactúan las cuatro grandes variables de la mercadotecnia y de las cuales se buscan los mayores niveles de

ventas, retorno sobre la inversión y utilidades. Buscando a la vez una mayor tasa de recompra y mantener un gran número de consumidores cautivos.

a) Producto (*Consumidor*). La oferta de productos debe ser clasificada en tres grupos principales: tacos, tortas y antojitos mexicanos. El primer grupo comprende 8 variedades de tacos suaves, 4 de tacos sudados y 1 de tacos duros o flautas. La segunda por su parte comprende 8 variedades de tortas, de las cuales 7 tienen la opción de queso amarillo y 1 variedad de pambazo. Por último, la línea de antojitos que es la más extensa deberá contar con 3 variedades de tamales adobados y 2 de tamales dulces. Por otra parte a éste grupo se incluye: 1 variedad de sope con la elección de chorizo al gusto, 1 de gorditas, 1 de tlacoyo, 3 de enchiladas y 4 de quesadillas.

Se contará con tres postres permanentes: arroz con leche, jericaya, raspados (5 sabores), helados (3 sabores) y churros (2 variedades) para tener una oferta permanente de 47 platillos. Se tendrá estaciones de recarga de refresco (5 opciones) por parte de la empresa Coca-Cola; 3 tipos de bebidas calientes y 1 mixta: café (2 opciones), atole (4 variedades), té (2 variedades) y chocolate (caliente o frío) además contará con jugo de naranja y de 7 vegetales; cuatro tipos de aguas frescas en unidades de recarga (horchata, jamaica, limón y tamarindo) para tener una oferta de 21 tipos de bebida.

Habrá platillos promocionales temporales en cada línea incluyendo postres, un paquete infantil con sorpresa y ensalada mexicana de temporada.

b) Precio (*Calidad-costo*). Los precios deben oscilar entre los \$2.00 para el caso de algunos postres como raspados y \$50 para el combinado de precio más alto (torta u orden de tacos o enchiladas, refresco, ensalada de verduras o nachos).

Tabla No. 69 Menú propuesto para restaurantes "Las Delicias Mexicanas" en unidades tradicionales y de comida rápida.

TACOS	TORTAS
<i>Suaves</i>	
Al pastor	Jamón
Barbacoa	Lomo adobado
Birria	Milanesa
Bistek	Pechuga de Pollo
Carnitas	Pierna
Costilla	Queso blanco
Longaniza	(queso amarillo opcional)
Suadero	Cubana (pierna, milanesa, queso blanco, salchicha)
<i>Duros</i>	<i>Pambazo</i>
Flauta de barbacoa	con papa, lechuga y chorizo
<i>Sudados</i>	ANTOJITOS
Chicharron	<i>Enchiladas</i>
Frijoles	Mole Poblano
Mole verde	Verdes
Papa	Rojas
TAMALES	<i>Gordita (chicharrón, lechuga, cebolla y queso)</i>
<i>Adobados</i>	<i>Quesadillas</i>
Verde	Flor de calabaza
Rojo	Hongos
Oaxaqueño (Mole)	Queso oaxaca
<i>Dulces</i>	Chicharron prensado
Fresa	Sope (Frijoles, lechuga, queso rallado)
Piña	*chorizo opcional
<i>Nachos</i>	Tlacoyo (frijoles negros)
<i>Frijoles con totopos</i>	* nopales opcionales
POSTRES	BEBIDAS
Arroz con leche	Refresco Vaso Mediano
Churros	Aguas Frescas Vaso Mediano
*Relleno de chocolate	Café
Helado	Capuchino
*fresa, vainilla, chocolate	Atole (fresa, vainilla, nuez y chocolate)
Jericaya	Té (manzanilla y negro)
Raspados	Chocolate (frío y caliente)
*limón, grosella, rompopo	Jugos (Botella)
mango y uva.	* Naranja, V7
ENSALADA DEL MES	MENÚ INFANTIL
Nopales	Torta*, nachos, refresco y juguete sorpresa
*nopales, jitomate	*interambiable por 2 tacos, quesadilla o sope

Fuente. Elaboración propia

c) Plaza (*Conveniencia*). Habrá tres modelos de restaurantes: Tradicional, Comida rápida (*fast-food*) y “De rapidito” (*express*). En el primero habrá tres modelos: restaurante grande con área de juegos infantiles y servicio a automovilistas), otro mediano con área de juegos más pequeña con o sin opción a dar servicio a automovilistas y el último es una unidad pequeña sin área de juegos ni servicio a automovilistas.

La unidad para comida rápida estará diseñada para dar servicio en centros comerciales. Finalmente las unidades “*De rapidito*” estarán diseñadas para dar servicio en áreas de alta densidad peatonal como estaciones de metro. Pero en éstas se racionalizará la oferta limitando solo a la 5 variedades de tortas con la opción de adicionar queso amarillo, 4 variedades de tacos (los sudados únicamente) y de la línea de antojitos solo las gorditas y tlacoyos. No habrá unidad de recarga en bebidas y también estas estarán racionalizadas en: atoles, café y refresco. En primera instancia se buscará la expansión en territorio nacional y posteriormente a nivel internacional.

d) Promoción (*Comunicación*). La promoción del restaurante debe realizarse en diversos medios de comunicación (volantes, prensa, radio, cine y televisión), cuya cobertura se incrementará de forma gradual de acuerdo con el crecimiento del capital. La marca deberá contar con elementos iconográficos típicos mexicanos cuyo diseño sea llamativo y fácil de recordar. Se manejarán conceptos tales como: “*Auténtico sabor mexicano*”, “*Elaborados con recetas tradicionales*”, “*Comparte nuestra tradición con tu familia*”, etc.

Se buscará también que los juguetes contenidos en la sorpresa de menú infantil sean pertenecientes a historias o programas mexicanos tales como: Los personajes de Chespirito, Memín Pingüin, Luchadores, Huevo Cartoon entre otros. También se buscará de manera temporal la promoción de juguetes mexicanos tales como el balero, trompo, lotería, etc. y a medida de lo posible se buscará hacer obras humanitarias en las zonas más marginadas del país.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

6.1.1. Conclusiones generales

Una franquicia de comida rápida es una estrategia seguida por las empresas de la industria alimentaria, en la cual se le concede a otro empresario un sistema regulado contractualmente y respaldado en una marca reconocida, brindando adicionalmente, asesoría continua en el uso de métodos y procedimientos de tipo técnico, operativo, administrativo, comercial y de calidad, cuyo objetivo primordial es el beneficio económico mutuo.

6.1.2. Conclusiones sobre los objetivos propuestos

Los cuatro objetivos propuestos en la investigación se cumplieron cabalmente, ya que se puede caracterizar detalladamente el mercado de la comida rápida en México y, mediante la aplicación del análisis discriminante, se pudieron ubicar las variables que se correlacionan fuertemente en la preferencia del consumidor, tanto por un restaurante de comida rápida establecido, como mostrar una tendencia muy positiva de consumo ante una propuesta del mismo giro cuya oferta es comida mexicana. También se obtuvieron las funciones discriminantes lineales de Fisher. Asimismo, se propusieron estrategias basadas en la cadena de valor para el desarrollo de una franquicia de comida rápida mexicana.

6.1.3. Conclusiones sobre las preguntas de investigación.

Durante el desarrollo del presente estudio se pudo dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación propuestas y a manera de resumen se concluye lo siguiente.

El mercado formal de la comida rápida en México tiene un valor de mercado promedio de \$26,873 millones, el cual está compuesto por los siguientes segmentos: 37% pizzas, 30% hamburguesas, 24% pollo frito y 9% otros segmentos, el cual tiene una tasa de crecimiento del 3.8% anual. De las franquicias existentes en este mercado el 36% son de origen nacional mientras que el 64% son de origen extranjero.

Solo nueve franquicias tienen mayor presencia en territorio nacional y siete de ellas, cuyo origen es extranjero, cubren en promedio entre 27 y 32 estados de la República Mexicana. Las otras dos restantes son de origen mexicano y cubren entre 20 y 30 estados cada una. Las franquicias referidas más importantes del país son: Burger King, Domino's Pizza, Mc Donald's, KFC, Pizza Hut y Subway, en el caso de las extranjeras, Benedetti's Pizza y Tortas Locas Hipocampo, en el caso de las mexicanas.

Las franquicias de comida rápida de origen extranjero tienen sistemas más evolucionados y eficientes (administrativos, presupuestales, logísticos, operativos, comerciales y de aseguramiento de la calidad) que las franquicias nacionales. Además, ocho de ellas tienen una oferta consistente en sus distintos puntos de venta y sólo Tortas Locas Hipocampo no la tiene, debido a las variaciones halladas, principalmente en su menú.

Las marcas más valiosas del mercado mundial de comida rápida son: Mc Donald's, KFC, Pizza Hut y Burger King. En cuanto a su gestión publicitaria, solo dos franquicias no utilizan servicios locales subcontratados de publicidad. Subway centraliza corporativamente su publicidad, la cual es de tipo gráfico, administrada por la empresa neoyorquina MVBMS. Tortas Locas Hipocampo maneja también publicidad gráfica la cual es desarrollada por el corporativo.

En relación al cliente-objetivo de las empresas de comida rápida, se puede resumir en el siguiente perfil, individuos entre los 13 y 45 años de edad con un NSE de medio a medio-alto, a excepción de KFC, la cual no ubica su atención en sujetos aislados, sino en familias.

Las características de la demanda encontradas en la encuesta son las siguientes: 42.2% hombres y 57.8% mujeres, la mayor parte de ellos solteros con el 69%, seguidos por los casados con el 26.1% y los divorciados, separados y viudos suman solo el 4.9%. Las profesiones predominantes son estudiantes (43.2%) y profesionistas (39.2%). Mismas que no son representativas estadísticamente, ya que los elementos de la muestra fueron hallados por medios no-probabilísticos.

La mayoría de los consumidores de comida rápida la consumen dos veces al mes, visitan en promedio tres restaurantes y su principal razón de consumo es por antojo. Sobre sus preferencias por categoría de productos, el 43.2% prefieren las hamburguesas, el 29.4% las pizzas, el 9.12% los sándwiches, el 8.2% el pollo frito, el 4.3% las tortas, el 3.66% la comida japonesa y el 2.1% restante prefiere otra categoría.

Por otro lado, dichas preferencias por restaurante se distribuyen de la siguiente manera: el 30.1% considera a Burger King como su restaurante favorito, el 12.8% a Mc Donald's, el 10% a Pizza Hut, el 9.7% a Domino's Pizza, el 8.5% a Subway, el 8.2% a Benedetti's Pizza, el 7.9% a KFC, el 4% a Tortas Locas Hipocampo y el 8.8% restante tiene como favorito a otros restaurantes. Cabe resaltar que las últimas preguntas de investigación planteadas se relacionan fuertemente con las hipótesis propuestas mismas que se referirán en el siguiente apartado.

6.1.4. Conclusiones sobre las hipótesis

a) Hipótesis de general

Como se pudo observar a lo largo de la investigación el empleo del análisis discriminante fue crucial para encontrar las variables significativas en la preferencia de los consumidores. Posteriormente, con la obtención de éstas variables y en conjunción con los demás elementos de la investigación de mercado, se pudo proponer una estrategia de desarrollo de una nueva franquicia de comida rápida mexicana basada en el modelo de la cadena de valor.

b) Hipótesis de investigación

Los hallazgos encontrados revelan que si se desarrolla una nueva franquicia cuya oferta es comida rápida mexicana, el 91.8% de los consumidores potenciales sí asistiría a ella quedando de ésta manera aceptada la primer hipótesis.

La adecuación al gusto regional es la variable más discriminativa y se ubica en los grupos cuya oferta principal son platillos de comida mexicana, tales como, una franquicia de comida rápida mexicana y Tortas Locas Hipocampo. Cabe mencionar, que ésta hipótesis (H2) tiene una relación directa con la primera, ya que si la oferta es de mayor apego a su cultura gastronómica, la adecuación del producto será más fiel y *a fortiori* será la variable más distintiva, recordando que el consumidor mexicano promedio es muy sensible a los atributos organolépticos del producto como el sabor.

En relación con la tercera conjetura, los hallazgos obtenidos en los resultados refieren que la actitud hacia la marca, las acciones sociales de la marca, el sobreprecio, el apego, el liderazgo y la auto-expresión con la

marca son las variables que en segundo orden de importancia tienen mayor poder discriminante debido a que su marca preferida encapsula el valor real experimentado y cuyos elementos les gustaría que estuviesen presentes en alguna propuesta interesante para ellos, como la de comida rápida mexicana.

La disponibilidad tiene cierta importancia discriminatoria, en el caso que la franquicia sea un proyecto o un desarrollo reciente (H4). Mientras que las otras relacionadas con el producto y servicio no lo tienen. Las variables propias del consumidor tales como: edad e ingreso no tienen un poder discriminante significativo debido a que éstas se distribuyen de manera *cuasi* homogénea entre todos los grupos (H5). El modelo discriminante propuesto, aplicado en los criterios de elección de franquicias de comida rápida establecidas, explica correctamente el 35.3% de los casos originales y el 27.1% de las validaciones cruzadas. Este fenómeno es debido a la cercanía entre los centroides de los grupos, que se puede explicar por la homogeneidad existente de estos grupos en el mercado. Sin embargo, el modelo discriminante para la propuesta de franquicias de comida rápida explica satisfactoriamente el 93.6% de los casos originales y el 92.4% de las validaciones cruzadas debido a que los grupos son muy contrastantes.

El nombre propuesto para la franquicia de comida rápida mexicana que mayor aceptación tuvo entre los sujetos de la población estudiada fue: “Las Delicias Mexicanas” (13.37%).

6.1.5. Limitaciones del estudio

Las principales limitaciones halladas en el presente estudio están ubicadas en la parte de la demanda, ya que el instrumento fue aplicado solo a un estado del país y una parte importante de la población quedo excluida de la muestra, como son los niños entre 4 y 11 años de edad, debido a que una

parte de ellos (4-6 años) no sabe leer todavía bien y la otra parte no comprendería el significado de las preguntas, por lo que habría que aplicar otro instrumento u otro método distinto al de la encuesta, provocando así un problema de homogeneidad. Además, que en estudios similares realizados en otros países incluyen dentro de la muestra personas mayores de 45 años (hasta 64 años).

6.2. RECOMENDACIONES

Algunas variables relacionadas con el producto y servicio tales como: calidad, higiene y servicio muestran poca capacidad discriminante, ya que su ponderación es similar en la mayoría de los casos.

Quizás es necesario descomponer el significado de éstas variables en algunos componentes, por ejemplo: calidad (sabor, frescura y consistencia), higiene (orden, limpieza y preparación higiénica de los alimentos) servicio (amabilidad, precisión y rapidez) con el fin de obtener mas información y contar con subvariables de mayor capacidad discriminante.

Por otra parte, sería interesante conocer en que etapa del día se consume más comida rápida: mañana, tarde o noche. Dicha información puede servir para el desarrollo de paquetes promocionales en los menús y tener ofertas atractivas para cada comida.

Adicional a esto, sería interesante ampliar el rango de edades en la muestra (4- 64 años de edad) y dirigir a los niños entre 4 y 11 años de edad a sesiones de grupos de juego o de discusión y buscar la forma de correlacionar sus respuestas con los hallazgos encontrados en la encuesta. También, sería conveniente realizar la pesquisa en algunas ciudades importantes del país para que el estudio adquiriera mayor relevancia y generar así estudios que enriquezcan el presente trabajo de investigación.

ANEXOS

ANEXO 1. POBLACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL PROYECTADA A 2005

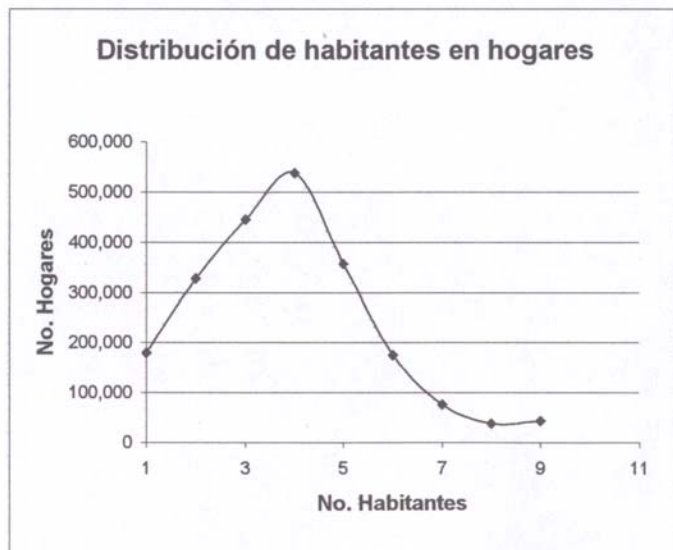
Edad	Hombres	Mujeres	Total
0	70,250.00	67,289.00	137,539
1	70,062.00	67,300.00	137,362
2	69,330.00	66,885.00	136,215
3	68,577.00	66,414.00	134,991
4	67,708.00	65,805.00	133,513
5	69,136.00	67,316.00	136,452
6	70,728.00	68,938.00	139,666
7	71,704.00	69,849.00	141,553
8	73,326.00	71,464.00	144,790
9	74,275.00	72,462.00	146,737
10	74,838.00	73,124.00	147,962
11	75,247.00	73,679.00	148,926
12	75,550.00	74,152.00	149,702
13	75,843.00	74,491.00	150,334
14	75,599.00	74,555.00	150,154
15	75,848.00	74,953.00	150,801
16	76,381.00	75,522.00	151,903
17	76,999.00	76,282.00	153,281
18	77,483.00	76,898.00	154,381
19	77,809.00	77,325.00	155,134
20	78,724.00	78,238.00	156,962
21	79,291.00	78,801.00	158,092
22	79,831.00	79,336.00	159,167
23	80,213.00	79,729.00	159,942
24	80,595.00	80,184.00	160,779
25	80,802.00	80,548.00	161,350
26	80,857.00	80,864.00	161,721
27	80,788.00	81,156.00	161,944
28	80,581.00	81,430.00	162,011
29	80,114.00	81,509.00	161,623
30	79,072.00	81,039.00	160,111
31	78,180.00	80,740.00	158,920
32	76,890.00	80,006.00	156,896
33	75,494.00	79,114.00	154,608
34	73,688.00	77,774.00	151,462
35	72,009.00	76,543.00	148,552
36	70,575.00	75,368.00	145,943
37	68,905.00	73,978.00	142,883
38	67,076.00	72,360.00	139,436
39	65,338.00	70,795.00	136,133
40	63,563.00	69,167.00	132,730
41	61,800.00	67,518.00	129,318
42	60,059.00	65,886.00	125,945
43	58,362.00	64,262.00	122,624
44	56,713.00	62,700.00	119,413
45	54,982.00	61,047.00	116,029
46	53,112.00	59,175.00	112,287
47	51,168.00	57,205.00	108,373
48	49,153.00	55,143.00	104,296
49	47,128.00	53,032.00	100,160

Edad	Hombres	Mujeres	Total
51	42,851.00	48,597.00	91,448
52	40,870.00	46,485.00	87,355
53	38,950.00	44,476.00	83,426
54	37,192.00	42,625.00	79,817
55	35,232.00	40,546.00	75,778
56	33,296.00	38,483.00	71,779
57	31,319.00	36,369.00	67,688
58	29,729.00	34,683.00	64,412
59	28,212.00	33,081.00	61,293
60	26,805.00	31,600.00	58,405
61	25,354.00	30,083.00	55,437
62	23,981.00	28,647.00	52,628
63	22,713.00	27,293.00	50,006
64	21,517.00	26,028.00	47,545
65	20,387.00	24,847.00	45,234
66	19,337.00	23,749.00	43,086
67	18,328.00	22,689.00	41,017
68	17,381.00	21,676.00	39,057
69	16,467.00	20,699.00	37,166
70	15,585.00	19,743.00	35,328
71	14,702.00	18,775.00	33,477
72	13,817.00	17,787.00	31,604
73	12,924.00	16,786.00	29,710
74	12,024.00	15,751.00	27,775
75	11,123.00	14,714.00	25,837
76	10,257.00	13,695.00	23,952
77	9,416.00	12,685.00	22,101
78	8,601.00	11,696.00	20,297
79	7,832.00	10,742.00	18,574
80	7,091.00	9,818.00	16,909
81	6,376.00	8,910.00	15,286
82	5,686.00	8,017.00	13,703
83	5,037.00	7,164.00	12,201
84	4,429.00	6,351.00	10,780
85	3,855.00	5,566.00	9,421
86	3,262.00	4,732.00	7,994
87	2,766.00	4,035.00	6,801
88	2,362.00	3,454.00	5,816
89	2,037.00	2,985.00	5,022
90	1,755.00	2,569.00	4,324
91	1,522.00	2,221.00	3,743
92	1,317.00	1,922.00	3,239
93	1,120.00	1,633.00	2,753
94	915.00	1,334.00	2,249
95	726.00	1,058.00	1,784
96	551.00	798.00	1,349
97	404.00	589.00	993
98	290.00	418.00	708
99	200.00	289.00	489
100 o más	319.00	458.00	777

Fuente: Consejo Nacional de Población (CONAPO), <http://www.conapo.gob.mx>

ANEXO 2. DISTRIBUCIÓN DE HOGARES Y VIVIENDAS EN EL D.F.

Hogares 2,180,243			Viviendas 2,132,413					
Habitantes	Hogares	%	Código	Tipo de habitación	Hogares	Población	% Hogares	% Población
1	179,483	8.23	1	Casa	1,243,468	5,425,361	63.37	63.37
2	327,240	15.01	2	Departamento	572,862	1,927,959	22.52	22.52
3	445,275	20.42	3	Vecindad	210,463	798,557	9.33	9.33
4	537,392	24.65	4	Cuarto de azotea	12,843	40,006	0.47	0.47
5	357,151	16.38	5	Local no construido	3,028	10,523	0.12	0.12
6	175,452	8.05	6	Vivienda móvil	130	475	0.01	0.01
7	75,778	3.48	7	Refugio	332	1,356	0.02	0.02
8	38,468	1.76	8	No especificado	88,284	357,502	4.18	4.18
9	44,004	2.02						
Total	2,180,243		Total		2,131,410	8,561,739	100.00	100.00



Fuente. INEGI, XII Censo de Población y Vivienda, 2000, Disponible en <http://www.inegi.gob.mx>

Anexo 3

Cuestionario de Comida Rápida

Cuestionario de Comida Rápida

Agradecemos de antemano tu colaboración, estamos realizando una encuesta de comida rápida con fines de investigación académica. Para tu mayor tranquilidad y comodidad no te estamos pidiendo información personal privada como tu nombre, dirección, números telefónicos o direcciones de correo electrónico.

Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Edad: _____ años
Ocupación: <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/> Ama de casa <input type="checkbox"/> Comerciante <input type="checkbox"/> Trabajador <input type="checkbox"/> Técnico especializado <input type="checkbox"/> Profesionista <input type="checkbox"/> Profesional independiente o empresario	
Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) o unión libre <input type="checkbox"/> Divorciado(a), Separado(a), Viudo(a)	
¿Cuántos hijos tienes? <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Uno <input type="checkbox"/> Dos <input type="checkbox"/> Tres <input type="checkbox"/> Cuatro <input type="checkbox"/> Cinco _____ (mas de 5 coloca el número)	
¿Cuál es tu nivel de ingreso mensual aproximado?. En caso de ser estudiante indica cuanto te dan aproximadamente para tus gastos mensuales. Respuesta: \$ _____	

Por favor lee cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas

1. ¿Con que frecuencia consumes comida rápida (*pizzas, hamburguesas, pollo frito, sándwiches, tortas*, etc.), ya sea dentro del restaurante, o solicitada por teléfono para que se te entregue en tu domicilio?

Siempre Frecuentemente Moderadamente Esporádicamente Nunca

2. ¿Cuántas veces durante el mes consumes comida rápida, ya sea en restaurantes o por entrega a domicilio?

No voy cada mes* 1 2 3 4 5 6 7 8 ____ Escribe el numero si son mas de 8

*Solo contesta esta pregunta si no vas cada mes ¿Aproximadamente cada cuando consumes comida rápida? _____

3. ¿Cuál es la principal razón por la cual has comido comida rápida? **(Elige solo una respuesta)**

Por que me gusta Por antojo Tengo poco tiempo para comer
 No había comida en casa No se guisó en casa No me gustaba lo que había de comer
 Por conocer algo nuevo Por visitas inesperada Por que llevo ahí a mi hijo(a)
 Le gusta a mi familia ir Ahí veo a mis amigos Por las promociones existentes
 Por su disponibilidad y rapidez, ya que deseo aprovechar mi tiempo
 Otra. _____

4. ¿Cuáles son los lugares de comida rápida que has visitado, o en los que has ordenado comida?

Benedetti's Pizza Burger King Domino's Pizza Kentucky Fried Chicken (KFC)
 Mc Donald's Pizza Hut Subway Tortas Locas Hipocampo
 Otro. _____ (No aparece en la lista, indicar nombre) Otro. _____ (No aparece en la lista, indicar nombre)

5. De todos los anteriores, ¿Cuál es tu restaurante favorito? **(Por favor señala solo una opción)**

Benedetti's Pizza Burger King Domino's Pizza Kentucky Fried Chicken (KFC)
 Mc Donald's Pizza Hut Subway Tortas Locas Hipocampo
 Otro. _____ (No aparece en la lista, indicar nombre)

Cuestionario de Comida Rápida

Revisa nuevamente que en la pregunta anterior hayas colocado una sola opción, ya que la siguiente serie de preguntas se referirán únicamente a tu restaurante preferido. Por favor lee cuidadosamente cada una de ellas e indica tu respuesta encerrando en un círculo el número correspondiente.

¿Qué tan importante es para ti que...	Muy Importante	Importante	Ni importante ni insignificante	Insignificante	Muy Insignificante
6. tu restaurante preferido utilice en sus menús ingredientes típicos mexicanos (chile, salsas, chorizo, frijoles, carne al pastor, etc.)?	5	4	3	2	1
7. los alimentos que consumes en ese lugar tengan siempre la misma calidad, es decir, con ingredientes de primera, frescos, elaborados de la misma manera y con buena presentación y sabor?	5	4	3	2	1
8. el local cuente con un servicio rápido, amable y siempre te den lo que pides y como lo pides?	5	4	3	2	1
9. la higiene sea estricta tanto en el almacenamiento y preparación de los alimentos, así como en las instalaciones y servicios del local?	5	4	3	2	1
10. tu restaurante favorito tenga mayor presencia, es decir que puedas localizar fácilmente una unidad cercana en donde te encuentres?	5	4	3	2	1
11. tu restaurante preferido cuente con una marca la cual puedas identificar y recordar fácilmente por sus colores, diseño o figuras representativas, la cual es sinónimo de confianza?	5	4	3	2	1
12. la marca del restaurante se identifique contigo y exprese tu manera de ser?	5	4	3	2	1
13. la marca de tu restaurante preferido este innovando constantemente con nuevos productos, promociones, marcas, personajes, patentes etc.?	5	4	3	2	1
14. promueva eventos deportivos, culturales, y además ayude a la gente más necesitada?	5	4	3	2	1

¿Qué tan fiel consideras que eres con base en ...	Muy Fiel	Fiel	Ni Fiel ni Infiel	Infiel	Muy Infiel
15. el número de veces que vas a ese lugar?	5	4	3	2	1

¿Qué tan de acuerdo estas en...	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
16. pagar un precio más alto por que lo mas importante es tener los productos y beneficios que te brinda tu restaurante preferido?	5	4	3	2	1

Cuestionario de Comida Rápida

17. Si existiera una franquicia de restaurantes de **comida rápida mexicana** (tacos, quesadillas, sopes, tortas, tamales, tostadas, etc.) en el país, en donde pagues tus alimentos antes de ser consumidos y tu orden sea completada en un minuto aproximadamente. Además, cuente con características y beneficios similares al de tu restaurante favorito, o a otros muy famosos del mismo giro ¿asistirías a el?

Si

No

Contesta únicamente esta pregunta si tu respuesta anterior fue **no**, ¿qué otro tipo de comida rápida te gustaría que hubiera en el mercado?

Respuesta: _____

Las siguientes preguntas se referirán únicamente a un nuevo concepto de restaurante de comida rápida mexicana o a otro que ofrezca el tipo de comida rápida que elegiste según tu respuesta en la pregunta anterior. Por favor lee cuidadosamente cada pregunta e indica tu respuesta encerrando en un círculo el número correspondiente.

¿Qué tan importante sería para ti que...	Muy Importante	Importante	Ni importante ni insignificante	Insignificante	Muy Insignificante
18. los alimentos que se vendan en ese lugar fueran elaborados con recetas tradicionales y utilicen ingredientes mexicanos.	5	4	3	2	1
19. los alimentos que consumas en ese lugar tengan siempre la misma calidad, es decir, con ingredientes de primera, frescos, elaborados de la misma manera y con buena presentación y sabor?	5	4	3	2	1
20. el local cuente con un servicio rápido, amable y siempre te den lo que pides y como lo pides?	5	4	3	2	1
21. la higiene sea estricta tanto en el almacenamiento y preparación de los alimentos, así como en las instalaciones y servicios del local?	5	4	3	2	1
22. tenga mayor presencia, es decir que puedas localizar fácilmente una unidad cercana en donde te encuentres?	5	4	3	2	1
23. cuente con una marca la cual puedas identificar y recordar fácilmente por sus colores, diseño o figuras representativas, la cual sea un sinónimo de confianza?	5	4	3	2	1
24. la marca del restaurante se identifique contigo y exprese tu manera de ser?	5	4	3	2	1
25. la marca de ese lugar este innovando constantemente con nuevos productos, promociones, marcas, personajes, patentes etc.?	5	4	3	2	1
26. promueva eventos deportivos, culturales y además ayude a la gente más necesitada?	5	4	3	2	1

Cuestionario de Comida Rápida

¿Qué tan fiel consideras que serías con base en ...	Muy Fiel	Fiel	Ni Fiel ni Infiel	Infiel	Muy Infiel
27. el número de veces que irías a ese lugar?	5	4	3	2	1

¿Qué tan de acuerdo estarías en...	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
28. pagar un precio más alto por que lo más importante es tener los productos y beneficios que te brinde ese lugar?	5	4	3	2	1

29. ¿Qué nombre te gustaría para ese nuevo concepto de restaurante de comida rápida?
(Elige solo una respuesta)

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> El bodegón | <input type="checkbox"/> Acheli (semilla) | <input type="checkbox"/> Del taco a la boca... |
| <input type="checkbox"/> La casita de adobe | <input type="checkbox"/> Nemi (vida) | <input type="checkbox"/> Doña Gude |
| <input type="checkbox"/> Las adelitas | <input type="checkbox"/> No-tli (mi tierra) | <input type="checkbox"/> La cocina de mi abue |
| <input type="checkbox"/> Las tunas | <input type="checkbox"/> Nochtli (tuna) | <input type="checkbox"/> El metate de Lupita |
| <input type="checkbox"/> Las piñatas | <input type="checkbox"/> Tlahui (maíz) | <input type="checkbox"/> La tierra del taco |
| <input type="checkbox"/> Los gavilanes | <input type="checkbox"/> Tlaxcalli (tortilla) | <input type="checkbox"/> Las delicias mexicanas |
| <input type="checkbox"/> Los magueyes | <input type="checkbox"/> Tlacuali (comida) | <input type="checkbox"/> Tacostumbres |
| <input type="checkbox"/> Los jilgueros | <input type="checkbox"/> Xochicalli (la casa de la flor) | <input type="checkbox"/> Otro. _____ |

¡Muchas gracias nuevamente por tu tiempo y colaboración!

REFERENCIAS

Bibliográficas

AAKER, David. *Construir marcas poderosas*. 2ª edición, Barcelona (España): Gestión 2000 S.A., 2001.

_____. *Gestión del valor de marca*. Madrid (España): Díaz-Santos, 1994.

_____, y JOACHISTHALER, Erich. *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto S.A., 2001

ABOITES, Jaime y SORIA, Manuel. *Innovación. Propiedad intelectual y estrategias tecnológicas*. México: UAM-Miguel Ángel Porrúa, 1999, pp. 38.

ALBA, María Cristina. *Las franquicias en México*. México: UNAM-Fondo Editorial FCA, 2004.

ARNOLD, David. *Manual de la gerencia de marca*. México: Grupo Editorial Norma, 1993.

ASSAEL, Henry. *Comportamiento del Consumidor*. 6ª edición, México, D.F.: Internacional Thomson Editores, 1999, pp. 144-145.

BOROIAN, Donald. *Las ventajas del franchising*. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Macchi, 1993. pp. 43 – 57.

CARREÑO, Tania. *El pan nuestro de cada día*, Vol. 7. “La cocina mexicana a través de los siglos”. México: Clío-Fundación Herdez, 1997, pp. 27; 45-51.

DAREN, Robert. *Secret recipe. Why KFC still cooking after 50 years*. Irving, TX (EE.UU.): Tapestry Press, 2002. pp. 1 – 29.

DE MENDEZ, Max y LENS, Jean-Pierre. *La franchise commerciale*. Vendôme (Francia): Presses Universitaires de France, 1990, pp. 27-33.

DE VICENTE Y OLIVA, Maria *et al. Análisis multivariantes para las ciencias sociales*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos-Dykinson, S.L., 2000, pp. 75-76.

EVERITT, B.S. y DUNN, G. *Applying multivariate data analysis*. London (GB): Arnold, 2001, pp. 219-220.

FISHER, Laura y ESPEJO, Jorge. *Mercadotecnia*. 3ª Edición, México: Mc Graw-Hill, 2004, pp. 5, 115.

GHEMAWAT, Pankaj y KHANNA, Tatum. *Tricon restaurants international: Globalization re-examined*. 1º Revisión, Boston, MA (EE.UU.): Harvard University Press, 2000.

GREEN, Peter et al. *Research for marketing decisions*. New Jersey, (EE.UU.): Prentice-Hall, 1988. pp. 527.

HARO, Rubén. Apuntes de Análisis Multivariado, Diplomado en Estadística Aplicada, México, D.F.: ITAM, 2003. pp. 25.

HAIR, Joseph, et al. *Marketing Research. within a Changing Information Environment*, 2a edición, New York (EE.UU) : Mc Graw-Hill / Irwin, 2003

HEIZER, Jay y RENDER, Barry. *Operations management*. 6° Edición, New Jersey: Prentice Hall, 2001, pp. 334-335.

HERMIDA, J. *Marketing de concepto + franchising*. Buenos Aires (Argentina); Ediciones Macchi, 1993, pp. 144-148.

HERNANDEZ, Roberto et al. *Metodología de la Investigación*. 3ª edición, México, D.F.: Mc Graw Hill, 2003.

HUNT, Shelby. *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*. Homewood, IL (EE.UU.) : Richard D. Irwin, Inc., 1983, pp. 12; 26.

IMBER, Jane y TOFFLER, Betsy-Ann. *Diccionario de Mercadotecnia*. México: CECSA, 2002. pp. 39.

JACKLE, John y SCULLE, Keith. *Fast-Food*. Baltimore, ML (EE.UU.): John Hopkins University, Press, 1999.

KELLER, Kevin. *Strategic brand management*. New Jersey: Prentice Hall, 1998, pp.50-51

KOTLER, Philip. *El marketing según Kotler*, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A, 1999, pp. 50-51.

_____ y AMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*, 8ª Edición, New Jersey: Prentice-Hall, 1998, pp. 3

KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz, *Administración: Una perspectiva global*. 11ª Edición, Mexico: Mc Graw-Hill, 1998, pp. 6

LASCU, Dana-Nicoleta. *International Marketing : Managing Worldwide Operations in Changing International Environment*, 2ª Edición, Cincinnati, Ohio (EE.UU.): Atomic Dog Publishing, 2003. pp. 221.

LOPEZ, Heriberto, *La metodología de encuesta*. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, Luis, J. Galindo Cáceres (coord.). México: Logman, 1998. pp. 47-51.

LOVE, John, H. *Mc Donald's: La empresa que cambio la forma de hacer negocios*. México: Grupo Editorial Norma, 1987.

LUCK, David y WALES, Hugh. *Marketing research*. 4ª edición, New Jersey: Prentice-Hall, 1974, pp. 276.

MAC DANIEL, Carl y GATES, Roger. *Investigación de mercados contemporánea*. 4ª edición, México: International Thomson Editores
MARTINET, A. Ch. *Stratégie*. París (Francia): Vuibert -Gestion, 1983, pp.218.

MERCADO, Salvador. *Mercadotecnia industrial*. México: Editorial PAC, S.A. de C.V., 1995. pp. 55-56.

PEÑA, Daniel. *Análisis de datos multivariantes*. México: Mc Graw-Hill, 2002.

RAGAN, Kasturi y ISAACSON, Bruce. *Industrial Marketing*. Capítulo2 de "AMA Management Handbook", John Hampton (editor), New York (EE. UU.) : AMACOM, 1994, pp. 101-108.

RIKERT, David. *Burger King Corporation*. 1º Revisión, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1998.

_____. *Mc Donald's Corporation (Condensed)*. 1º Revision, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

SCHLOSSER, Eric. *Fast Food Nation*, 2ª Edición, New York.: Perrenial / Harper Collins, 2002.

SERNA-SALDIVAR, Sergio, *et al. Technology, chemistry and nutritional value of alkaline-cooked products*. Capítulo 4 de "Advances in cereal science and technology" , Vol 10. Pomeranz (ed). St-Paul, MN (EE.UU.): AACC, 1990. pp. 268-270.

SECRETARIA DE ECONOMIA, *Manual de capacitación de franquicias*, México: Secretaria de Economía, 2001.

SEGLIN, Jeffrey, *Curso de mercadotecnia Mc Graw-Hill 36 horas*, México: Mc Graw-Hill, 1992, pp. 31-62.

TULL, Donald y HAWKING, Del. *Marketing research; Measurement and method*, 6ª edición, New Jersey : Prentice-Hall, 1993, pp.

VAN VRACEM, Paul y GAUTHY-SINÉCHAL, Martin. *Études de marchés et sondages d'opinion*. 4ª edición, Bruxelles (Bélgica): De Boeck Université, 1993.

VLECK, Donald y DAVIDSON, Jeffrey. *El efecto Domino*. México: Mc Graw-Hill, 1993, pp. 120 – 123.

WEIERS, Ronald. *Investigación de mercados*. México: Prentice-Hall, 1986, pp. 100-103.

WALEN, Bernie, *People oriented marketing delivers a lot of dough for Domino's*, Marketing News, Vol. Mar 15, pp. 4 -5 citado en David W. Cravens y Robert B. Woodruff, *Mercadotecnia en acción*, Vol. 4, 1984, pp. 885.

Tesis

VERA, Jorge Luis. La relación entre “los componentes actitudinales del valor de marca” y “los componentes de involucramiento del consumidor en la elección de compra”: una contrastación empírica de un grupo de ocho productos seleccionados. Tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración, México, D.F., FCA-UNAM, 2004, pp.30-31.

Documentos

BENEDETTI'S PIZZA, Folleto: Sistema de Franquicias. México: Corporativo Benedetti's Pizza, Dirección de Crecimiento y Desarrollo, 2005.

_____, Información para el inversionista. México: Corporativo Benedetti's Pizza, Dirección de Crecimiento y Desarrollo, 2005.

DOMINO'S PIZZA, Folleto: *Menú de Domino's Pizza*. México: ALSEA, 2004.

MC DONALDS, Folleto: *Nuestro compromiso con la comunidad*. México: Sistema Mc Donald's (México), 2004

TORTAS LOCAS HIPOCAMPO, Volante de menú y servicio y de servicio a domicilio. México: Tortas Locas Hipocampo, 2004.

Leyes, reglamentos y tratados.

MEXICO. *Ley federal del trabajo*, Publicada en el DOF el 2 de diciembre de 1969, Ley federal del trabajo, México: Editorial SISTA, 1989. pp.1-265.

MEXICO. *Ley de la propiedad industrial*. Publicada en el DOF el 27 de junio de 1991. Legislación de Derechos de Autor, México: Editorial SISTA, 1994. pp. 235-294.

MEXICO. *Ley de seguro social*, Publicada en el DOF el 21 de diciembre de 1995, Ley de seguro social, México: Editorial SISTA, 1991. pp. 1- 125.

MEXICO. *Reglamento de la ley de la propiedad industrial*, Publicada el 23 de noviembre de 1994. Legislación de Derechos de Autor, México: Editorial SISTA, 1994, pp. 305– 333.

MEXICO. *Tratado de libre comercio de América del Norte, Capítulo XVII: Propiedad intelectual*. Publicada el 23 de diciembre de 1993. Legislación de Derechos de Autor, México: Editorial SISTA, 1994. pp. 205-228.

Hemerográficas

NOTAS PERIODÍSTICAS

(La Redacción), “Comida rápida”, *El Universal*, Finanzas, México, 3 de enero de 2005, p. 2.

RAMIREZ, Cristina y VARGAS, Carmén, “Mc Donald's vs. Burger King. Luchan bocado a bocado”. *Reforma*, México, 23 de junio de 2003, p. 23-A

RAMIREZ-TAMAYO, Zacarías, "Burger King lanza bengalas a la competencia". *El Universal*, Finanzas, México, 2 de julio de 2004. p. 5

PUBLICACIONES PERIÓDICAS

AVILA, Uriel Naúm, *Las mejores franquicias para el 2005*. Inversionista, México, Febrero, 2005, pp. 36-57.

BALCAZAR, Gabriela. Surgen las franquicias sociales. *Entrepreneur*, México, No.1, Vol. 6, Enero, 2003. pp. 78-81.

BONDESTAIN, Marcela. *Benedetti's; por la batalla del liderazgo*, Franquicias y Negocios, México, Año 1, Vol. 3, pp. 28-31.

BOLTZ-CHAPMAN, Mary. *Burger Battle*, Chain Leader, EE.UU., Vol. 4, Num. 10, Octubre, 1999, pp. 82.

BUSINESS WEEK. *The 100 top brands*, Business Week, EE.UU., Agosto 4, 2003, pp. 72-78.

CAMPOS, Roy. Niveles Socio-Económicos por Entidad Federativa 2003. AMAI – Datos Diagnósticos y Tendencias, México, Año 11, Núm. 41, Julio, 2004, pp. 42.

CARBALLO, Guadalupe. Subway, un negocio *light* de gran peso, Franquicias y Negocios, México, Año 1, Vol. 9, pp. 34-37.

CRASK, Melvin y PERRAULT, William. *Validation of discriminant analysis in marketing research*, Journal of marketing research, EE.UU., Vol. XIV, Febrero, 1977, pp. 60-68.

FORTUNE, *Fortune 1000, ranked with industries*, Fortune, EE.UU., Abril 12, 2004, pp. F-34.

GUZMAN, Luisa. *Numeralia de franquicias*, Entrepreneur, México, Vol. 13, Num. 01, pp.22.

GUZMAN, Ricardo. *El País Hamburguesa*, Expansión, Num. 928, Año XXXVI, Noviembre 9 de 2005, pp. 129-150.

LAWSON, R. *Discriminant analysis – An aid of market segment description*, European Journal of Marketing, UE, Vol. 14, Num. 7, 1980, pp. 387-396.

MARTIN DEL CAMPO, Alicia e HIDALGO, Gloria. Conociendo al consumidor a través de la mirada de otro: *Two way mirror*. AMAI – Datos, diagnósticos y tendencias, México, Año 10, Núm. 38, Octubre, 2003. pp. 23-26.

NEAL, William. *Using a discriminant analysis in marketing research: Part 1*, Marketing Research, EE.UU., Vol. 1, Num. 3, 1989, pp. 80.

PROFECO, *Calidad de pizzas y hamburguesas*, Revistas del consumidor, México, Núm. 283, Septiembre, 2000. pp. 34-38.

RAMIREZ-TAMAYO, Zacarías, *El negocio de la comida rápida*, La revista, México, lunes 18 de octubre de 2004. pp.31

ROBLES, Marco Antonio, *Uso de mapas preceptuales en campañas políticas*, AMAI – Datos, diagnósticos y tendencias, México, Año 11, Segunda Época, Num.1, Octubre, 2004, pp. 17-21.

RUIZ, Gabriela, *El hombre de Expansión, Alberto Torrado; el arte de la multiplicación*, Expansión, México, Año 35, Num, 884, 2004, pp. 45-50.

SANCHEZ, Antonio. *Apuesta al proveedor nacional*, Mundo Ejecutivo, Num. 305, Año XXV, Octubre de 2004, pp. 82.

SEGMENTO. *Las 100 marcas más valiosas del mundo*, Segmento, México, Año 6, Núm. 29, Febrero-Marzo, 2005, pp. 34-35.

TEAS, Kenneth y GRAPENTINE, Terry. Testing market positioning themes: a perceptual mapping approach. *Journal of Marketing Communications*, G.B. Vol. 10, Diciembre, 2004. pp. 267-288.

ZAMBRANO, Sofia, *Guerra de ...*, Alto Nivel, México, Año 16, Mayo 2003, pp. 43-53.

ZHU, Mu y TREVOR, Hastie. *Feature extraction of non-parametric discriminant analysis*, *Journal of Computational and Graphical Statistics*, EE.UU., Vol. 12, Num. 1, 2003, pp. 101-120.

DVD

SPURLOCK, Morgan. *Super size me*. [Video]. Ney York, NY : Hart Sharp Video Inc. [2004]. 1 disco compacto en formato DVD (100 min.).

Documentos en Internet

ALSEA, Reporte anual que presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y otros participantes del mercado por ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2003. [documento en Adobe Acrobat]. México: ALSEA, S.A. de C.V. 25 de enero de 2004. Disponible en Internet en: [http:// www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx)

_____, *ALSEA segundo foro mexicano de inversionistas* [documento en Adobe Acrobat]. México: ALSEA, S.A. de C.V. Julio de 2004. Disponible en Internet en: <http://www.alsea.com.mx>

ANONIMO. *Multiple discriminant analysis (MDA)*. [en línea]. EE.UU. [ref. 3 de diciembre de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.2chass.ncsu.edu/garson/pa765/mda.htm>

CANIRAC, La industria restaurantera en cifras. [en línea]. México: CANIRAC [ref. 7 de enero de 2005]. Disponible en Internet: [http:// www.caniracnacional.com.mx](http://www.caniracnacional.com.mx)

_____, La CANIRAC se pronuncia contra la venta de comida en la calle, Boletín No. 41. [en línea]. México: CANIRAC [ref. 7 de enero de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.caniracnacional.com.mx>

CEPEDA, Jorge Andrés. *Franquicia*. [en línea]. México: monografías.com. [ref. 18 de octubre de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com>

CRUZ, Lilian. ¡Aguas con las franquicias incumplidas!. [en línea]. México: El Asesor.com. [ref. 28 de noviembre de 2004]. Disponible en internet: <http://www.elasesor.com.mx/mex214/noticia1.html>

DE LA COLINA, Juan Manuel, *Análisis Empresarial: Mc Donald's*. [en línea]. Argentina: Gestipolis. [ref. 7 de abril de 2005.]. Disponible en Internet en: <http://www.gestipolis.com>

DELOITTE, *Hoteles y restaurantes* [en línea]. México: Deloitte. Boletín de Febrero de 2004. Disponible en Internet en: http://www.deloitte.com.mx/boletin_clientes/boletin_detallista/FEB_04/hoteles.htm

DIAGEO, *Burger King Corporación Unveil's new advertising*. [en línea], EE.UU: Diageo. [ref. 18 de noviembre de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.diageo.com>

FCA, Alumnos de. *Franquicias*. [en línea], México: AMEDIRH [ref. 24 de octubre de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.amerdirh.com.mx/apartados/Articulos/Art270803/franquicia.htm>

FERNANDEZ, Pita, Determinación del tamaño muestral [en línea]. México: Fistera.com. Disponible en Internet en: <http://www.fistera.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras.htm>

FRIEDLER, John, *A comparison of correspondence analysis and discriminant analysis-based maps* [documento en Adobe Acrobat]. EE.UU.: Populus, Inc., 1996, [ref. 9 de diciembre de 2004]. Disponible en Internet en: <http://www.populus.com/techpapers/download/pdf>

IMPI, Dirección Divisional de Marcas, *Signos Distintivos. Guía del Usuario* [documento en Adobe Acrobat]. México: IMPI, Octubre de 2003. Disponible en: http://www.impi.gob.mx/impi/docs/marcas/guia_signos.pdf

INEGI, *Indicadores de empleo y desempleo*. [en línea]. México: INEGI, [ref. 10 de enero de 2005]. Disponible en Internet en: <http://www.inegi.gob.mx>

KOVACHI, Lannette. *Guide to healthier living*. [en línea]. EE.UU.: Subway. [ref. 15 de abril de 2005]. Disponible en Internet en: <http://www.subway.com>

LLOID, *Expanding fast-food giants*. [en línea]. México: Lloid México-Mexconnect.com. [ref. 8 de enero de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.mexconnect.com/MEX/lloids/illydeco0804.html>

MARKETING-UP, *DDB come en Mc Donald's*. [en línea]. México: Marketing-up, 11 de abril de 2005. Disponible en Internet en: <http://www.marketing-up.com.mx>

_____, *Lo más destacado de Yum!*. [en línea]. México: Marketing-up, enero de 2003. Disponible en Internet en: <http://www.marketing-up.com.mx>

_____, *Ogilvy México, mejor agencia del año*. [en línea]. México: Marketing-up, 16 de diciembre de 2004. Disponible en Internet en: <http://www.marketing-up.com.mx>

MC DONALDS, *Hamburger University*. [en línea], EE.UU: Mc Donald's Corp. [ref. 7 de noviembre de 2004]. Disponible en Internet: http://www.mcdonalds.com/corp/career/hamburger_university.html

_____, *2003 Annual Report*. [documento en Adobe Acrobat]. EE.UU: Mc Donald's Corp. [ref. 21 de enero de 2005]. Disponible en Internet en: <http://www.mcdonalds.com>

POPULUS, *Perceptual Mapping*. [documento en Adobe Acrobat]. EE.UU.: Populus, Inc. [ref. 9 de diciembre de 2004]. Disponible en Internet: http://www.populus.com/techpapers/download/perceptual_mapping.pdf

SECRETARIA DE ECONOMIA, Subsecretaria de negociaciones Internacionales. *La política comercial de México y sus tratados de libre comercio* [documento en Power Point]. México: SE, Junio de 2004, Disponible en Internet: <http://www.canacintra.org.mx>

SPERBER, Bob. *Fast-Food. Wendy's, Subway lead as a brand refocus*. [en línea]. EE.UU.:Brand week.com, [ref. 7 de abril de 2005]. Disponible en Internet en: http://www.brandweek.com/brandweek/features/superbrands/fast_food_01.jsp

SPSS Inc. *Análisis discriminante*, Capítulo 23 de "SPSS guía para el análisis" [documento en Adobe Acrobat], Cádiz (España): Universidad de Cádiz, Disponible en Internet: <http://www.uca.es/serv/ai/formacion/spss/Pantalla/23discr.pdf>

STEVENSON, Mark. *Mexico owns fast-food - Tortillas, tacos y tortas battle with pizzas and hot dogs*. [en línea], EE.UU.: Associated Press, 23 de Julio de 2004, Disponible en Internet: <http://ap.tbo.com/ap/breaking/MGBAWCZ01XD.htm>

WIPO, *MEXICO*. pp. 415 y 416 [Documento en Adobe Acrobat], Ginebra, Suiza: WIPO. [ref. 18 de octubre de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.wipo.int/ldcs/en/country/pdf/mx.pdf>

WITTENSCHLAEGER, Thomas. *Current practices in perceptual mapping. 1997 Sawtooth software conference*. [documento en Adobe Acrobat]. Idaho (EE.UU.): Populus Inc. Disponible en internet en: <http://www.populus.com/techpapers/downloads/pdf>

Sitios en Internet

American Society for Nutrition (composición de platillos), <http://www.nutritiondata.com>, Consultada el 10 de marzo de 2005.

Asociación de Franquicias Preferidas de México (AFRPM), <http://afrpm.com.mx>, Consultada el 15 de enero de 2005.

Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) , <http://www.franquiciasdemexico.org>, Consultada el 20 de octubre de 2004, y el 17 de enero de 2005.

Burger King, <http://www.bk.com>, Consultada el 18 de noviembre de 2004.

Carter Holt Harve, <http://www.chpackaging.com>, consultada en abril de 2005.

Consulta Mitofsky, <http://www.consulta.com.mx>, Consultada en marzo de 2005.

Domino's Pizza, <http://www.dominos.com.mx>, Consultada el 15 de octubre de 2004.

Fast Food, definition, http://www.wordiq.com/definition/Fast_food, Consultada el 24 de octubre de 2004.

Gorditas Doña Tota, <http://www.donatota.com>, Consultada el 23 de enero de 2005.

KFC, <http://www.kfc.com>, Consultada el 22 de noviembre de 2004.

_____,<http://www.kfc.com.mx>, Consultada el 20 de febrero de 2003.

Mc Donalds, <http://www.mcdonalds.com.mx>

Pizza Hut, <http://www.pizzahut.com.mx>. Consultada el 20 de febrero de 2005.

Sección Amarilla, <http://www.seccionamarilla.com.mx>, Consultada el 14 de enero de 2005.

Smith-Anderson, <http://www.smithanderson.com>, Consultada en abril de 2005.

Taco Bell, <http://www.tacobell.com>, Consultada el 25 de noviembre de 2004.

Teriyakistan, <http://www.teriyakistan.com>, Consultada el 23 de enero de 2005.

Tortas Locas Hipocampo, <http://www.tortaslocashipocampo.com>, Consultada en 28 de noviembre de 2004.

Yum! Brands, <http://www.yum.com>, Consultada el 15 de octubre de 2004.