



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

ALSEA: Dirección y estrategia empresarial operación
perfecta de franquicias. Caso Starbucks

TESIS

Para obtener el título de
Licenciada en Economía

PRESENTA

Linda Joana Balderas Cabrera

Asesora:

Mtra. Rocío del Pilar Sánchez Madrid



CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO 2014



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.

AGRADECIMIENTOS

Este gran logro se lo debo a mis padres, el Sr. Gregorio Balderas y la Sra. María Felicitas Cabrera por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos, Magali y Eduardo mis motivos de vida, mi inspiración para seguir cumpliendo metas. Gracias por estar conmigo en este recorrido.

A Raúl y Alejandra que desde hace 9 años no solo han sido mis compañeros de clases, sino mis grandes amigos, mis HERMANOS. Amelia y Pedro dos personitas con un inmenso saber, me enseñaron a ser perseverante y a no rendirme. ¡Gracias!

A Mariana mi hermana del alma, por apoyarme siempre, por estar en esta etapa tan importante. No fue casualidad conocernos, el destino tenía preparado cruzar nuestros caminos.

A la Mtra. Rocío del Pilar Sánchez Madrid por su paciencia para dirigir mi trabajo de investigación y por exhortarme a concluirlo.

A mis sinodales la Dra. María Eugenia Romero Ibarra, Lic. Raymundo Morales Ortega, Lic. Alma Laura Torres Pitaluga y el Mtro. José Alberto Reyes de la Rosa, por aportar su tiempo en la revisión y contar con su gran presencia en mi examen profesional.

GRACIAS A TODOS AQUELLOS QUE INTERVIENIERON EN ESTE PROCESO.

"Por mi raza hablará el espíritu"

Joana Balderas

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
1. MARCO HISTÓRICO	11
1.1 El origen de la Franquicia.....	11
1.2 La franquicia en México	13
1.3 Modelo de franquicias Alsea.	14
1.4 Surgimiento Alsea	17
2. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE MARKETING.	32
2.1 La función del Marketing	32
2.2 Niveles de análisis.....	40
2.3 Lienzo del modelo de negocio.....	40
2.4 Las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter.....	43
2.5 Análisis de clientes.....	52
2.6 Formulación de los programas estratégicos del Marketing.....	57
3. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN ALSEA.....	60
3.1 Modelo de negocio	61
3.2 Gobierno Corporativo.	63
3.3 Comportamiento Financiero Alsea	70
4 EL CASO STARBUCKS.....	79
4.1 Comportamiento de crecimiento.	80
4.2 Los 7 Grandes Pasos.....	85
4.3 El papel del marketing en Starbucks.....	86
5 CONCLUSIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	94

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Territorios Alsea	30
Ilustración 2 Administración de Marketing.....	34
Ilustración 3. Cafeteras Starbucks.....	39
Ilustración 4 Las 5 fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....	44
Ilustración 5 Incremento de la competitividad.....	48
Ilustración 6 Experiencia de compra memorable	49
Ilustración 7 Curvas de ciclo de vida.....	52
Ilustración 8 Proceso de solución de problemas del consumidor.....	53
Ilustración 9 Matriz del atractivo del mercado / Posición competitiva	56
Ilustración 10 4P's	57
Ilustración 11 Modelo de negocio Alsea	62
Ilustración 12 Ventas Netas	70
Ilustración 13 Utilidad por Acción.....	71
Ilustración 14 Utilidad Neta Consolidada.....	72
Ilustración 15 Comportamiento de Acciones 5 años.....	72
Ilustración 16 Comportamiento de Acciones 2013.....	73
Ilustración 17 Mezcla de negocios.....	74
Ilustración 18 Componentes de la Empresa	75
Ilustración 19 Comparación 2011 y 2012	76
Ilustración 20 Participación en la región	77
Ilustración 21 Ventas Netas por segmento	77
Ilustración 22 Tienda Starbucks.....	80
Ilustración 23 Diversidad Starbucks	82

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en la investigación bibliográfica, hemerográfica y consulta de datos por internet en una forma descriptiva y explicativa del formato de negocios llamado franquicia en México y en especial para el caso de Alsea y su unidad de negocios Starbucks Coffee.

El fenómeno de la globalización¹ ha generado que empresas u organizaciones sean instituciones complejas, el rápido desarrollo, los cambios estructurales, los procesos tecnológicos y la diversificación de productos generan una importante influencia en el comportamiento de las economías. La necesidad de las empresas por crecer y diversificarse llevó al surgimiento de un nuevo modelo de negocios, el llamado Sistema de Franquicias a principios de los años 70 en México. El sistema de franquicias un modelo probado en Estados Unidos representa una serie de ventajas competitivas² para alentar el crecimiento de las empresas mexicanas.

“Las franquicias en México han modificado los patrones de consumo de la población urbana especialmente en el área de alimentos y bebidas”³.

El gran éxito de este sector en las grandes ciudades se debe al estilo de vida que tienen sus habitantes, de esta forma la llamada “comida rápida”⁴ tiene una gran

¹ Proceso de Globalización como la reciente gravitación de los procesos financieros, económicos sociales ambientales y culturales de carácter mundial.
<http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>

² Son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

³ Alva A. Cristina; *Las franquicias en México, una nueva visión*; Edit. FCA., Unam; México D.F. 2004; pág. 126

⁴ En inglés Fast Food es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros) o a pie de calle.

aceptación ya que estas cadenas ofrecen comida a precios accesibles en tiempo de espera reducido, los alimentos que destacan en la preferencia de los consumidores son pizzas, hamburguesas, tortas, tacos, parrilladas y comida japonesa.

Dentro de las cadenas más representativas en México en el manejo de franquicias en el sector de alimentos y bebidas es Alsea Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable (Alsea S.A.B. de C.V.) operador líder en restaurantes de comida rápida y casual en América Latina⁵, manejando a marcas reconocidas a nivel mundial como lo son Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's China Bistro y Chili's Grill & Bar, entre otras, que en los últimos se han añadido; logrando obtener los derechos exclusivos de estas marcas en los diferentes países, es decir, teniendo los derechos sobre la Franquicia Maestra.⁶

El interés particular en emprender esta investigación es la de analizar a Alsea como principal promotor de franquicias, ya que desde su surgimiento ha mantenido como uno de sus objetivos expandirse mediante su réplica de negocios, exigiendo a todo su personal involucrarse en su rol, es decir sentirse parte de la compañía; es una empresa joven que ha logrado superar cualquier expectativa.

Debido a sus diferentes unidades de negocios, enfocaré gran parte de esta investigación a describir el proceso y el objetivo con el que actualmente trabaja ALSEA para consolidarse en el mercado externo. El principio de todas las franquicias es transmitir de manera adecuada conocimientos, experiencia y tecnología es decir su Know-How⁷, el cual nunca permanece estático y

⁵ <http://segmento.itam.mx>

⁶ Por medio de ella, se otorga al franquiciario el derecho de operar por sí mismo un número de puntos de venta, localizados dentro de un territorio exclusivo, durante un periodo específico.

⁷ Conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que una empresa emplea para la producción o prestación de bienes y servicios, así como la comercialización y dirección general.

continuamente se encuentra actualizado para satisfacer cada vez más a sus consumidores e incursionando en otras unidades de negocio.

En especial y con gran énfasis para el caso Starbucks desarrollare el surgimiento de la empresa en Estados Unidos, sus fundamentos y el comportamiento de sus acciones a lo largo de su historia, así como el comportamiento de la marca en México.

En la economía mundial las empresas son agentes importantes para el desarrollo de un país, así como para el comportamiento de la sociedad. Campañas publicitarias que aparecen por doquier, bombardean a la sociedad para cambiar gustos, preferencias y hasta estilos de vida. El crecimiento de las empresas hasta el momento no ha sido definido por una Teoría General, la constante innovación en productos y servicios complica hacer diagnósticos exactos.

El papel que juegan las empresas en el país es importante brindando empleos a la población, así como una influencia cada vez mayor en el PIB. La investigación que abordaré será en el sector de los alimentos, una empresa que ha logrado acaparar el mercado⁸, si bien es cierto que sus marcas son de origen extranjero, la empresa ha logrado penetrar a Sudamérica me refiero a Alsea S.A B. fundada en 1989, le han dado un nuevo sentido al término Franquicia.

La franquicia en México es muy joven⁹ aun, un modelo de negocio atractivo y puesto de moda en los últimos años, el hecho constituye un reflejo del liderazgo y el rol activo que juega México en este sector a nivel internacional, las franquicias que encabezan un aumento considerable son en el sector de bebidas y alimentos.

⁸ Es el mecanismo fundamental que regula la vida económica de un país. Es el espacio en el cual se realiza el intercambio, se confrontan la demanda y la oferta de bienes o servicios, lo que determina un precio y una cantidad. En el mercado entran en contacto los dos agentes principales de una economía: el comprador y el vendedor. Vargas Sánchez Gustavo, Introducción a la Teoría Económica: Un enfoque Latinoamericano, Edit. Pearson, Prentice Hall, México 2006, Pág. 717.

⁹ El desarrollo de las franquicias en México surgió a partir de 1980

Hoy, uno de los desafíos para los emprendedores es el ser capaces de crear o adaptar nuevas fórmulas de negocios al entorno en donde se desarrollan, ofreciendo a sus consumidores una amplia gama de productos o servicios que faciliten de cierto modo su vida cotidiana.

Los constantes cambios de comportamiento en la población mundial han motivado la necesidad de investigar aquellas franquicias que han sido implantadas en el país, para algunos no es más que la réplica de marcas, pero no sólo copiar un modelo de negocio significa éxito seguro, ya que dependerá del país donde pretende ser colocada, los factores determinantes para el éxito radicarán en los consumidores y las barreras que lleguen a existir tanto en el marco legal como de competencia, Alsea, una operadora que empezó con una marca de pizzas, ha logrado expandirse no sólo en el sector de alimentos, sino también en el sector de retail. No existen teorías perfectas para el desarrollo de una franquicia pero es importante mencionar que la toma de decisiones por parte de los CEO permite a la empresa, compañía o grupo crecer.

En el capítulo 1 correspondiente al marco histórico, explicaré los términos de franquicia, franquiciante y franquicitario, la aparición de la primera franquicia en Estados Unidos perteneciente a los pioneros de Singer Sewing Machine Company, la transmisión de conocimientos del modelo de negocios y el de establecer una sana estructura organizacional permitiendo una buena toma de decisión para la evolución, crecimiento y expansión de una empresa.

La constitución de la Alsea en 1989; su crecimiento a lo largo de estos 24 años de experiencia; sus diversas adquisiciones; la consolidación de una empresa que tiene presencia en el sector de alimentos; marcas que no pasan desapercibidas son aspectos que se desarrollan también en este capítulo.

En el capítulo 2 se aborda el papel que desempeña el marketing en la elaboración de la estrategia comercial para el lanzamiento de un producto, una marca, los

diferentes componentes que la integran. El papel que juega en la actualidad el marketing es imprescindible; así como en la actualidad los consumidores son la clave para que se efectúe una estrategia adecuada para la comercialización.

Michael E. Porter¹⁰ menciona que la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Durante el desarrollo del capítulo 3 las estrategias de Alsea explicarán su crecimiento en el sector, ya que el Marketing no solo significa publicidad o vender productos, si no el de desarrollar la permanencia de su producto para satisfacer las necesidades de sus consumidores más asiduos, los diferentes modelos de negocios que tienen en la actualidad y el por qué han apostado a ciertas marcas. En forma sencilla se explicará el comportamiento de la empresa en los años 2011 y 2012, su consejo de administración es fortalecido con experiencia.

Finalmente en el capítulo 4 me enfocaré en el caso especial de Starbucks la marca líder de la empresa de manera breve se enuncia el surgimiento de la empresa en Seattle Estados Unidos, el cambio en el comportamiento del consumo a partir del año 2008, y cómo afectó la crisis de este año a la empresa el comportamiento de los consumidores y las medidas que la compañía adoptó a este nuevo entorno; las estrategias y la toma de decisiones que fueron elegidas para sacar a esta empresa a flote, debido a que es una empresa con presencia en todo el mundo las estrategias cambian para cada necesidad en su respectivo país y clientes.

A través de esta investigación se puede leer que los cambios en la economía, los gustos y preferencias, el comportamiento de las empresas y el consumo son

¹⁰ Porter, Michael; Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior; Edit. Continental, S.A.; Mexico, D.F.; 2004

factores que influyen en el éxito de la empresa, marca y producto. Un logro importante de Alsea es que logró reducir en casi 10% el consumo eléctrico mediante programas de uso eficiente de energía y ha transformado 256,357 litros de aceite quemado en biodiesel. Para 2018, busca reducir su huella de carbono en un 20%, haciéndola cada vez más fuerte y consolidada

Objetivo General

Analizar y dar a conocer el funcionamiento del modelo de franquicias en México; a elección del producto, la transmisión del Know How, con las estrategias que aplica Alsea convirtiéndose en el operador perfecto de restaurantes en formato de franquicia en México y en algunos países de América Latina, basándose en la réplica de modelos de negocios ya establecidos.

Objetivos Específicos

Dar a conocer las estrategias que implementa Alsea en su Marketing como la capacidad directiva, las Teorías de administración establecidas en el corporativo, las unidades de negocios con las que cuenta así como también conocer cuáles son las estrategias de Marketing que se implementan para la marca Starbucks.

Hipótesis

El modelo de Franquicias que maneja el Grupo Alsea ha permitido la implementación de estrategias enfocadas a Teorías administrativas¹¹ respaldándose con el Marketing, dichas teorías han sido el punto de despegue para que Starbucks se adapte al mercado Mexicano y Sudamericano como en su rápida expansión.

¹¹ Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como este, existían múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación lo que ha ocasionado que a la fecha no existía una sola teoría administrativa que sea de carácter universal.

1. MARCO HISTÓRICO

1.1 El origen de la Franquicia

El origen de la franquicia como modelo de negocio surge en el siglo XIX en los Estados Unidos con la compañía Singer Sewing Machine Company, a la falta de capital para seguir produciendo máquinas y con esto satisfacer la demanda, se decide en 1851 una nueva estrategia operativa, otorga las llamadas concesiones¹²; en lugar de tener vendedores, decide cobrar una comisión a éstos por vender sus máquinas y de esta forma poder financiarse. Actualmente a este modelo de negocios se le llama Franquicia de producto o marca; la característica fundamental es que el franquiciante¹³ otorga al franquicitario¹⁴ el uso y explotación de un nombre comercial, convirtiéndose en el proveedor exclusivo del franquiciante.

En el siglo XX la franquicia sigue expandiéndose en Estados Unidos en la industria automovilística y de refrescos, como es el caso para la empresa Coca Cola. Esta empresa vendía su bebida a través de las fuentes de sodas, pero en 1889, dos inversionistas deciden comprar los derechos y vender la bebida embotellada, dando pie a la primera embotelladora de refrescos del mundo.

¹² Una concesión es el otorgamiento del derecho de explotación, por un período determinado, de bienes y servicios por parte de una empresa a otra, generalmente privada.

¹³ Persona física o moral que otorga bajo contrato de franquicia, licencia para el uso de las marcas de su producto o servicio, así como los secretos industriales de su negocio. Cortes Castillo María del Rosario; *Plan Estratégico para el Mercado de Franquicias /Un enfoque de calidad en el servicio al franquicitario) Estudio de caso.* Instituto Politécnico Nacional (ESCA Tepepan); México, D.F. 2007 (Tesis de Maestría)

¹⁴ Persona física o moral que obtiene del franquiciante la licencia para el uso de sus marcas Know How, así como la elaboración y comercialización de sus productos o servicios. Cortes Castillo María del Rosario; *Plan Estratégico para el Mercado de Franquicias /Un enfoque de calidad en el servicio al franquicitario) Estudio de caso.* Instituto Politécnico Nacional (ESCA Tepepan); México, D.F. 2007 (Tesis de Maestría)

La creación de franquicias en Estados Unidos experimentó un crecimiento explosivo al final de la Segunda Guerra Mundial, fortaleciéndose ante la necesidad de formular nuevas estrategias de dominio comercial para expandir negocios y generar oportunidades de empleo. Entre 1950 y 1960 las franquicias mostraron un crecimiento entre el 10 y 12% anual, los principales mercados abarcados dieron el de restaurantes, hoteles y alquiler de autos.¹⁵

Sin embargo el modelo de franquicias se encuentra muy ligado a la empresa McDonald's. Los hermanos Maurice y Richard McDonald fundan en el año de 1937 en la ciudad de Pasadena California su primer negocio, que consistía en un restaurante con servicio al automóvil de venta de salchichas y malteadas.

Debido al éxito del negocio los propietarios recibían peticiones para solicitar información y copiar el sistema operativo, obteniendo gratis todos estos datos. En 1954 Ray Kroc acuerda con los propietarios licenciar la explotación del negocio a otros operadores, ofreciendo a cambio una significativa participación en las utilidades obtenidas, fundando así la empresa McDonald's System Inc.

Kroc se encargó de crear y desarrollar la operación de manera uniforme, haciendo esta la diferencia entre los competidores. El mayor logro de la empresa fue el de encontrar la manera de obtener una estricta uniformidad de producción sin ahogar la creatividad individual de sus operadores.¹⁶

Entre las décadas de 1970 y 1980 varios empresarios comenzaron adoptar esta estrategia de franquicias en sus negocios. En 1971 existían 156 compañías estadounidenses operando en el extranjero con 3,365 unidades, en 1985 las

¹⁵ Cortes Castillo María del Rosario; *Plan Estratégico para el Mercado de Franquicias /Un enfoque de calidad en el servicio al franquiciario) Estudio de caso.* Instituto Politécnico Nacional (ESCA Tepepan); México, D.F. 2007 (Tesis de Maestría)

¹⁶ Alva A. Cristina; *Las franquicias en México, una nueva visión;* Edit. FCA, Unam; México D.F. 2004; pág. 24-27.

compañías aumentaron a 342 con un total de 33,188 unidades de las cuales un 23% de las mismas pertenecían a McDonald's. a finales de la década de los 90 la franquicia experimento una expansión, con tasas promedio de crecimiento del 10% anual.¹⁷

1.2 La franquicia en México

En México el desarrollo de franquicias surge a principios de 1980 y se podría decir que se divide en tres fases.

1. Importación de franquicias extranjeras.
2. Desarrollo de franquicias mexicanas.
3. Exportación de franquicias mexicanas.

La necesidad de crecer y diversificarse de las empresas en el país para entrar a nuevos mercados desarrolló este nuevo sistema, alcanzó altos niveles de crecimiento durante esta década. Las primeras franquicias en establecerse en el país son McDonald's en 1985, KFC (Kentucky Fried Chicken) en 1987 y Pizza Hut. En el año de 1989 se constituye la AMF (Asociación Mexicana de Franquicias), se integra por 6 miembros, 4 franquiciantes y 2 consultores de franquicias.

Para el año de 1990 con el apoyo de Televisa, el Grupo Mexicano de Franquicias S.A. abrió Vides-Centro, Dormimundo y Trionica, al mismo tiempo también entraron al mercado Vip's, Holanda y Bing.

El término franquicia en México es relativamente joven. La franquicia existe como figura legal en México desde 1991 con un marco jurídico muy ligero, pero es hasta diciembre de 1994 en que se aprueba la primera legislación que regula los elementos que debe reunir una empresa para convertirse en una franquicia.

¹⁷ Asociación Mexicana de Franquicias.

Según las estadísticas de la AMF para 2006:

- Existían más de 750 empresas franquiciantes.
- 50,000 unidades franquiciadas.

El 2011 fue un año de grandes retos para este modelo de negocios, pero no queda duda de la importancia que tienen las franquicias en la economía nacional ya que según datos de la AMF este sector reportó US\$10,000 millones en ventas equivalente a un 6% del Producto Interno del País, generando 800,000 empleos, un crecimiento del 12% en termino de unidades existentes y de nuevos conceptos.¹⁸

1.3 Modelo de franquicias Alsea.

El éxito de Alsea se debe al gran acierto de replicar conceptos ya aplicados en otros países, la elección de sus marcas es minuciosa, es por esto que en el año de 2010 se anuncia un cambio en la estructura organizacional, designan a Fabián Gosselin como director de Alsea con el objetivo de responder de una forma más efectiva al nuevo entorno y de esta manera seguir con sus planes de crecimiento para los próximos años.¹⁹

Con las modificaciones que ha sufrido la organización pretende ofrecer a todos sus restaurantes un servicio completo, es por eso la existencia de su Centro de Servicios

¹⁸ Villalobos Jorge; *“Un sector fortalecido”* 500 franquicias Entrepreneur 2012

¹⁹ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/loce/perez_r_ea/referencias.html

Compartidos Alsea²⁰ ofreciendo, como ya he mencionado, servicios básicos a sus marcas, conformado por cuatro grandes áreas:²¹

- ✓ Tecnologías de la información y procesos.
- ✓ Administración y gestión.
- ✓ Finanzas corporativas y contabilidad.
- ✓ Recursos humanos.

En la actualidad el rol de las grandes compañías dentro de la sociedad y el nuevo papel de los líderes es el de construir instituciones que perduren en el tiempo y que mantengan siempre innovación en ellas, afirma la Dra. Rosabeth Moss Kanter profesora de Administración de Negocios en la Universidad de Harvard;²² es así como la vigencia de Alsea seguirá permaneciendo presente, apostando e incursionando en nuevos sectores.

Por lo que la presente investigación analiza la toma de decisiones que Alsea maneja para afirmar el nivel de éxito, explicando que el crecimiento de la organización o empresa está estrechamente ligado con la toma de decisiones, los objetivos que se tienen para un corto y largo plazo, posicionándola como la principal operadora de restaurantes en México y América Latina.

En los últimos años Alsea ha fijado una postura importante para Starbucks, la empresa ha apostado como su unidad de negocios más rentable el éxito de esta marca es visible ya que cuenta con una gran presencia en el país.

²⁰ Cadena interna de suministro, DIA, provee a todas las unidades del país, de cada elemento necesario para su eficiente operación diaria. La misión de DIA es contribuir a la competitividad de las marcas de Alsea, maximizando la operación de su cadena de suministro. A través de sus cuatro centros de distribución, atiende a 1,367 puntos de venta, recorriendo 200,334 km. y entregando un total de 3,569 pedidos por semana. <http://www.alsea.net/content/10000/10500>

²¹ <http://www.alsea.com.mx/>

²² Núñez Marco; Los elementos para tener éxito; Expansión N° 1086; Marzo 2012

Es importante señalar que Alsea, adquirió recientemente los derechos de dicha marca en países de América Latina (2013)²³, ampliando su participación en Chile con un 82%, Argentina con un 18%; operará 492 tiendas pronosticando a 5 años la apertura de 130 unidades entre ambos países.

Entre las diversas unidades de negocios que opera Alsea en el país, la empresa ha adquirido diversas cadenas de restaurantes como de Italiannis, The Cheesecake Factory y Vips e incursionando en nuevos negocios, como la fusión²⁴ con el grupo AXO S.A. de C.V.²⁵ comercializadora de marcas de lujo (en el país cuenta con 116 tiendas y más de 2200 puntos de venta dentro de las principales tiendas departamentales).

“El sólido modelo de negocios con el que contamos nos permitirá alcanzar una diversificación de segmento logrando una mayor penetración en los mercados donde participamos, asegurando una operación eficiente y rentable, bajo la representación de marcas exitosas e internacionalmente reconocidas y con sinergia de líderes en el sector consumo”

Fabián Gosellini²⁶

²³ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/09/12/se-expande-en-sudamerica>

²⁴ Es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden unirse sus patrimonios y formas una nueva sociedad donde desarrollar su actividad

²⁵ <http://www.grupoaxo.com/axo/quienes-somos>

²⁶ Vargas Hernández Ivonne; “La operación perfecta” Expansión CEO No. 1078 Noviembre-Diciembre 2011. Pag. 216

1.4 Surgimiento Alsea

En el año de 1989, los hermanos Alberto y Cosme Torrado fundan la empresa Torrquin, para obtener la franquicia²⁷ otorgada por DPI (Domino's Pizza Inc.) de la marca Domino's Pizza, en la siguiente línea del tiempo se aprecia las diferentes adquisiciones desde el año de su fundación hasta el 2013.²⁸

-  1989: Domino's Pizza inicia operaciones en México.
-  1990: Se concreta la adquisición de la franquicia maestra de Domino's Pizza en México.
-  1992: Se inaugura el primer centro de distribución en México (DIA), dando inicio a nuestro modelo de operaciones.
-  1998: Abre operaciones en el mercado brasileño con Domino's Pizza.
-  1999: Alsea realiza su oferta pública inicial en la Bolsa Mexicana de Valores.

²⁷ Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcionen asistencia técnica, para la persona a quien se le concede puede producir y vender bienes o prestar servicios, de manera uniforme y con los 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 esta distingue. Cortes Castillo María del Rosario; Plan Estratégico para el Mercado de Franquicias /Un enfoque de calidad en el servicio al franquiciario) Estudio de caso. Instituto Politécnico Nacional (ESCA Tepepan); México, D.F. 2007

²⁸ <http://www.alsea.net/content/10000/10200>

-  2002: Alsea firma Join-Venture con Starbucks Coffee.
-  2002: Alsea inicia operaciones con Burger King.
-  2004: Celebra la apertura de nuestra unidad número 500.
-  2005: Entra en el mercado de comida casual con Chili's Grill & Bar.
-  2006: Adquiere todas las unidades Burger King de Argentina y Chile.
-  2006: Firma alianza estratégica con Starbucks Coffee para desarrollar la marca en Brasil.
-  2007: Alsea logra acuerdo para desarrollar la marca Starbucks Coffee en Argentina y Chile.
-  2008: Inicia de operaciones en Colombia, con las marcas Domino's Pizza y Burger King.
-  2008: Adquiere la marca California Pizza Kitchen en México.
-  2009: Inicia el desarrollo de la marca P.F. Chang's China Bistro, en México.

-  2010: Celebra la apertura de nuestra unidad número 1,000.
-  2011: Iniciamos el desarrollo de la marca Pei Wei en México.
-  2012: Adquirimos la marca Italianni's en México.
-  2012: Celebramos la apertura de nuestra unidad número 150 en Sudamérica.
-  2012: Obtención del distintivo como Empresa Socialmente Responsable
- Entramos en el mercado de comida casual en Sudamérica con P.F. Chang's en Chile.
-  2013 Derechos exclusivos para operar P.F. Chang's en Brasil
- Franquicia maestra para operar en Latinoamérica The Cheesecake Factory
- Reconocimiento como una de las mejores empresas para trabajar
-  2013 Emisión de certificado bursátil ALSEA13
-  2013 Adquisición del 25% del Capital Social de Grupo Axa
- Adquisición del 100% de la operación de Starbucks en México, Argentina y Chile
-  Alsea llega a un acuerdo definitivo para desarrollar y operar Starbucks en Colombia



2013 Adquisición de Vips

Alsea es una de las operadoras más importante de restaurantes en América Latina al manejar a restaurantes de comida rápida y casual esta empresa se respalda con 22 años de operación, la apertura de más de 1000 unidades, presencia en 4 países, ventas superiores a los \$2, 612 millones de pesos en el cierre del segundo semestre de 2011, cerca de 17,000 colaboradores y más de 150 millones de clientes satisfechos por año, son cifras que avalan el crecimiento, el desarrollo y el potencial que tiene esta empresa en los mercados en los que participa.²⁹

Como se mencionó antes, su principal actividad se encuentra en el ramo de bebidas y alimentos preparados y mediante su Centro de Servicios Compartido y su Distribuidor de Internacional de Alimentos (DIA) entrega los insumos necesarios para sus diferentes marcas, tiene presencia en México, Chile, Brasil y Argentina; es una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y forma parte del IPC.

1.4.1 Alsea y su track record

La Teoría del Crecimiento³⁰ menciona como pieza principal al empresario y al consumidor como los determinadores de las razones de crecimiento, en una entrevista con Cosme Torrado reafirma este supuesto al mencionar que al

²⁹ <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/39-01-Entrevista%20ALSEA.pdf>

³⁰ La teoría del crecimiento se desarrolla en primer lugar como una teoría de crecimiento interno es decir, de crecimiento sin fusión, ni absorción de empresas. Penrose E.; Teoría del Crecimiento de la Empresa; Edit. Aguilar S.A. 1962

consumidor es la clave del éxito que han tenido para poder replicar los conceptos en distintos mercados. “Alsea creció y sigue creciendo gracias a que entiende las necesidades de contar con el conocimiento local de cada mercado para el desarrollo de cada marca. Por eso, la empresa se asegura de que al frente de las operaciones en cada uno de los mercados en que está creciendo, haya liderazgo local, que aporte ese enfoque único a cada modelo de negocio. “Es vital entender al consumidor y entender lo que tu marca le puede ofrecer. Por esto, la empresa se asegura que nuestras operaciones en cada uno de nuestros mercados sean acorde a sus características”.³¹

El crecimiento de una empresa moderna, puede ser considerado como la extensión continua del ambiente y naturaleza de las actividades de una organización en la cual el papel de los propietarios puede no ser relevante y la dirección central es solo una parte ya que se debe mirar a la organización como un todo para descubrir las razones del crecimiento.

La misión de la empresa es que el equipo está comprometido en superar las expectativas de los clientes “*Contigo, enriqueciendo tus momentos*”, dentro de los objetivos de la empresa siempre se han mantenido los siguientes principios:

- ✓ **El cliente es primero.**
Atendemos a nuestros clientes con respeto, pasión e innovación.
- ✓ **Respeto y lealtad a nuestros compañeros y con la empresa.**
Creamos un ambiente de trabajo de unidad, respetuoso y sin preferencias.
- ✓ **Excelencia personal y compromiso.**
Actuamos siempre de manera honesta y justa sin anteponer los intereses personales.

³¹ <http://segmento.itam.mx>

✓ **Orientación a resultados.**

Tomamos decisiones siempre orientadas al bien de la compañía y de nuestros clientes

Muchas empresas no crecen y ello se debe a varias razones: dirección poco emprendedora, dirección poco eficiente, capacidad insuficiente de aumentar capital falta de adaptabilidad al cambiar las circunstancias, inteligencia insuficiente que conduce errores frecuentes costosos o simplemente circunstancias fuera de control en la economía industrial actual, la empresa es la unidad básica de la organización productiva. Las grandes empresas parecen tener éxito, y no existe prueba alguna de que estén dirigidas de modo ineficiente cuando disponen de tiempo suficiente para adaptar y ajustar su estructura administrativa se le llama crecimiento de la dimensión³²

El track record de replicar conceptos comienza desde su fundación en 1989 con la adquisición de la primera franquicia de Domino's Pizza, para el año de 1997 se consolida con su nombre actual Alsea S.A DE C.V. por lo que se establece como una unidad básica de organización productiva, desde el inicio de operaciones del grupo Torrrquin comenzó su etapa de crecimiento y de desarrollo, ya que para el año de 1990 contaban con 18 establecimientos, en 2007 ya establecido como Alsea contaba con 565 establecimientos Domino's Pizza, en la actualidad la cadena de Domino's Pizza tiene 579 unidades en México y 21 en Colombia, cabe señalar que el proceso de crecimiento también ha sido exitoso también en los demás restaurantes que opera y que abordare más adelante.

Alsea S.A.B ha ido adquiriendo diversas marcas muy bien posicionadas, y dentro de cada una de ellas existe una gran variedad de productos que resultan atractivos

³² El crecimiento de la dimensión es solo la consecuencia del proceso de crecimiento, no existe tal dimensión óptima y ni siquiera una más ventajosa. Penrose E.; Teoría del Crecimiento de la Empresa; Edit. Aguilar S.A. 1962

para los consumidores, a continuación muestro la descripción de cada una de las marcas:

- ✓ **Domino's Pizza:** Sistema operado a través de contrato de franquicia maestra entre Operadora P (México) y DPI (Domino's Pizza International) para el cuidado y explotación y desarrollo de la marca.
- ✓ **Starbucks Coffee:** ALSEA es operadora exclusiva de la marca en la cual tiene el derecho de operación y desarrollo de productos entre los que se encuentran bebidas, pasteles, sándwiches y productos relacionados con el café. Mediante un Joint Venture, entendido como una alianza estratégica, se establece el contrato entre Starbucks Coffee de México y Starbucks Coffee Int. En el cual existe un acuerdo comercial entre ambas compañías en cuestiones de apoyo, operación y oferta de los diferentes productos. Tiene también alianzas y control exclusivo de establecimientos en Argentina, además de contar con participación en los negocios establecidos en Brasil y Chile.
- ✓ **Burger King:** Cadena conocida como una de las mayores a nivel mundial en elaboración de alimentos, principalmente hamburguesas. ALSEA es también el mayor franquiciario de esta cadena en México, Argentina y Chile.
- ✓ **Chili's Grill & Bar:** el establecimiento de este restaurante es celebrado de igual manera bajo contrato de franquicia entre Brinker y GastroSur. El concepto de este restaurante combina un ambiente juvenil y casual teniendo como principales productos los tipos Tex Mex. Opera en la zona centro del país.
- ✓ **Distribuidora e Importadora Alsea:** es la empresa del corporativo que tiene como funciones la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución de materias primas y de los diversos utensilios y equipos en

general para la preparación y venta de los distintos alimentos y bebidas que ofrecen las marcas de ALSEA.³³

- ✓ **California Pizza Kitchen:** Considerada líder en el segmento de comida casual en Estados Unidos, esta marca ha sido reconocida por la National Restaurant Association (NRA) en varias ocasiones por sus platillos. Desde su fundación en 1985, la empresa ha crecido a más de 230 restaurantes en la Unión Americana y tiene una presencia cada día más visible, tanto en países de Asia como, Malasia, Filipinas, Singapur, China, Indonesia, Japón y Corea; así como en México, y más recientemente en Dubai, Emiratos Árabes. La misión es desarrollar la marca California Pizza Kitchen en México. Del total de 263 establecimientos de la cadena a nivel mundial, 56 funcionan bajo el esquema de franquicia o acuerdo de licencia. Actualmente en México, Alsea opera 11 unidades.
- ✓ **P.F. Chang's China Bistro:** Esta firma representa un concepto único, centrado en tres principios: la comida, el servicio y la atmósfera. Ofrece creaciones culinarias de las principales regiones de China y ha sido nombrada la segunda marca más importante de comida casual en Estados Unidos por la revista Restaurants & Institutions. P.F. Chang's China Bistro abrió hace 17 años; actualmente opera 201 restaurantes en los Estados Unidos de América. Nuestro país fue el primero en el que la cadena inauguró sus servicios fuera de la Unión Americana; y hoy México es la sede de sus únicas 4 unidades foráneas: tres en la Ciudad de México y una en Guadalajara.³⁴
- ✓ **Pei Wei:** Cuenta con un menú integrado por comida de cinco países: Corea, Japón, Tailandia, Vietnam y China. Ofrece platillos preparados al momento,

³³ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/loce/perez_r_ea/referencias.html (tomados del archivo)

³⁴ <http://www.Alsea.com.mx/> (adquisiciones recientes)

cuenta con una cocina abierta en la que la gente puede ver cuando se preparan. Los platillos del menú invitan a los comensales a realizar un viaje gastronómico a destinos que se encuentran a miles de kilómetros de casa, por ello Pei Wei podrán comer en 5 idiomas. Alsea cuenta con la Franquicia Maestra para México desde 2011.

- ✓ **Italianni's:** Fiel a la tradición de compartir, Italianni's es el punto de encuentro preferido por aquellos que quieren socializar y comer cocina italiana de calidad que sorprende y seduce, en un ambiente casual, energético y contemporáneo que les contagia la pasión italiana por la vida. Cuenta con más de 65 unidades en 4 países, Alsea cuenta con los derechos exclusivos de la marca en México ese 2012.
- ✓ **The Chessecake Factory:** Concepto de comida casual de lo que ofrece aproximadamente 200 elementos de menú cuenta con más de 175 unidades en la Unión Americana y 3 restaurantes en el Medio Oriente, Alsea firmo en 2013 un contrato para desarrollar y operar en exclusiva los restaurantes en México y Chile, con opción para Colombia, Argentina, Perú y Brasil.

1.4.2 Desarrollo y crecimiento corporativo

Alsea tiene gran presencia geográfica de operaciones y productos la variedad que ofrece a sus clientes la ha llevado a convertirse en una de las grandes empresas mexicanas que empezaron siendo una mediana empresa; es importante mostrar la evolución que Alsea ha tenido, desde su inicio de operaciones en 1989 hasta su entrada en la Bolsa Mexicana de Valores en 1998.

Es interesante conocer qué factores considera Alsea atractivos en una marca con éxito global, participa solamente en el sector de alimentos y específicamente en el servicio de restaurantes y ha logrado un crecimiento sorprendente en varias de sus marcas

Desde que el grupo Torrqin obtuvo la franquicia y al ser un sector de pizzas que no había en México, una marca que entregaba a domicilio con garantía y pocas barreras de entrada³⁵ para poder participar en ese mercado, logro obtener un ventaja monopolista³⁶, por lo que se puede decir que su crecimiento fue sin fusiones ya que solo estaba dedicado a este sector maximizando sus oportunidades productivas. El mercado de alimentos seguirá mostrando un alto potencial de crecimiento y los consumidores tendrán cada día más opciones, porque cada día los seres humanos tenemos menos tiempo para cocinar, las mujeres ya están más integradas a la fuerza laboral y nuestra forma de vida está cambiando. El crecimiento de Alsea se puede ver reflejada en los beneficios adquiridos por la empresa, al invertir en nuevos mercados, manuales y estudios de mercado, cabe destacar la importancia que hay en la dirección de la empresa, ya que determinara la expansión de la empresa al proporcionar un modo más ventajoso de emplear aquellos servicios con los que cuenta; prosiguiendo con el análisis Alsea S.A.B en el empleo de especialización de los recursos, con los servicios que ofrecía en 2002 crea la alianza estratégica con su subsidiaria Starbucks Coffee de México y Starbucks Coffee International (CSI) para poder manejar de forma exclusiva la marca, de esta forma el empresario emprendedor sabe bien que siempre se podrá influir en la demanda por lo que está no es un límite para la expansión; Cosme Torrado, Presidente del Consejo de Administración; explica que es lo que Alsea ha aprendido durante este tiempo: “Hay tres conceptos fundamentales que nosotros

³⁵ Obstáculos generales que interfieren con el acceso a un tipo de o con la salida del mismo

³⁶ Se apoya en las imperfecciones del, mercado y se desarrolla en un supuesto de que la empresa tiene, dentro del ámbito nacional, una ventaja monopolística que le conviene extender hacia el extranjero. Esta expansión se puede lograr a bajo costo marginal.

Esta teoría puede tomar muchas formas.

- Capacidad para controlar un producto específico diferenciado, debido a que otras empresas no poseen el know how.

- Un control exclusivo sobre la materia prima u otros insumos-componentes necesarios.

-Bajo costo unitario de producción debido al gran volumen de la misma.

hemos aprendido a detectar como requisitos fundamentales para que funcione una marca en México. El primero que necesitas es elegir una marca bien posicionada que ya lo haya hecho, es decir, una marca de éxito probado. El segundo punto es que esta marca tenga sentido en el país a dónde va a ser el negocio, no todas las marcas son para todos los mercados. Hay marcas para mercados y mercados que no las aceptan. Y por último, el tercer aspecto muy importante es la estructura de liderazgo y capital humano que te permita alcanzar tus objetivos de negocio, así como los recursos necesarios para posicionar cada marca³⁷. Es así que esta economía de expansión y el crecimiento de la misma dependerá del aumento en la demanda de sus productos, las limitaciones que pueden afectarlas serían los móviles y obstáculos internos y externos que la empresa pudiese tener.

El expandirse es analizar las barreras de entrada es así como Michel E. Porter define 6 barreras comunes, es decir, obstáculos que debe superar un nuevo competidor para entrar a un determinado sector del mercado:

- ✓ **Economías de escala.** Los volúmenes de producción impactan en la eficiencia; así, las economías de escala ocurren cuando **los costos de producción disminuyen con el aumento de las cantidades producidas.**
- ✓ **Alta inversión inicial.** Se da cuando el negocio requiere de un **gran capital inicial para operar eficientemente.**
- ✓ **Acceso a proveedores y canales de distribución.** Puede ser una barrera si la producción de alguno de los insumos claves está **concentrada en manos de pocas empresas.**
- ✓ **Alta diferenciación de algún producto existente.** Si alguno de los competidores en el sector cuenta con un **producto muy bien posicionado** en la mente del consumidor resulta muy difícil competir. Así,

³⁷ <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/39-01-Entrevista%20ALSEA.pdf>

los nuevos ingresantes deben gastar tiempo y dinero en esfuerzos de marketing.

- ✓ **Falta de experiencia en la industria.** En ciertas actividades —por ejemplo, diseño, asesoría profesional, salud y otras— la **especialización y la experiencia real** resultan factores clave de éxito. Lanzarse sin la preparación adecuada puede llevar a frenar el acceso.
- ✓ **Barreras legales.** En algunos sectores la entrada de nuevos competidores está sujeta a la **aprobación de algún organismo oficial** que fija los cupos máximos o requiere el cumplimiento de **requisitos especiales**. Es el caso del transporte público, la explotación de algunos recursos turísticos o naturales y otros similares.

El factor esencial del éxito de la empresa tanto en el ámbito nacional como en el internacional, reside en su posicionamiento estratégico, el cual es una función del sector industrial en el que opera.

Siguiendo con el análisis de Alsea S.A.B. como se ha mencionado la empresa pudo entrar a este mercado debido a las pocas barreras de entrada; en la actualidad opera en México y América Latina con diversas cadenas de alimentos y bebidas, el éxito constante proporcionó a la entidad una expansión de las tiendas Domino's Pizza. Un acontecimiento que cabe destacar y que cambió el rumbo de la dirección en Alsea, el 21 de abril de 1998, se consigue el permiso de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores³⁸ para colocar pagarés en el mercado público, y de esta manera financiar la apertura de más sucursales; el trayecto de esta nueva forma de economía directiva no fue la más fácil, desde la colocación de estos pagarés la

³⁸ Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que, con autonomía técnica y facultades ejecutivas, tiene como papel principal supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades que conforman el sistema financiero mexicano, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público

calificadora de pagarés Duff and Phelps de México calificó a la emisión con **mA**³⁹, lo cual significa que tenía una buena calidad crediticia con factores adecuados pero con riesgos mayores.⁴⁰

Con la colocación mediante oferta pública se constituyó la Asamblea de Accionistas de Alsea el 14 de abril de 1998, emitiendo 20,580,000 acciones ordinarias normativas de Serie Única, con los recursos netos derivados se realizaron los pagos de los pasivos y continuar con la expansión con lo que se calificó de nuevo pero ahora con **MAA**⁴¹ con esta emisión en 2002 se crea una alianza estratégica con Starbucks Coffe de México, con el objetivo de operar de manera exclusiva los establecimientos de esta marca, es así que utilizando las ventajas de la empresa se pueden aprovechar y realizar una expansión beneficiosa para la organización. En la actualidad Alsea opera en distintos países de América Latina, llamados por la empresa como “Territorios Alsea”.

³⁹ **Ma** Buena Calidad crediticia con factores de protección adecuados

⁴⁰ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/loce/perez_r_ea/capitulo5.pdf

⁴¹ **MAA** Alta calidad crediticia con un riesgo bajo pudiendo variar en forma ocasional por las condiciones económicas

Ilustración 1 Territorios Alsea



Fuente: Alsea.

Dentro de los procesos de producción los servicios que ofrece cada uno de los integrantes de la estructura administrativa plantean las diferentes formas de

aumentar ganancias, la visión empresarial ha conducido a esta gran empresa al éxito. “La distribución ha sido una clave del éxito ya que México adolece de empresas de distribución y especialmente de distribución de alimentos, entonces tener un arma o un brazo fuerte dentro de nosotros mismos para poder resolver las necesidades de abasto, ha sido una ventaja competitiva frente a nuestros competidores” Jaime Torrado⁴²

⁴² http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/loce/perez_r_ea/referencias.html

2. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE MARKETING.

Una estrategia de posicionamiento es vital para conseguir más ventas y orientar los esfuerzos del marketing.

Al Ries y Jack Trout⁴³, definen al posicionamiento como "la suma de percepciones que tiene el mercado sobre una empresa, un producto o un servicio en relación a las percepciones sobre otros competidores en el mismo segmento". E insisten en que cada empresa o individuo puede cambiar esa imagen por medio de determinadas acciones estratégicas.

En la práctica, se puede pensar en los elementos de la estrategia de posicionamiento como en una bandada de palomas mensajeras que llevan la propuesta de valor a los clientes que nos interesan. Todo tendrá relevancia: desde el nombre y el logo de la empresa, hasta el contenido de la página web, el blog, el Facebook, la folletería comercial y la decoración del local. Una estrategia de posicionamiento debe ser homogénea y cuidada para llevar a la empresa a "ocupar un lugar en la mente del consumidor", que facilite el obtener más ventas.

2.1 La función del Marketing

La reorganización dentro de un plan estratégico del Marketing⁴⁴ direcciona la importancia de las buenas decisiones en las organizaciones comerciales; el interés en el cliente así como las estrategias de marketing bien ejecutadas son elementos decisivos para el éxito de organizaciones generando mercados más competitivos.

⁴³ Al Ries y Jack Trout, Posicionamiento: La batalla por su mente, Edit. Mc Graw Hill, 2006

⁴⁴ El marketing trata de medir y anticipar las necesidades y deseos de un grupo de clientes, respondiendo con un flujo de satisfactores y servicios.

La principal función del marketing es el de mantener especial atención en los clientes, ya que el interés de los clientes hace posible que las empresas consigan el éxito en el mercado, al desarrollar productos superiores que se encuentren a disposición de su público, el éxito radica en generar una experiencia inolvidable al cliente. Para el caso Starbucks su fundador parte de dicha prensa de la satisfacción del cliente; el marketing es una de las piezas fundamentales para las nuevas marcas por lo que Alsea ha apostado 100% por dicha marca.

Es así como Howard Schultz⁴⁵ encuentra la clave para permanecer vigentes en un mercado cada vez más competitivo. Su misión de inspirar al espíritu humano no es más que generar en los clientes, que día a día acuden a los establecimientos de esta cadena de cafeterías, una experiencia única de transportarlos a un escenario que los aleje de la cotidianidad. El marketing en la economía mundial facilita relaciones de intercambio entre pueblos, organizaciones y naciones; la división y la especialización en el trabajo son cambios importantes que se presentan en una economía de desarrollo económico.

Los individuos (clientes), así como las organizaciones buscan, bienes y servicios que se obtienen de transacciones de intercambio; cuando llega a existir una necesidad no satisfecha se manifiesta, lo que se conoce como estado real y deseado de una persona o alguna dimensión física y psicológica.

⁴⁵ Empresario estadounidense, presidente y consejero delegado de Starbucks Coffee Company

Ilustración 2 Administración de Marketing



Fuente: Elaboración propia.

Las compañías cada día tienen que formular nuevas estrategias de mercado es por eso que es necesaria la elaboración de un análisis del ambiente y de la competencia con el fin de determinar las oportunidades de mercado. Existen seis componentes macroambientales que influyen en las decisiones de la compañía, grupo u organización.

- I. Análisis demográfico.
- II. Entorno sociocultural.
- III. Ambiente económico.
- IV. Entorno político/legal.
- V. Ambiente tecnológico.
- VI. Ambiente físico.

El desarrollar un plan estratégico consiste en vigilar todas aquellas oportunidades y amenazas que influyan a la compañía, así como sus clientes. A continuación haré una breve descripción de los antes ya citados componentes macroambientales.

2.1.1 Ambiente demográfico.

Las tendencias demográficas llevan a las compañías a desarrollar productos y campañas de marketing especiales dirigidos a su mercado potencial.

2.1.2 Entorno sociocultural.

Este entorno representa valores atributos y la conducta en general de las personas que viven en una sociedad determinada, estas tendencias llegan a generar cambio en los gustos y el comportamiento de los consumidores.

2.1.3 Ambiente económico.

El desarrollo económico de un país se mide en el Producto Interno Bruto (PIB) para comparar de manera real los ingresos entre países, es necesario usar un método de paridad de poder de compra (PPP) que considera el costo de una canasta básica de productos por cada país. Las tendencias económicas influyen en el nivel de demanda en casi todos los mercados, pero son particularmente importantes en los mercados de bienes de capital, de bienes raíces y en otros mercados donde la sensibilidad a las tasas de interés y el nivel de ingreso familiar o corporativo puede ser extremo.

2.1.4 Entorno político/legal.

Este entorno es regulador en el cual operan las empresas locales y extranjeras ubicando oportunidades estratégicas y amenazas.

2.1.5 Ambiente tecnológico.

La tecnología en la actualidad tiene un gran impacto en la operación de cualquier industria, ya que se han perfeccionado procesos de producción y servicios del

cliente generando mercados cada día más atractivos para todos los sectores de la sociedad.

2.1.6 Ambiente físico.

Este componente se refiere al agotamiento de muchos recursos naturales, un factor atemorizante en la actualidad es la acumulación de dióxido de carbono en la atmosfera resultado del uso de combustibles fósiles es por eso que empresas han dedicado valioso tiempo en el desarrollo de productos ecológicos como respuesta a los problemas ambientales.

Como ya he mencionado dichos factores determinarán el plan estratégico que la compañía, empresa u organización necesitan para promocionar sus productos y marcas; otro factor importante que influye en las oportunidades de mercado, es la dinámica de la industria y cambio de estrategias, primeramente es necesario hacer la diferencia entre industria y mercado.

- ⊕ *Mercado: Formado por personas y organizaciones interesadas y dispuestas a comprar un artículo o servicio para obtener beneficios que van a satisfacer una necesidad o deseo, y que tienen los recursos para participar en esa transacción.*
- ⊕ *Industria: Grupo de compañías que ofrecen un producto o clase de productos semejantes y que se sustituyen fácilmente entre sí.*



En el caso de Alsea para su unidad de negocios Starbucks, estos factores se hacen notar en el **Ambiente Demográfico** ya que si bien sus productos se caracterizan por identificar a la región en donde se está vendiendo, un gran ejemplo es en México algunos cafés con los que son preparadas las bebidas son de la región (Chiapas, Veracruz entre otros estados) así como también se pueden encontrar el café de otros países latinoamericanos. Para Starbucks el **Entorno Sociocultural** es importante, parte de uno de sus principios el de dar una sensación de sentirse acogidos en un lugar; como el de su casa, es por eso que mucho de los establecimientos de Starbucks son lugar de reuniones de trabajo, familiares y de amistad. Cada establecimiento cuenta con una decoración referente a la ciudad y colonia, barrio etc en donde se encuentre permitiendo a los clientes una reconfortante visita.

“Creemos que una cafetería debe de ser un sitio donde te sientas cómodo y con el que conectes. Debe integrarse en la vida del barrio del que forma parte y su impacto medioambiental debe de ser mínimo”.⁴⁶

Los diseños de las tiendas tienen su origen en su herencia cafetera y en las metas de Starbucks™ Shared Planet™⁴⁷ sobre la participación en la comunidad y la responsabilidad hacia el medio ambiente.

⁴⁶ Schultz Howard; *El desafío Starbucks*; Edit. Aguilar; México D.F.; 2006

⁴⁷ Starbucks™ Shared Planet™ constituye nuestro compromiso de operar de formas que resulten positivas para las personas y para el planeta.

Se trata de nuestra voluntad de adquirir solamente café de máxima calidad, obtenido de acuerdo con principios de abastecimiento ético y cultivado conforme a prácticas responsables, reducir nuestra huella medioambiental y combatir el cambio climático. Con Shared Planet™ también pretendemos devolver a los barrios, y a las comunidades a las que pertenecemos, parte de lo que recibimos de ellos. Gracias a los clientes que compran nuestro café, podemos asumir estos compromisos a una escala mundial y repercutir positivamente en nuestro entorno.

En el ***Ambiente económico***, Starbucks ha logrado posicionarse ofreciendo una diversidad de precios dependiendo del país donde se encuentre; la colocación de Starbucks en varios países ha llevado a respetar las normas legales de cada uno de ellos.

En la década de los noventa, se pudo apreciar una fuerte tendencia nacional y mundial hacia el desarrollo de esquemas adecuados para la protección de la propiedad intelectual, fomentando el desarrollo tecnológico, la apertura comercial, la transferencia tecnológica y la sana competencia.

Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento.

En 1991 se promulga en México la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, ahora Ley de la Propiedad Industrial⁴⁸ (LPI), la cual se consideró vanguardista por incorporar novedosos conceptos a nuestra legislación, así como eficientes esquemas de protección, entre los cuales destaca por su importancia en el ámbito comercial la incorporación de la figura de las franquicias.

Cabe señalar que conjuntamente con el nacimiento de las franquicias a la vida legal en México, se abrogan la Ley de Invenciones y Marcas y la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas y su Reglamento; ordenamientos que si bien no preveían la figura de las franquicias, si imponían serias limitaciones y frenos para el establecimiento y desarrollo de tal sistema como esquema de negocio.

⁴⁸ Ley de propiedad Industrial y su Reglamento Artículo 142, el cual no ha sido modificado ni reformado, establece que existirá franquicia, cuando con la Licencia de una Marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los 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 ésta distingue.

Con esto se agota la regulación especial que en México existe sobre las Franquicias, por lo que a pesar de ser un contrato previsto en la ley, es totalmente irregular en cuanto a los términos, alcances, condiciones y características del mismo, las cuales quedan al arbitrio y voluntad de las partes, lo que implica una ventaja para el desarrollo del sector franquicias en México, sobre todo frente a otros sistemas que sobregulan la materia.

Los **cambios tecnológicos** están presentes en todas partes, para la compañía los procesos para la elaboración de bebidas y alimentos integran innovación y calidad, cada ingrediente pasa por un proceso de selección, en los últimos años Starbucks ha invertido bastante para tener las mejores cafeteras (Clover, Verismo, Mastrena entre otras), una para cada tipo de café tan es así que tienen modelos hechos exclusivamente para la compañía en donde la textura, el sabor y el aroma del café se mantienen para así brindar a sus clientes un producto de calidad inigualable.

Ilustración 3. Cafeteras Starbucks



Fuente: Fotos tomadas en establecimientos Starbucks.

Los cambios climatológicos han causado una preocupación a algunas compañías que se preocupan por el medio ambiente, Starbucks no se ha quedado atrás ha invertido en el **Ambiente Físico**, envases en donde se sirven los productos tiene una cierta cantidad de material reciclado, además de que son biodegradables.

2.2 Niveles de análisis

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. CATEGORÍA GENÉRICA | Conjunto de productos que no son competitivos |
| 2. CLASE DE PRODUCTO | Presencia de diversos productos con la misma función y diferentes cualidades |
| 3. TIPOS DE PRODUCTO | Contienen elementos semejantes que pueden variar en aspectos como la apariencia y el precio |

2.3 Lienzo del modelo de negocio

Segmentos de mercado

Gente de negocios, padres de familia e hijos. La edad de este mercado va desde adolescentes hasta adultos. Los niños también pueden disfrutar sus bebidas, ya que ofrece una extensa línea de productos.

Hábitos de compra o consumo de los clientes

- **Edad:** entre 15 y 50 años
- **Sexo:** ambos géneros
- **Ciclo de vida familiar:** jóvenes solteros, jóvenes casados sin hijos, jóvenes casados con hijos, adultos casados con y sin hijos.
- **Ingresos:** los precios son relativamente altos dada la imagen de sofisticación que debe envolver la marca, por lo que está orientado a gente con ingresos medios (sin gastos elevados) y medios altos.
- **Profesión:** estudiantes, profesionales, directivos, etc.

Segmentación en función del comportamiento:

- **Ocasiones:** periódica, en cualquier momento del día, cualquier día
- **Beneficios:** calidad, buen sabor, distinción, comodidad
- **Nivel de uso:** usuario potencial, primera vez, usuario habitual
- **Frecuencia de uso:** ocasional, medio, frecuente
- **Grado de lealtad:** ninguna, media, fuerte
- **Disposición:** desconoce, conoce, interesado, deseoso, con intención de compra
- **Actitud hacia el producto:** entusiasta positiva

Horario matutino

Mercado 1: Profesionistas

Características:

- ✓ Personas jóvenes-adultas entre 24 y 40 años de edad
- ✓ Profesionistas que trabajan en oficinas, llegan por un café caliente (capuchino, latte, americano, más consumidos) y se retiran del establecimiento.
- ✓ En promedio, un 20% del mercado total compra café en la mañana; consume café Starbucks y el monto total por persona que compra café todos los días sea en promedio \$165 semanal.
- ✓ Hora pico entre las 8:00 y 9:30 am
- ✓ Horario en donde asisten oficinistas que llegan para quedarse entre hora u hora y media y piden de uno a dos cafés calientes) americano y capuchino) es entre las 10:00 y 12:00 am
- ✓ Los días de más aflujo son lunes y miércoles.

Mercado 2: estudiantes universitarios

Características:

- ✓ Jóvenes de entre 22 y 25 años de edad.
- ✓ Estudiantes de últimos semestres y/o maestría que necesitan de un espacio relajado para realizar actividades, utilizan el plus de internet inalámbrico.
- ✓ El horario en que llegan es alrededor de las 10:00 am y permanecen ahí hasta 2 o 3 hrs; entre las bebidas más pedidas por este grupo de mercado son calientes y frías (americano, capuchino y frappes).
- ✓ El número de personas que llegan es de 1 a 4 personas donde los días más visitados son los lunes y martes.

Horario Vespertino

Mercado 3: Amas de casa

Características:

- ✓ Mujeres de entre 30 y 50 años de edad, entre ellas mujeres casadas, con hijos y/o familia, que no tienen un trabajo fijo y que atienden a su familia por las mañanas y tienen medio día libre para socializar con otras mujeres.
- ✓ Estas mujeres permanecen en el establecimiento alrededor de hora y media o 2 hrs, y consumen cafés calientes y fríos (americano, té, capuchino y frappes) siendo el promedio de café consumido de uno a dos cuyo monto es entre los \$35 y \$65 pesos por mujer.
- ✓ A diario se tienen clientes diferentes, pero los empleados tienen que reconocer a un grupo de mujeres que visita Starbucks una vez a la semana, o más.

Mercado 4: Profesionistas

Características:

- ✓ Las mismas características que el mercado matutino.

- ✓ Este mercado de personas van a Starbucks a medio día para trabajar, por el plus de Internet inalámbrico usado como herramienta de trabajo para este segmento, están en promedio 2 hrs o más dentro del establecimiento, llegando solos por lo regular o acompañados de otra persona. Consumiendo en promedio uno o dos cafés por visita. A diario se presenta este mercado.

Mercado 5: Estudiantes universitarios

Características:

- ✓ Jóvenes de entre 17 y 25 años de edad, estudiantes de bachillerato y universitarios que van a socializar o van a trabajar utilizando el internet inalámbrico
- ✓ Los cafés más pedidos son frappes por mujeres y bebidas calientes por ambos. El promedio gastado es de 50 pesos o más por persona.
- ✓ Los días que más visitan Starbucks son a mitad de semana (miércoles) y otros días fuertes que son martes y jueves, y los fines de semana.

2.4 Las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter.⁴⁹

Como ya bien eh abordado el tema sobre el papel del emprendedor, empresario y gerente de marketing; el estratega tiene el trabajo de comprender y enfrentar la competencia que suele definirse de una forma muy escueta, la competencia por las utilidades va más allá de rivales establecidos en un sector sino que también incluye a cuatro fuerzas competitivas más que son:

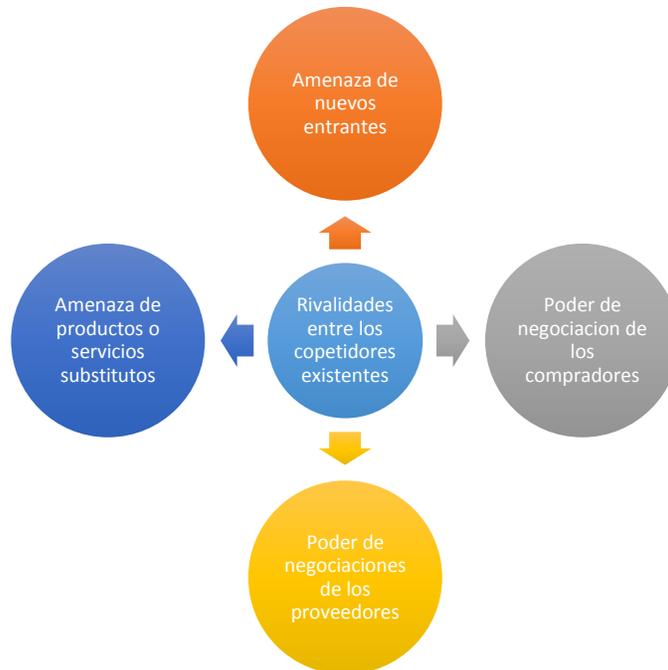
- ✓ Los clientes
- ✓ Los proveedores,
- ✓ Los posibles entrantes

⁴⁹ http://www.rhodium.com.ar/web_documents/fuerzas_de_porter.pdf

✓ Los productos sustitutos

A continuación se puede observar la matriz elaborada por Michel E. Porter de las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia:

Ilustración 4 Las 5 fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Elaboración propia

La rivalidad que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva. Para comprender la competencia⁵⁰ y la rentabilidad⁵¹ del sector se debe analizar la estructura subyacente de cada sector en términos de las cinco fuerzas competitivas.

⁵⁰ Situación en la que existe un indeterminado número de compradores y vendedores, que intentan maximizar su beneficio o satisfacción, y en la que los precios están determinados únicamente por las fuerzas de la oferta y demanda.

⁵¹ Este término para hacer referencia a la renta o beneficio expresado en tanto por ciento de alguna otra magnitud económica: capital total invertido o valor del activo de la empresa, fondos propios,

Como es bien sabido que los factores (ciclos de los negocios condiciones climáticas etc.) afectan la rentabilidad de un sector en un corto plazo, es la estructura del sector lo que determina la rentabilidad a mediano y largo plazo; una estructura saludable es importante para tomar una estrategia y posicionar a la empresa.

Las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia lo cual es resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan a cada fuerza.

La **amenaza de entrada** se refiere a los nuevos entrantes al sector que introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. En el caso Starbucks no existe ningún competidor directo en el país; ya que Alsea tiene la franquicia maestra para su exclusiva operación.

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos e incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. En el sector minorista del café especializado por ejemplo, las barreras a la entrada son relativamente bajas, por lo cual Starbucks debe invertir agresivamente en modernizar sus tiendas y ofertas de menú.

Barreras de entrada son ventas que contienen a los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.

El poder de los **proveedores** permite obtener mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad de los bienes o servicios o transfiriendo los costos del sector a los demás participantes. Las empresas

etcétera Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en valores absolutos, el de rentabilidad se expresa en valor relativo.

dependen de una amplia gama de grupos de proveedores para adquirir insumos, un grupo de proveedores es poderosos si:

- Este se encuentra más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

El **poder de los compradores** los clientes son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mayor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten, todo esto en perjuicio de la rentabilidad. Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por si mismo si los proveedores generan demasiadas utilidades.

La **amenaza de los sustitutos**: un sustituto cumple la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, potencial de crecimiento.

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector ya que depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base en la que compiten.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes

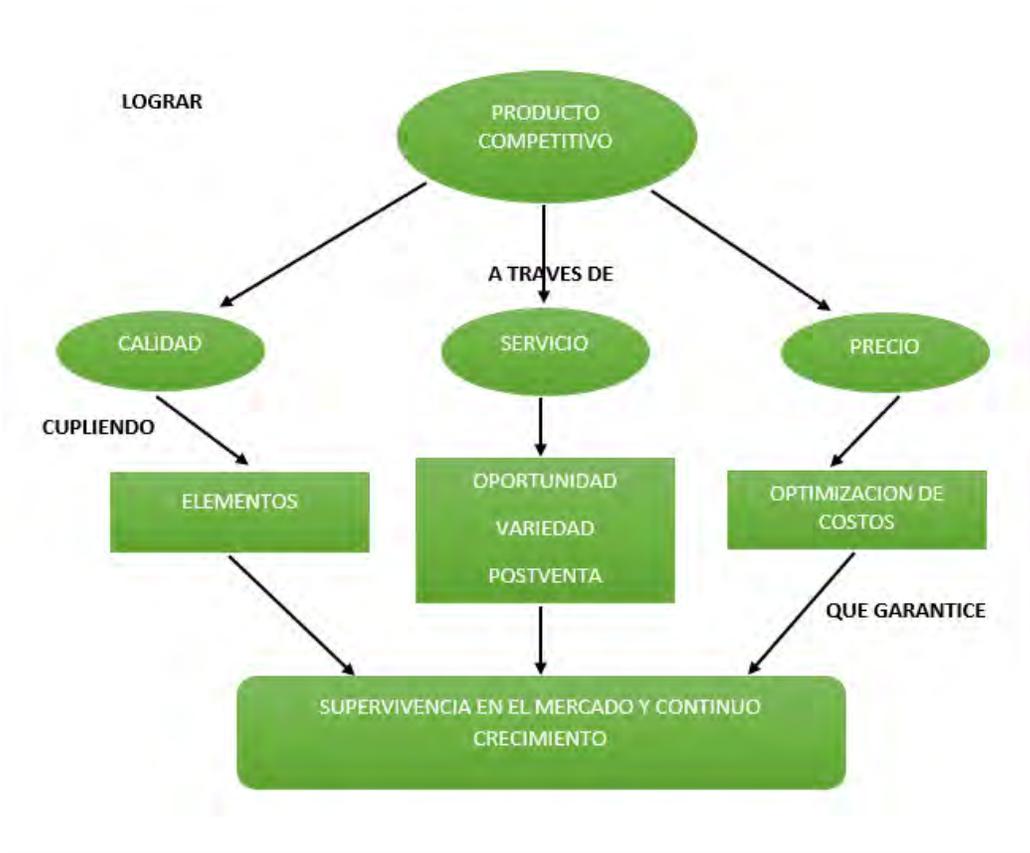
Las fuerzas competitivas revelan los impulsores de la competencia en un sector. El estrategia de una empresa que entiende que la competencia existe mucho más allá de los rivales existentes, será capaz de detectar amenazas competitivas más generales y estará mejor preparado para abordarlas. Entender la estructura de un sector es tan importante para los inversionistas como para los ejecutivos. Las fuerzas competitivas revelan si el sector es verdaderamente atractivo; estas cinco fuerzas diferencian los problemas de corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversionistas sacar ventaja del pesimismo u optimismo infundados.

El desarrollo de una adecuada estrategia de posicionamiento no sólo es vital para conseguir más ventas.

La cadena de valor es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos y que van desde la creación del producto o servicio hasta que este se retira del mercado. El principal objetivo que

busca el análisis de la cadena de valor es lograr mayor competitividad teniendo en cuenta sus principales elementos.

Ilustración 5 Incremento de la competitividad



Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento de los costos en una empresa y su posición de costo relativo surgen de las actividades de valor, un análisis de significativo, por tanto, examina los costos dentro de esas actividades y no los costos de la empresa como un todo.

Michel E. Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente menos los costos percibidos por el adquirir y usar un producto o servicio, una cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial que descompone a la empresa en sus partes constitutivas para identificar aquellas actividades que pudieran aportarle una ventaja competitiva.

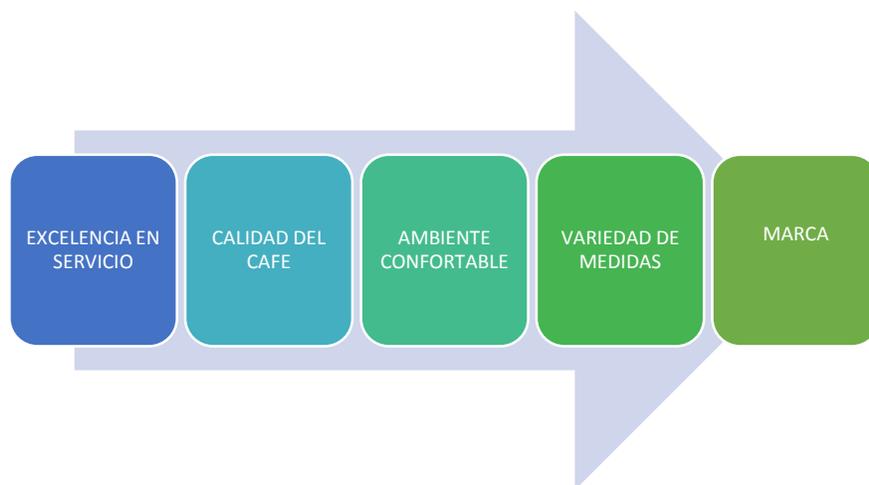
La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

- ✓ Las actividades primarias: elaboración del producto, logística, comercialización y servicios post-venta.
- ✓ Las actividades de soporte a las actividades primarias: administración en los recursos humanos, compra de materias primas, desarrollo tecnológico, infraestructura empresarial.
- ✓ El margen: diferencia entre el valor total y los costos incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En el siguiente diagrama se puede observar la cadena de valor que ofrece Starbucks así como su explicación:

“Proporcionar a los clientes y “socios” una experiencia inspiradora que enriquezca su día a día”⁵²

Ilustración 6 Experiencia de compra memorable



Fuente: Elaboración Propia

⁵² Howard Schultz, *El desafío Starbucks*, 2011, Ed. Aguilar

- ✓ Excelencia en el servicio

“**Servicio Legendario**” consta de 3 factores muy importantes:

- Establecer contacto visual con los clientes
- Conectar con ellos ¿Cómo? CONVERSANDO
- Repetir en voz alta tamaño y nombre de la bebida

- ✓ Ambiente confrontable

“**Nuestras tiendas son un lugar de reunión** en el barrio para reunirse con los amigos y familiares. Nuestros clientes disfrutan de un **servicio de calidad, un ambiente acogedor y una taza excepcional** de café”⁵³, su filosofía.

El estilo de Starbucks destaca que su esencia es saber que no solo vende un producto (el café), sino que éste debe ser de calidad y que el ambiente de las cafeterías es el que hace que los clientes se sientan como en su hogar.

Toda persona que cruce la puerta es un INVITADO.

- ✓ Variedad de bebidas

Starbucks ofrece un excelente café, siendo su símbolo el café latte o café con leche, sin olvidar el café mocha, capuchino, espresso y caramel macchiato entre otros.

Respecto a los refrescos, destaca el famoso frappuccino, combinación de café, leche y hielo, y en cuanto al té, Tazo tea.

⁵³ Michelli, Joseph A., *La experiencia Starbucks, 5 principios para convertir lo ordinario en lo extraordinario*, Ed. Grupo Editorial Norma, 2011

Además de estas bebidas, ofrece dulces y bollerías como muffins, tartas, cookies; y productos salados como sándwiches y focaccias.

✓ Calidad del café

Maneja dos tipos de café, el robusto y el arábica que se considera el mejor por ser cultivado en zonas de mayor altura, tiene un sabor más intenso y refinado para paladares más exigentes.

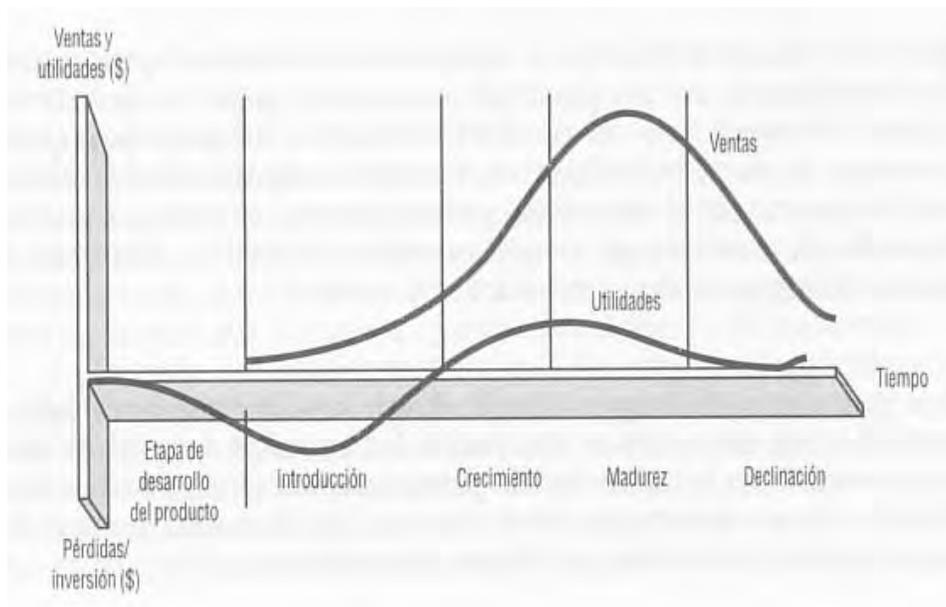
En esencia, la Experiencia Starbucks tiene que ver con un gran café, con la calidad que los clientes esperan de Starbucks y por la cual están dispuestos a pagar un poco más. Para ganar la lealtad de los clientes, no disminuir la calidad del café. Los agricultores, molineros, exportadores e importadores que cultivan, procesan o proveen café a Starbucks comparten este mismo compromiso inquebrantable con la calidad. Gracias a ello, Starbucks puede cumplir su promesa de alta calidad a los clientes.

✓ Marca

La marca de Starbucks ofrece el mejor café en variadas presentaciones y combinaciones, capacidad innovadora, estrategia de localizaciones ya que la marca Starbucks no es el logo de la puerta ni promesas publicitarias de sus folletos. **Starbucks es su café, es la amabilidad y la juventud de sus baristas, pero sobre todo es la experiencia que se puede disfrutar puertas adentro.**

El ciclo de vida de un producto se refiere a la historia de ventas de un producto o clase de producto. El concepto afirma que las ventas de un producto cambian con el tiempo en una forma predecible y que los productos pasan por una serie de cinco etapas distintas: introducción, crecimiento, recesión, madurez y declive; cada una de estas etapas ofrece diversas oportunidades y amenazas que afectan la estrategia de la empresa y los programas del marketing.

Ilustración 7 Curvas de ciclo de vida



Fuente: Mullis, Walker, Boyd; Administración de Marketing, *Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*; Mc Graw Hill, 5ª Edición 2007

2.5 Análisis de clientes

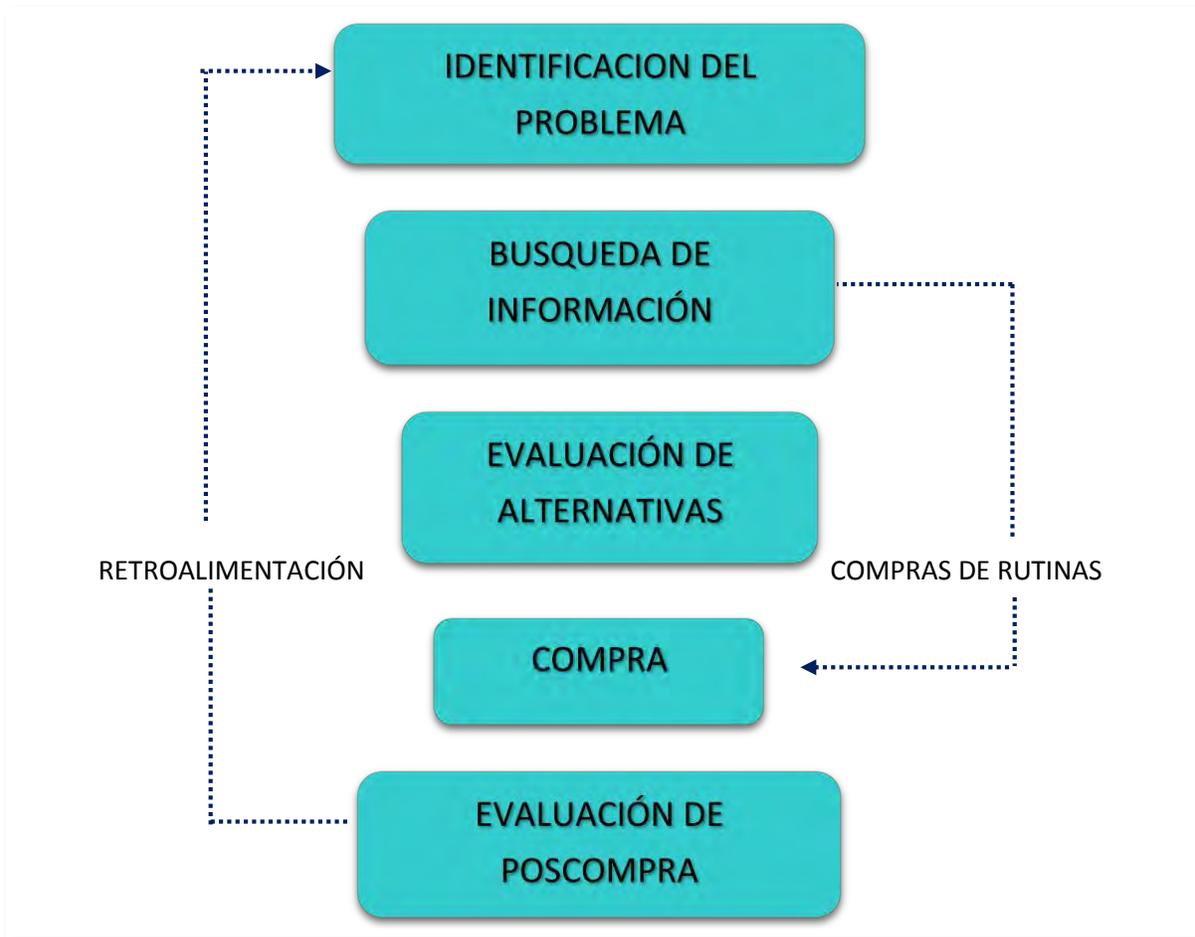
La función principal de las actividades de marketing es facilitar y estimular transacciones de intercambio con clientes potenciales⁵⁴.

La toma de decisiones de los consumidores es en esencia un proceso de resolver un problema. Desde el punto de vista del consumidor, ciertas decisiones de compra suelen ser más importantes para los compradores, estas compras de cierto interés abarcan bienes y servicios también psicológicamente importantes para el

⁵⁴ Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Mullis, Walker, Boyd; Administración de Marketing, *Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*; Mc Graw Hill, 5ª Edición 2007

comprador porque abordan necesidades sociales o de ego y, por ende, conllevan riesgos sociales y psicológicos.

Ilustración 8 Proceso de solución de problemas del consumidor



Fuente: Elaboración propia.

En este apartado se describe el proceso de solución de problemas en los consumidores para elección de algún producto que satisfaga o le cree una necesidad, los consumidores primeramente identifican el problema, los procesos de

decisión de compra son disparados por necesidades o deseos no satisfechos. Las personas distinguen entre el estado ideal y el real de forma física o sociopsicológica motivos que los incitan a buscar productos o servicios para encontrarse en balance con lo ideal, si se tienen los recursos financieros es posible la satisfacción de las necesidades.

Durante la trayectoria para la solución del problema y después de haber detectado éste, el consumidor emprende la tarea de buscar información dependiendo de la experiencia adquirida y almacenada en la memoria. En los casos cuando el consumidor no tiene conocimiento, necesitaría buscar información acerca de marcas alternativas percibiendo costos y ventajas adicionales derivados de estas marcas, con la información resultante de dicha investigación para la elección del bien o servicio dependerá del costo de oportunidad⁵⁵ de seguir buscando más productos.

A la mayoría de los consumidores les es difícil comparar las diversas alternativas ya que cada una podría ser mejor en algunos aspectos pero peor en otros. Para juzgar cada una de las alternativas, el consumidor las evalúa y decide cuál es la más deseable, el proceso de decisión todavía no está completo ya que seleccionara una fuente en la cual comprar el producto. Después de la compra el consumidor realiza una evaluación postcompra en donde se sentirá recompensado dependiendo del nivel de aspiración o expectativa y de la evaluación del consumidor de que tan bien estuvo el producto.

⁵⁵ El costo de oportunidad es una manera de medir lo que nos cuesta algo. En lugar de limitarse a la identificación y añadiendo los costes de un proyecto, también se puede identificar la forma mejor alternativa para pasar la misma cantidad de dinero. Los beneficios percibidos de la mejor alternativa es el costo de oportunidad de la elección original.

2.5.1 Investigación de mercado y medidas de mercado

La obtención de información objetiva acerca de los clientes potenciales y/o cautivos, satisfacción y lealtad de ellos, es mejor conocida como investigación de mercado que son los gastos de recursos financieros y de personal en el estudio de necesidades y preferencias de clientes potenciales para desarrollar nuevos productos y rastrear patrones de ventas y satisfacción de clientes existentes.

Existen diversos métodos estadísticos y otros métodos cuantitativos que permiten sondear al mercado obteniendo como resultado las necesidades de su sector y así la creación de campañas y productos innovadores que logran la atracción de los clientes y compradores seguros.

La **investigación de mercados** es una de las funciones de la mercadotecnia que se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones relacionadas con la práctica de la mercadotecnia, dando a conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características, cuál es su grado de predisposición para satisfacer sus necesidades o deseos, entre otros.

2.5.2 Segmentación del mercado, identificación y decisiones de posicionamiento.

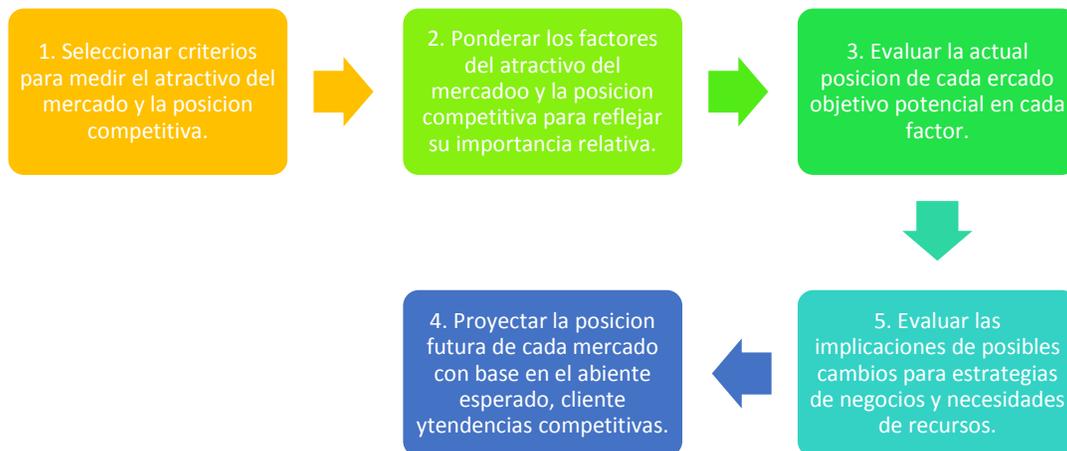
Subconjuntos distintos de personas con necesidades, circunstancias y características similares que los lleven a responder de un modo semejante a la oferta de un producto o servicio; el gerente debe decidir cómo posicionar la oferta del producto o servicio dentro de un segmento objetivo, es decir diseñar el producto y su programa de marketing para destacar los atributos y beneficios que atraigan

clientes del segmento objetivo, y diferenciar la oferta de la compañía de las de la competencia.

El posicionamiento de un producto conlleva el diseño de ofertas de producto y programas de marketing que en forma colectiva establezcan una ventaja competitiva duradera en el mercado objetivo al crear una imagen única, nivel de posicionamiento en la mente del cliente.

Los mercados son entidades complejas que se pueden definir en varias formas. La segmentación del mercado es importante en el desarrollo de estrategias de marketing.

Ilustración 9 Matriz del atractivo del mercado / Posición competitiva



Fuente: Elaboración propia.

2.6 Formulación de los programas estratégicos del Marketing.

Para el diseño de un programa de Marketing e introducir al mercado un producto debe tomar en cuenta ciertas decisiones específicas, las cuales se pueden clasificar en las llamadas 4P's.

Ilustración 10 4P's



Fuente: Elaboración propia.

Un programa de Marketing de un producto debe reflejar la demanda del mercado y la situación competitiva dentro de un mercado objetivo, personalizar la estrategia determina el éxito del o los productos, pero cabe señalar que un factor clave para el éxito de ésta es la capacidad de la compañía para implementar tal programa.

El factor final de importancia crítica del éxito de una estrategia es la capacidad de la compañía para implementarlo, dependerá si la estrategia es coherente con los recursos, la estructura organizacional, los sistemas de coordinación y control, la capacidad, experiencia del personal de la compañía. La estrategia se debe ajustar

a los recursos de la compañía a tratar de construir nuevas estructuras y sistemas para ajustar la estrategia elegida.

Las empresas pueden incrementar sus ventas vendiendo más a los clientes actuales, consiguiendo nuevos clientes, accediendo a nuevos mercados o lanzando nuevos productos.

En el mercado existen diferentes tipos de crecimiento de la empresa:

- ✓ **Crecimiento en profundidad:** es el aumento de las ventas a los clientes. Es mucho más costoso obtener un nuevo cliente que retener a los existentes. Buena parte del marketing de las empresas se dirige a incrementar los ingresos obtenidos de clientes actuales, a través de un programa de ventas cruzadas y programas de fidelización de clientes.
- ✓ **Crecimiento en superficie:** se trata de obtener nuevos consumidores. Una parte importante del marketing va dirigida a intentar convertir en clientes de la empresa a los clientes de la competencia.
- ✓ **Nuevos mercados:** la empresa internacional es una forma de crecimiento para el acceso a nuevos mercados. Estos nuevos mercados amplían las posibilidades de crecimiento de la empresa y permiten repartir los costes de investigación y desarrollo entre una base mayor.
- ✓ **Nuevos productos:** la empresa desarrolla nuevos productos que añade a su oferta. Hay empresas que tienen una política de crecimiento basada en el lanzamiento continuo de nuevos productos al mercado; así la renovación sistema.

Actualmente se recomienda la diversificación concéntrica como estrategia de crecimiento. La empresa entra en nuevos negocios relacionados con sus recursos y capacidades, con el núcleo de sus conocimientos y ventajas competitivas.

Los factores claves para el establecimiento de una estrategia consistente:

1. Innovación en todos los procesos, entendida ésta como informatización presencia virtual ante el cliente las 24 horas.
2. Flexibilidad y adaptación a los requerimientos de los clientes.
3. Tiempo, los periodos de proceso deben ser inferiores a los actuales, para dar una imagen de empresa dinámica.
4. Costes.

3. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN ALSEA

La Mercadotecnia o Marketing abarca varias actividades por lo que su definición es el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios, de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico.⁵⁶

Para Alsea el Marketing no sólo significa publicidad o vender productos, es el desarrollar la permanencia de su producto para satisfacer las necesidades de sus consumidores más asiduos. Los expertos no solo hablan de la campaña publicitaria, sino asociar la marca directamente a los consumidores, por lo que encontrar las claves que los relacionen es una tarea complicada, una respuesta de los mercadólogos ante esta dificultad es la flexibilidad en los mercados, “Las marcas más valiosas del mundo son las que tienen su estrategia centrada en la marca y toda gira alrededor de ella.”⁵⁷

Los gerentes de marketing de la organización deben desarrollar y gerenciar ciertas estrategias, esta estrategia enuncia con claridad un plan para el mejor uso de los recursos y de las tácticas de la organización para cumplir sus objetivos; jugando con variables competitivas, económicas, políticas, legales y regulatorias, tecnológicas y socioculturales. Las oportunidades de marketing existen cuando las circunstancias permiten a la organización emprenda una nueva acción, en los últimos años Alsea se ha adaptado a estas circunstancias, desde la apertura de la primera tienda Domino’s mercado desconocido en ese entonces en el país, logró captar la atención de los que después serían sus consumidores.

En 2013 Alsea adquirió la cadena de restaurantes Pei Wei para aumentar las ventas, en esta cadena lanzo la campaña en donde los consumidores en cada visita al restauran se le sellara un pasaporte que dependiendo al número de visitas

⁵⁶ Pride M. William, *marketing. Conceptos y estrategias*; Edit. Mc Graw Hill; México, 1997, pag 4

⁵⁷ Isabel Blasco, directora general Interbrand México.

podrían cambiarlo por descuentos en platillos. Para Starbucks se creó una tarjeta tipo monedero electrónico en el que sus clientes pueden hacer recargas para la compra de sus bebidas, descuentos en sus agitadores así como de regalo una bebida de bienvenida y una el día de su cumpleaños, y también otorgando un nivel por la visita en sus establecimientos. Es claro que para Alsea la mercadotecnia es una de los aspectos más importantes, ya que ese sentido de pertenencia de los consumidores hacia la organización la ha sabido manejar muy bien. A pesar de que existen sus similares en cada una de las unidades de negocios que maneja ninguno ha podido sobrepasar el éxito de Alsea.

3.1 Modelo de negocio

Alsea el operador de restaurante líder en América Latina con marcas de reconocimiento global y éxito probado dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual sus unidades de negocio son respaldadas por 5 áreas de soporte que incluyen la Cadena de suministro, Finanzas, Recurso Humanos, Tecnología, Bienes Inmuebles y Desarrollo, y también por un estructurado gobiernos corporativo, en donde además del Consejo de Administración se cuenta con los comités de Auditoría y Prácticas Societarias.⁵⁸

⁵⁸ <http://www.Alsea.net/content/10000/10600>

Ilustración 11 Modelo de negocio Alsea



Fuente: Alsea.

3.2 Gobierno Corporativo.

El consejo de Administración⁵⁹ de Aalsea, consciente de sus responsabilidades como empresa implementa una serie de medidas a su Gobierno Corporativo. Institucionalizando a la empresa a través de prácticas transparentes, que al cabo del tiempo no solo se han cumplido satisfactoriamente, sino han excedido lo establecido dentro del código de mejores Prácticas Corporativas.⁶⁰

En la actualidad se encuentra constituida de la siguiente manera:

CONSEJEROS PATRIMONIALES

Alberto Torrado

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Nacido en México, D.F. en 1963, es egresado del Instituto Tecnológico Autónomo de México. Tiene un postgrado en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. Alberto fue Director Corporativo de DIA de 1998 a 2001; durante el 2002 se desempeñó como Presidente del Consejo de Administración de Aalsea y de 2004 a 2007 fungió como Director General. Desde 2007 se desempeña nuevamente como Presidente del Consejo de Administración. Forma parte del equipo directivo de Aalsea desde 1989.

⁵⁹ Grupo directivo de una sociedad empresarial integrado por personas elegidas por la asamblea general de accionistas. Su función es de dirección y vigilancia. Jerárquicamente se localiza entre la asamblea general de accionistas y la dirección o gerencia general. Tiene amplias facultades normativas, de planeación, evaluación y de control.

⁶⁰ Los principios del Código van encaminados a establecer las mejores prácticas corporativas que contribuyan a mejorar la integración y el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios de apoyo, las cuales son aplicables a todo tipo de sociedades públicas y privadas en general, sin distinguir su tamaño, su actividad o su composición accionaria.

Consejero patrimonial. **Cosme Torrado**

Nacido en México, D.F. en 1962, es egresado del Instituto Tecnológico Autónomo de México y con Postgrado en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. En 1990 funda Operadora D.P., S.A. de C.V. (empresa dedicada a la venta de franquicias del sistema Domino's Pizza), fue Director General de Alsea desde 1997 hasta 2004, año en el que fue nombrado Presidente del Consejo de Administración. En 2007 ocupó el puesto de Consejero Delegado para América Latina. Desde 2012 es Líder de Proyecto de Nuevos Negocios Cono Sur. Forma parte del equipo directivo de Alsea desde 1989.

Consejero patrimonial. **Armando Torrado**

Es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad del Valle de México y estudió Alta Dirección de Empresas en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. Forma parte del equipo directivo de Alsea desde 1989.

Director general. **Fabián Gosselin**

Nacido en México, D.F. en 1963. Es egresado de la Universidad del Nuevo Mundo, además cuenta con un posgrado en Alta Dirección de Empresa en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. Fue el primer franquiciatario de Burger King en México. Ocupó la Dirección General de Burger King y del Centro de Servicios Compartidos de Alsea (SCA). Desde octubre de 2010 funge como Director General de Alsea. Forma parte del equipo directivo de Alsea desde 1991.

Director Starbucks México. **Federico Tejado**

Nacido en Puebla en 1960, es egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México y Maestro en Administración de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. Se desempeñó como Director General de Domino's Pizza México, así como Director de Casual Dining y en 2010 tomó la posición de Director de Starbucks México. Forma parte del equipo directivo de Alsea desde 1997.

CONSEJEROS INDEPENDIENTES

Raúl Méndez

Nace en Rio Verde, San Luis Potosí en 1954; cuenta con un Master en Sistemas Computacionales por la Universidad de Stanford y un MBA en Finanzas y Planeación en Wharton. A lo largo de 15 años ha participado en más de 20 Consejos de Administración entre los que están Mexican Financial Group, American Software Company, European Agribusiness Company Mexican Switch Company. Es consejero de Alsea desde 2011.

Iván Moguel

Nace en Torreón, Coahuila en 1963; es Contador Público egresado del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Es socio de Chevez Ruiz Zamarripa y Cía., S.C., firma de asesores y consultores en impuestos, de donde es miembro desde 1982. Ha sido catedrático del ITAM, de la Universidad Iberoamericana y del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey (ITESM). Es consejero de Alsea desde 2011.

Marcelo Rivero

Nace en Monterrey, Nuevo León en 1947; es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac. Director General de compañías de consumo desde 1983 como Clemente Jacques, MacMa, Kentucky Fried Chicken, y desde 1995 en Grupo Jumex, con operaciones en México, USA, Centro y Sudamérica y exportador a nivel mundial. Consejero en las siguientes Cámaras: CANAINACA y CANAFEM; consejero de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac. Es consejero de Alsea desde 2002.

Julio Gutiérrez

Nace en México, D.F. en 1959, es Ingeniero Químico y estudió una maestría en el IPADE. Fue presidente de Starbucks para las regiones de Europa, Medio Oriente y África, antes fue presidente de Walmart en Argentina. Ha sido profesor de Planeación Estratégica en la Universidad Iberoamericana y miembro del Consejo de la Cámara Nacional de Comercio y la Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas in México. Es consejero de Alsea desde 2011

León Kraig

Nace en New York, USA en 1954; es Ingeniero Químico egresado de la Universidad Iberoamericana en la Ciudad de México, tiene una Maestría en Administración de Negocios (MBA) otorgada por la Universidad de Minnesota, con especialización en Operaciones y Mercadotecnia. También tiene una Maestría en Ciencias de los Alimentos (MFS) otorgada por la Universidad de Cornell, en Ithaca, Nueva York. Completó el programa de Alta Dirección en Capital Privado en el IPADE. Estuvo con Mars Inc. por 25 años, una empresa privada y familiar, con ventas superiores a los 30 mil millones de dólares y reconocida internacionalmente por marcas como: M&M's®, Snickers®, Milky Way®, Pedigree®, Whiskas® y Orbit®. Es consejero de Alsea desde 2012.

Xavier Mangino

Nacido en México, Distrito Federal, en 1969. Es Licenciado en Derecho egresado del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), y es socio de DÍAZ DE RIVERA Y MANGINO, S.C. firma de abogados asesores en materia de derecho corporativo y bursátil.

Las características del perfil de un Consejero están, en principio, condicionadas por unos factores externos que afectan a todos y cada uno de los Consejeros de una determinada compañía: las Leyes, los Códigos, los Estatutos propios y las normativas internas como Reglamentos y Códigos de Conducta. Todas estas normas imponen algunas características, sobre todo de tipo personal, que, al menos en teoría, deben de cumplir todos los Consejeros. Algunas de ellas, sin embargo, influyen sólo específicamente sobre Consejeros con determinadas posiciones. Alsea establece algunos principios para la elección de su Consejo de Administración.

Dentro de las Personales están las características como

- Ser:
 - Personalidad
- Trabajador
 - Humildad
- Capaz de escuchar
 - Buena imagen ante terceros
- Negociador
 - Carecer de conflictos de interés
- Persona madura
 - De tiempo
- Comprometido y honesto
 - Relacional
- Tener
 - Remunerativo (para Consejeros Independientes)
- Flexibilidad

Dentro de las Profesionales están las características como:

- Conocimientos básicos de tipo empresarial y/o del entorno
- Capacidad de análisis
- Capacidad de planificación

El conjunto de características hasta ahora mencionado deben de cumplidas, al menos en teoría, por todos los Consejeros de cualquier compañía, en este caso Alsea, lo que se ha denominado Perfil Común de todos los Consejeros.

Sin embargo, dentro de las características Profesionales también las hay que afectan sólo a determinadas sociedades o a posiciones específicas de Consejeros de una empresa concreta.

Entre estas se puede mencionar las experiencias en:

- ✓ ■ Finanzas
- ✓ ■ Regulación
- ✓ ■ Visión Económica (macro)
- ✓ ■ Operaciones
- ✓ ■ Actividad internacional

Estas características Profesionales Específicas ayudan a definir el perfil de un Consejero para una posición o compañía concretas.

PERFIL COMÚN

Las condiciones externas, son aquellas que vienen determinadas por las normas que ha de cumplir el Consejero.

Entre las normas las hay generales:

- ✓ Las Leyes que afectan a los Consejos de Administración
- ✓ Las recomendaciones y propuestas de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.
- ✓ Los Estatutos.
- ✓ El Reglamento del Consejo de Administración.

El “perfil común” del Consejero debe facilitar que sepa debatir y debata durante las sesiones del Consejo. Las funciones del Consejo de Administración son múltiples pero, básicamente, desde el punto de vista operativo tiene que tomar decisiones sobre siete asuntos:

- Estrategia (plan a largo plazo en todos los aspectos, no sólo el económico y financiero)
- Materias importantes (fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, ampliaciones de capital).
- Política de autocartera y de dividendos
- Política de comunicación corporativa
- Evaluación, nombramiento, sustitución y planificación de la sucesión del Máximo Ejecutivo y del Presidente del Consejo de Administración
- Seguimiento de la marcha de la compañía (del ejercicio y del plan estratégico)
- Defensa de la compañía en las dificultades de corto plazo

3.3 Comportamiento Financiero Alsea

La empresa cuenta con un portafolio de marcas líderes globales dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual al cierre de 2012, el portafolio suma un total de 1,421 unidades con presencia en México, Argentina, Chile y Colombia. Su modelo de negocio incluye las Áreas de Soporte y la Cadena de suministro. Durante 2012 Alsea fortalece su portafolio con la integración de la marcas Italiannis permitiendo la penetración en un importante segmento de mercado, para fortalecer el área de innovación The Cheesecake Factory una marca líder en la industria a nivel global.

En 2012 las ventas totales del Alsea ascendieron a \$13, 520 millones de pesos, lo que se traduce en un crecimiento del 27% en comparación de 2011, año durante el cual el crecimiento de estas ventas fue de un 12.2% este aumento se debe en gran parte a la expansión de 138 nuevas unidades y al aumento de las ventas en las tiendas ya existentes de un 10.5%⁶¹.

Ilustración 12 Ventas Netas



Fuente: Alsea.

⁶¹ <http://www.alsea.net/content/40000/40300>

Con lo que respecta al valor de la acción en 2012 se registró un crecimiento anual superior al 83%, cerrando así en un precio de \$25.78 posicionando la empresa como una de las emisoras de mayor rentabilidad en el mercado mexicano.

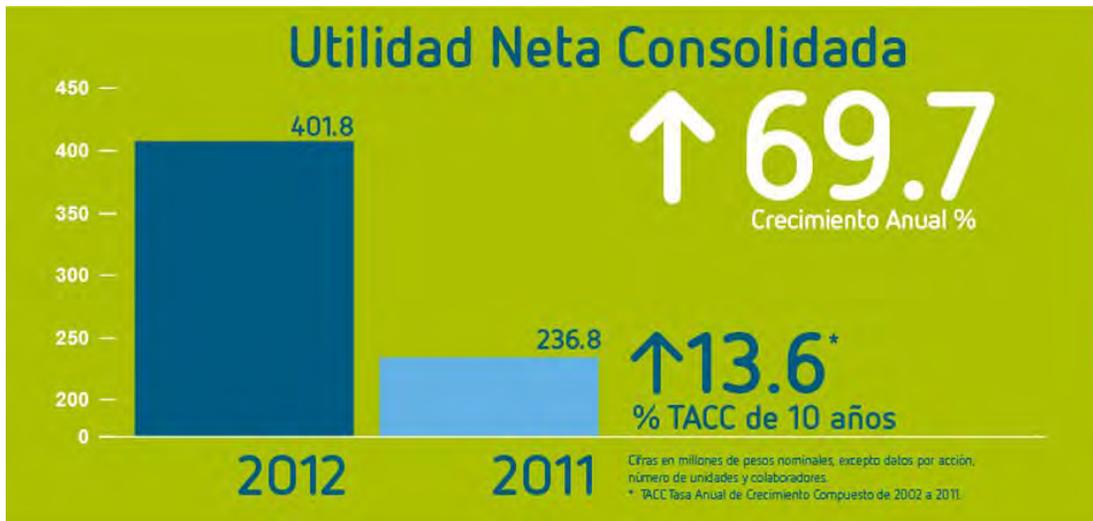
Ilustración 13 Utilidad por Acción



Fuente: Alsea.

Otro resultado favorable para este año fue la generación de utilidad neta por 402 millones de pesos, es decir, un incremento anual del 69.7% el cual refleja claramente el compromiso de la empresa con cada uno de los accionistas, durante 2011 se recaudaron un total de 230.1 millones de pesos; de 2010 a 2011 la empresa creció un 44%.

Ilustración 14 Utilidad Neta Consolidada



Fuente: Alsea.

Su comportamiento en la Bolsa Mexicana de Valores durante 5 años ha variado, en la gráfica siguiente se puede observar durante 2009 la caída en el precio de las acciones, debido a que el 15 de septiembre de 2008 la economía mundial entró en caída libre sin un final próximo.

Ilustración 15 Comportamiento de Acciones 5 años



Fuente: Yahoo.

En 2013 en el mes de junio la adquisición de Axo no fue bien recibida en los mercados, ya que no detectaron oportunidades para hacer sinergias con la compañía, en este mes el precio de las acciones bajó de 7.33 unidades al llegar a \$27.65 pesos el 25 de junio. La adquisición de Vips es considerada de gran potencial ya que esta decisión de sus consejeros hace más fuerte a la operadora, se estima que para finales del 2014 las ganancias de Alsea aumentaran un 81%, como ya bien he mencionado las unidades de negocios más atractivas de la operadora y que son su carta de presentación en américa latina, las marcas que encabezan la lista son Starbucks, Burger King y Domino`s Pizza.

Cabe mencionar que en los últimos años se ha encendido una alerta para Alsea, varias calificadoras como Fitch Ratings han colocado en valoración negativa a Alsea debido a la deuda que contrajeron para hacer la transacción con Walmex ya que presenta un aumento su apalancamiento en un 2.8 veces que podría significar una presión en el aumento de su liquidez, el emitir más acciones podría evadir los vencimientos a corto plazo.

Ilustración 16 Comportamiento de Acciones 2013



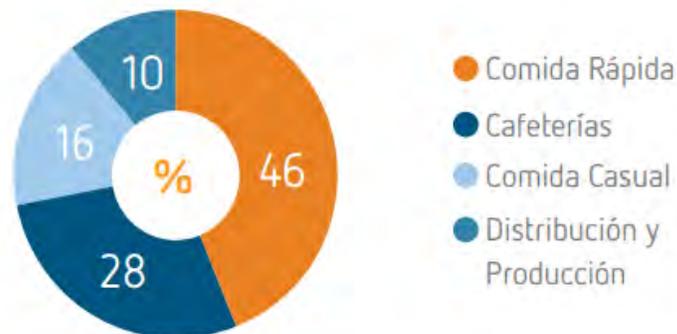
Fuente: Yahoo.

En 2012, el CEMEFI⁶² otorgó el distintivo de Empresa Socialmente Responsable⁶³ uno de los retos más importantes será continuar perfeccionando los procesos para el desarrollo, impulsar una mejor calidad de vida para los colaboradores, así como el cuidado del medio ambiente a través del programa de eficiencia energética y fomentación del consumo responsable. El cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, proyectos y acuerdos realizados son la consecuencia de su Modelo de Negocio.

La consolidación de la estructura organizacional así como el desarrollo de nuevas capacidades, y cambios alineados al crecimiento sostenido se reflejó en la integración de Dirección General la operación de todos los países, se reorganizaron las áreas de soporte, generando a su vez sinergia y masa crítica, la cadena de suministro integró todas las áreas.

La mezcla de negocios quedó de la siguiente manera:

Ilustración 17 Mezcla de negocios



Fuente: Alsea, Reporte Anual 2012.

⁶² El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), es una asociación civil fundada en diciembre de 1988. Es una institución privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión.

⁶³Una Empresa Socialmente Responsable es la que cumple con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental que se basa en Valores, que le ayudan a ser más productiva.

La rentabilidad global de Alsea presentó un ROIC⁶⁴ 8.6% y ROE⁶⁵ 10.5%, como segundo año consecutivo conformó uno de los precios que construye el IPC; su operación promedio diario fue de 2 mdd, en la BMV el promedio del valor de la acción fue de \$21.50 contando con 53.49 millones de acciones emitidas, es decir un monto colocado de \$1,150 millones de pesos.

Ilustración 18 Componentes de la Empresa



Fuente: Alsea, Reporte Anual 2012

⁶⁴ Return On Investments. En español le denominamos Retorno de la inversión, Rendimiento o Rentabilidad Económica. Se calcula como el cociente:

$$\frac{\text{Resultado Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Activo total}}$$

⁶⁵ Rentabilidad sobre recursos propios

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \text{ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$$

Alsea promueve la apertura y transparencia de todos los grupos de interés en su organización, la información y la retroalimentación permite detectar nuevas áreas de oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa.

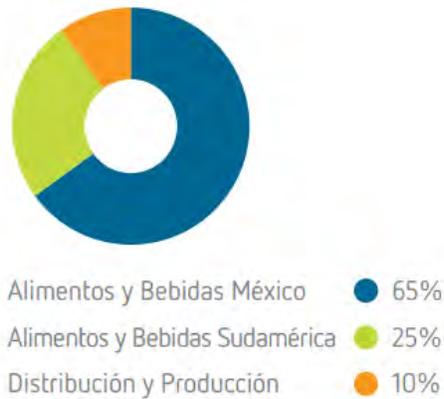
La siguiente tabla presenta un Estado de Resultados condensado en millones de pesos (excepto la UPA), el margen que cada concepto representa de las ventas netas, así como el cambio porcentual del año completo terminado el 31 de diciembre de 2012 en comparación con el mismo periodo de 2011. Dicha información se presenta de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) y se presenta en términos nominales.

Ilustración 19 Comparación 2011 y 2012

	2012	Margen%	2011	Margen%	Cambio%
Ventas Netas	\$13,519.5	100.0%	\$10,668.8	100.0%	26.7%
Utilidad Bruta	8,747.8	64.7%	6,881.2	64.5%	27.1%
EBITDA ⁽¹⁾	1,608.6	11.9%	1,123.1	10.5%	43.2%
Utilidad de Operación	797.3	5.9%	453.1	4.2%	76.0%
Utilidad Neta	\$401.8	3.0%	\$236.8	2.2%	69.7%
UPA ⁽²⁾	0.5726	N.A.	0.3440	N.A.	66.5%

Fuente: Alsea, Reporte Anual 2012.

Ilustración 20 Participación en la región



Fuente: Alsea Reporte Anual 2012.

Ilustración 21 Ventas Netas por segmento

Ventas Netas por segmento	2012	% Cont.	2011	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$8,752.2	64.7%	\$7,083.8	66.4%	23.6%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	3,416.3	25.3%	2,401.7	22.5%	42.2%
Distribución y Producción	4,032.4	29.8%	3,395.6	31.8%	18.8%
Operaciones Intercompañías ⁽³⁾	(2,681.4)	(19.8)%	(2,212.3)	(20.7)%	21.2%
Ventas Netas consolidadas	13,519.5	100.0%	10,668.8	100.0%	26.7%

Fuente: Alsea, Reporte Anual.

Dentro de los planes de la empresa, Alsea propone expandir sus territorio con Vips pretende llevarlo a otros mercados.

En el tercer trimestre del año las ventas netas de la empresa reportaron un aumento del 16.6%, a pesar de la volatilidad que se presenta en el entorno económico a lo largo de 2013, las estrategias comerciales y el liderazgo de las marcas que respaldan a Alsea logrando un crecimiento, superando a la industria de alimentos traduciendo esta acción a una mayor participación de mercado y debutando en nuevos segmentos de retail⁶⁶ como posible canal de crecimiento a largo plazo para la empresa.

⁶⁶ Retail es el término inglés para comercio al por menor o al detalle. Engloba el sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de marca, grandes superficies, centros comerciales, hasta sucursales bancarias y en algunos casos restaurantes (ej. Comida rápida). Está muy relacionado con las cadenas de tiendas, franquicias, centrales de compras.

4 EL CASO STARBUCKS.

Starbucks Coffee Company fue fundada en 1971 en Seattle, la primera tienda fue aperturada en Pike Place Market donde solamente se vendía granos de café tostado.

Howard Shultz CEO de la compañía en 1982 fue nombrado Director de Operaciones de Venta y Marketing, durante un viaje de Howard en Italia descubre a la “magia de las cafeterías”, la conexión que se crea con personas y unas simples tazas de café, por lo que decide trasladar esta costumbre a Estados Unidos con el lema de “Café de primera clase y romanticismo”

En 1985 al no convencer a los entonces dueños de Starbucks, Howard presenta su renuncia y decide emprender su propia empresa de cafeterías que se llamarían el “Il Giornale”, con dos sucursales localizadas en Seattle y Vancouver. En el año de 1987 el comité ejecutivo de Starbucks decide vender los establecimientos por lo que Howard Shultz adquiere los entonces seis establecimientos y la tostadora de la compañía por una inversión de mil ochocientos millones de dólares logrando fusionar a ambas empresas y decidiendo mantener el nombre de Starbucks Coffee Company contando al final de ese año con once tiendas y cien empleados.

En la actualidad en Starbucks ingresan anualmente más de diez millones de dólares ya que se atiende aproximadamente sesenta millones de clientes semanales en más de dieciséis mil establecimientos en cincuenta y cuatro países.

Ilustración 22 Tienda Starbucks



Fuente: Starbucks Corp.

4.1 Comportamiento de crecimiento.

Es una de las grandes historias de éxito, una visión original de Howard Shultz. ¿Qué hace diferente a Starbucks Coffee Company a las demás empresas? en este capítulo me dedicaré a explicar la fractura que sufre la empresa en 2008.

Desde la adquisición de la compañía en 1987 la marca se ha definido por la calidad de su café y sus valores, por brindar a sus clientes una experiencia única cada vez que visitan alguno de sus establecimientos. Desde 1992 la empresa llegó a tener tasa de crecimiento anuales de 49%, para el año 2000 estaba presente en 13 países con dos mil establecimientos aproximadamente, este gran crecimiento se debió a la comodidad, el servicio y la rapidez que se ofrece a los clientes. Cada establecimiento está diseñado y adaptado al lugar en que se encuentra. Creó

nuevos proyecto uno de ellos es el modelo de “Tienda dentro de otra tienda” trabajando conjuntamente con Barnes&Noble, Safeway, Kroger entre otras.

Durante 2008 la crisis financiera que contrajo al crédito, la caída del mercado inmobiliario y el aumento brutal del desempleo, acontecimientos de los que Starbucks no sería la excepción en la caída de las ventas y precio de sus acciones en la bolsa de Nueva York, por lo que era necesario hacer una exhausta revisión de las decisiones que había hecho la empresa y que habían provocado perder sus principales características y mostrarse vulnerable en ante estos cambios.

Orin C. Smith.

Con la salida de Howard Shultz como consejero delegado, Orin Smith C. ocupó el cargo, una de las principales acciones de Orin fue la de concretar a la empresa con Responsabilidad Social para fomentar la conciencia medio ambiental en conjunto con Global Green USA, adquiriendo a una nueva marca ETHOS Water que se encargaría de surtir agua potable a los establecimientos, se fomentó una mayor relación con organizaciones de Comercio Justo por lo que en el año 2001 Starbucks y Conservation International crearon una guía de proveedores en donde se puede encontrar detallado el proceso de selección del café en materia ambiental así como en materia humanitaria. Estos acontecimientos provocaron que el valor de la empresa aumentara en el mercado logrando posicionarse como una de las empresas más importantes a nivel mundial. El precio de las acciones desde su primera emisión en 1992 en el mercado Nasdaq con el símbolo SBUX hasta 2004 se mantuvieron siempre a la alza.

Aparte de un café extraordinario, Starbucks ha construido su negocio basándose en conexiones humanas, interacción con las comunidades y respeto de la diversidad cultural.⁶⁷

Ilustración 23 Diversidad Starbucks



Fuente: Starbucks Corp.

Starbucks está comprometido a defender una cultura que valora y respeta la diversidad. Puesto que es uno de nuestros principios guía, la diversidad está integrada en todo lo que hace.

En Starbucks se define el término Diversidad utilizando una ecuación.

Diversidad = Inclusión + Equidad + Accesibilidad

Inclusión: conexión y compromiso entre seres humanos.

Equidad: igualdad y justicia

⁶⁷ <http://www.starbucks.com.mx/about-us/company-information/diversity-at-starbucks>

Accesibilidad: facilidad de uso y ausencia de barreras

La estrategia de diversidad empresarial se centra en cuatro áreas: partners, clientes, proveedores y comunidades a continuación se describe el significado de cada uno de estos elementos.

- **Partners (empleados):** se trata de encontrar y contratar a partners que sean tan diversos como las comunidades a las que prestamos servicio, la empresa se centra en el desarrollo los partners capacitándolos y comprometiéndolos.
- **Clientes:** extender la *experiencia en Starbucks* a todos los clientes, reconociendo y respondiendo a las preferencias y necesidades únicas de cada uno de ellos. Asegurar que los clientes disfruten de una experiencia excepcional conectando con ellos de forma adaptada a su contexto cultural.
- **Comunidades:** Apoyar a los barrios locales y a las comunidades globales e invertir en ellos a través de acuerdos de colaboración estratégicos y oportunidades de desarrollo económico para establecer vínculos con las comunidades a las que se presta servicio.
- **Proveedores:** es una compañía de confianza y acogedora para los proveedores, a través de un programa de diversidad dirigido a incrementar la red de suministro compuesta por empresas proveedoras propiedad de mujeres y grupos minoritarios.

Starbucks está dedicado a crear un lugar de trabajo donde se valora y respeta a personas de procedencias diversas, y donde sus empleados puedan realizar su trabajo lo mejor posible. La combinación única de talentos, experiencias y perspectivas de cada uno de los partners, que hace posible el éxito de Starbucks.

Howard Schultz se apegó a sus propios principios de emprendimiento⁶⁸:

1. Un líder que inicia es más poderoso que cualquier compañía consolidada:

El primera paso para ser un emprendedor exitoso es convertirte en un líder. Schultz considera que un líder es aquella persona con valores fuertes que puede transmitir ideas, ganarse a la gente y compartir pasiones.

"Emprendedor es una palabra elegante, pero antes de iniciar cualquier proyecto hay un aspecto que debe manejarse a la perfección y es tener un objetivo y seguirlo, es la única forma de convencer a otros de que te sigan. El secreto de todo empresario exitoso es atreverse a hacer lo que los demás creen imposible"

2. Que tu personal se sienta orgulloso: Una de las políticas que hacen que Starbucks sea una de las empresas más solicitadas para trabajar es el reconocimiento a los empleados. En 1991, la firma introdujo un beneficio para los empleados denominado la "Acción Grano" (Bean Stock), un plan de opción de acciones para los empleados, a partir de esta medida, los trabajadores se denominaron "partners".

"No se trata de buscar sólo buenos elementos, se trata de generar una comunidad que comparte objetivos y sueños, los recursos humanos no sólo son importantes para una empresa, son fundamentales".

3. Innova la innovación: Howard Schultz explica que la innovación va más allá de sólo mejorar el producto estrella de las empresas.

"Al pensar en innovación en el negocio de café muchos podrían creer que sólo se innova con un nuevo sabor, pero la realidad es que la innovación en nuestro sector

⁶⁸ <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/10/16/starbucks-una-receta-para-emprendedores>

tiene que ver con hacer las cosas diferentes, brindar un servicio que la gente busque y no pueda encontrar en otro lugar".

Con esto en mente, este año Starbucks se alió con la empresa Square, desarrollada por el creador de Twitter, que produce pequeñas terminales punto de venta que agiliza el cobro en las tiendas en horas pico.

4. Mantente fiel a tus valores: En 1989, Starbucks publicó su "Declaración de Misión y Guía de Principios", que se convirtieron en el corazón del negocio.

4.2 Los 7 Grandes Pasos.⁶⁹

La agenda de la transformación nombre que llevaría el proyecto de reestructuración de la compañía tenía la tarea de transmitir inmediatez y precisión en la toma de decisiones. El regreso como consejero delegado de Howard Schultz provocaría especulación en la bolsa de Nueva York, en el primer trimestre de 2008 las cifras en ventas no alcanzaron su proyección esperada en los mercados financieros por lo que esta decisión del regreso podría ser benéfica o marcaría la desaparición de la compañía.

Regresar al objetivo y razón de ser de la compañía fue la pieza fundamental para mantener la confianza de los accionistas, la introducción de McDonald's Café al sector de cafeterías puso en peligro a Starbucks, la marca tenía que defenderse ante la entrada de nuevos competidores, metas a largo plazo se pusieron en marcha para salvar a la compañía, es así como la agenda de la transformación incluía 7 pasos como si fuera una receta mágica.

⁶⁹ Schultz Howard; *El desafío Starbucks*; Edit. Aguilar; México D.F.; 2006, Pag.108

1. Ser la autoridad indiscutible del café
2. Involucrar e inspirar a nuestros partners
3. Vínculo emocional con los líderes
4. Presencia global
5. Liderazgo en el cultivo ético y respeto medioambiental
6. Creación de plataformas de crecimiento innovador dignas en nuestro café
7. Modelo económico sostenible

4.3 El papel del marketing en Starbucks

Después de la crisis financiera de 2008, la filtración del reporte de Howard Shultz en la red, los cambios de hábitos en los consumidores, la revolución digital y el flujo de la información que había mostrado a Starbucks como una empresa con debilidades, el departamento de marketing tenía la tarea de diseñar una campaña novedosa.

Desde el inicio de operaciones de Starbucks coffee Company se ha caracterizado por la diferencia en el manejo de marketing, prefirió siempre la publicidad de boca en boca, por lo cual los costes en publicidad nunca han sido exorbitantes.

Es por eso que la campaña publicitaria que Starbucks manejó para el rediseño fue enfocada únicamente al cuidado medioambiental. Los acuerdos con Conservation International se reafirmaron para concretar tres medidas de vital importancia que son:

1. Medir el impacto de las prácticas de C.A.F.E.⁷⁰
2. Mantener en contacto a los granjeros sobre el comercio de emisiones de CO₂

⁷⁰ Coffee And Farmer Equity

3. Trabajo conjunto con Conservation Internacional

Project Greenstorm proyecto digital que se encargaría de poner en contacto a los clientes, 50 partners en un foro de debate, sería la primera comunidad virtual de Starbucks lista para lanzarse a la red para estar en constante interacción con los clientes. Otra medida para la recuperación de cliente era el lanzamiento en 2008 de la tarjeta fidelidad Starbucks.

Las innovaciones⁷¹ en la compañía tuvieron un plazo de 18 meses para demostrar a inversionista y consumidores que Starbucks no solo sirve café.

En 2012 Starbucks tenía 472 unidades en el país, una presencia de 10 años con la cual ha logrado consolidarse como la unidad de negocios de Alsea de mayor participación en los resultados consolidados, durante este año Starbucks opero en más de 49 ciudades en México.

Para Starbucks Corp las utilidades trimestrales de la empresa aumentaron en un 34% después del incremento en las ventas de las tiendas. Como la mayor cadena de cafeterías en el mundo los beneficios netos de 2013 reportaron 481.1 millones de dólares; es decir 63 centavos por acción. Las ventas globales en las cafeterías ascendieron un 8% en la región de América en donde Estados Unidos contribuye con la mayor parte de los ingresos de Starbucks.

En el caso mexicano la compañía al extender la marca de Starbucks ha incrementado sus canales de distribución que son las cafeterías, la venta de café especiales, los canales al por mayor y el negocio de venta directa es parte de la estrategia de crecimiento a largo plazo. Mauricio Cabrera, gerente de recursos humanos de Starbucks México, mencionó, en una entrevista⁷², que cada día se

⁷¹ Innovación es la creación de un nuevo producto, servicio o proceso empresarial que crea valor para la compañía y, sobre todo, transforma el mercado en el que opera. Pervais, k. Ahmed, *Administración de la innovación*; Edit. Pearson, 2009

⁷²<http://www.portalejecutivo.com/743/articulos/las-claves-del-exito-de-starbucks.html>

abren entre tres y cuatro tiendas en diferentes partes del mundo, es decir, hasta este momento hay más de ocho mil tiendas.

5 CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se abordó el tema de la toma de decisiones llevadas de la mano con estrategias de marketing para operar una organización a un alto nivel, los factores que suelen ser ordinarios aparecen, sin duda alguna en la satisfacción del cliente, la calidad del producto, el entrenamiento del personal entre otras.

Las teorías administrativas han evolucionado debido al entorno que vivimos en la actualidad, Alsea a lo largo de estos 24 años de presencia en el país se ha fortalecido llegando a mercados en América del Sur, reafirmando que la toma de decisiones, involucrarse en cada Unidad de Negocio así como el de vincularse más con los empleados forman parte de la cultura organizacional de la empresa.

La franquicia se implantó en el país para quedarse y formar parte de la cultura Mexicana, las franquicias presentan un mercado de oportunidad para aquellos inversionistas y emprendedores que tienen la liquidez suficiente de fundar un negocio, la diferencia de este modelo de negocio con el de PYMES se debe a que se adquiere todo un conocimiento de un producto y marca, conocimientos que no son necesarios descubrirlos y probarlos, con el respaldo de una receta las franquicias acaparan cada vez el mercado. Las pocas barreras a la entrada permitieron la instalación de la empresa, una gama de marcas importantes posicionan a esta empresa como un modelo a seguir, la toma de decisiones acompañado de un estrategia de marketing permiten a la empresa a seguir expandiéndose e introduciéndose a nuevos mercados.

Starbucks cumple en 2014, 10 años de presencia en el país, tiempo suficiente para instalarse y ser parte de la cultura de los mexicanos, en especial para oficinistas, estudiantes y personas que suelen pasar largas estancias en una cafetería, si bien es cierto que Starbucks no vende café solamente, sino vende la estadía en ese lugar

permitiendo a sus clientes un respiro en su día a día, la interacción de los partners hacia los socios genera una confianza que se ve reflejada en los volúmenes de ventas de la compañía, Alsea tiene bien fija la meta para los siguientes años, consolidar cada día más la presencia de Starbucks en el país, así como en el resto de Sudamérica.

El tener una cultura en todos los modelos de negocios es un reto importante, es así como, el ver la oportunidad es tomar el riesgo, papel en donde se incorpora la toma de decisiones que dependerá primeramente de su presidente, sus consejeros y sus empleados correspondientemente a su niveles; Alsea ofrece a los consumidores productos con insumos de la mejor calidad, que no sólo satisfagan una necesidad, sino que las implicaciones sociales, medioambientales y económicas de su ciclo sean positivas.

En definitiva, Starbucks cambió sustancialmente el concepto tradicional de cafetería y ha conseguido que algo tan sencillo como una taza de café se convierta en algo diferente y especial para los consumidores. La cultura Starbucks consiste en facultar al personal y fomentar el espíritu empresarial, la lealtad de los clientes otorga a los accionistas oportunidad de dejar una huella significativa en el mundo. El liderazgo de la empresa es el marco de referencia para lograr el éxito.

Alsea al ser pionera en su estilo, la empresa se ha visto en la posición al mismo tiempo privilegiada y difícil de crear estrategias de sustentabilidad totalmente nuevas, que funcionen en este caso con el concepto Starbucks. A lo largo de los años, algunas de éstas han funcionado mejor que otras, o han sido comunicadas de mejor manera. Mucha gente sabe que Starbucks es un buen lugar para trabajar, y que usa materias primas certificadas como de Comercio Justo. Sin embargo, todavía algunos clientes la perciben como una compañía depredadora que acaba con las empresas locales. Ahí se encuentra el reto, la marca no desplaza a las cafeterías tradicionales ya que el sector de mercado se encuentra bien definido, la

ubicación de sus tiendas están perfectamente alineadas para que su rentabilidad económica resulte muy ventajosa. Para una cafetería pequeña el coste por mantener su punto de venta en ubicaciones privilegiadas resulta ser muy elevado.

Los beneficios de una empresa se determinaran sobre las alternativas disponibles y que cuenten con fuertes competidores, será menos rentable que la empresa con rivales incompetentes.

Un factor importante que Starbucks añade a su cadena de valor y que pasa desapercibido es el de implicación de la marca; el cliente Starbucks está orgulloso de serlo, le gusta ir por la calle mostrando su vaso, sentarse en sus sillones, trabajar en su computadora portátil por lo que este modo de vivir por decirlo de cierta manera se le llama la Experiencia Starbucks.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, la matriz FODA me permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa para comprender la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

Fortalezas

- ✓ Permite personalizar tu bebida dependiendo de tus gustos
- ✓ Fuerte integración entre las gerencias y el personal de servicio
- ✓ Que utiliza los mejores granos de café del mundo, comprando *Café Premium* a comunidades de la Sierra Madre de Chiapas, Veracruz y Oaxaca, además de los ya mencionados.
- ✓ Sus productos son innovadores, creativos y fuera de lo común
- ✓ Responsabilidad ambiental (C.A.F.E.), promoviendo la conservación en países productores de café en las tiendas y programas de reciclaje.
- ✓ Alta tecnología en máquinas para el preparado del café

- ✓ Agradable y cálido ambiente en las cafeterías, adicionalmente a la música y señal Wi-fi para navegar gratuitamente
- ✓ Cada vez que se desea presentar un producto nuevo, BUSCA que sus clientes den su punto de vista acerca de ese nuevo producto.
- ✓ CAPACITACIÓN continua a sus empleados
- ✓ El personal brinda una magnífica ATENCIÓN a sus clientes
- ✓ Alianzas inteligentes con otras empresas para sacar nuevos productos a la venta.

Oportunidades

- ✓ Durante años la política ha sido NO publicidad en TV y radios ni periódicos, solo en algunos recortes de exclusivas revistas.
- ✓ Mayor poder adquisitivo en las personas económicamente activas ya que aseguran así la permanencia de su público fiel y aumento de más visitantes.
- ✓ El aumento del turismo favorece las ventas ya que es una cadena líder a nivel mundial
- ✓ Faltan mercados por explotar para ubicar nuevos locales

Debilidades

- ✓ La estrella representa al consumidor americano con gran poder adquisitivo, estando en el nivel más alto. Eso no es bueno presentarlo en otros países.
- ✓ La franquicia en EU no ha corrido con tanta suerte en los últimos años, debido a que la recesión económica afectó a las ventas.
- ✓ Los precios elevados de sus productos restringen a ciertos sectores de la población que les es imposible acceder.
- ✓ El Frappuchino era exclusivo de Starbucks y es preparado a base de bebidas con hielo. Ahora se le conoce como una bebida cotidiana.

Amenazas

- ✓ Los nuevos tratados comerciales con EEUU, China, Japón, Corea y otros traerán nuevas inversiones con similares formatos de negocio.
- ✓ Futuro desarrollado de directos productos sustitutos.

Mi propósito al escribir esta investigación es demostrar que la buena administración y la mercadotecnia en Alsea y su unidad de negocios Starbucks permiten que el crecimiento de la empresa al lograr introducirse a los mercados en Sudamérica y permanecer en el mercado mexicano. La administración de la empresa tiene que reinventarse constantemente y agregar valor en cada uno de sus productos; la reinversión comprende que el beneficio no se limita a solo vencer competidores, ni garantizar mencionar a la marca en alguna revista, anuncio o cualquier medio, sino el de asumir el reto de innovar.

Construir y expandir una empresa apta para el futuro es asegurarse que también sea apta para los seres humanos. Que cuente con un modelo administrativo que fomente, honre y aprecie la iniciativa y la creatividad. Alsea se encuentra camino hacia este modelo, todas sus marcas tienen el objetivo de crear oportunidades, ofrecer productos de valor a sus consumidores.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Alba A. Cristina; Las franquicias en México, una nueva visión; Edit. FCA, Unam; México D.F. 2004

Eells R.; Fundamentos Conceptuales de los Negocios; Fondo de Cultura Económica; México D.F.

Fisher de la Vega, Laura; Mercadotecnia; Edit. Mc Graw Hill; México, D.F.; 1993.

Hermida, Jorge A, Marketing de Concepto más Franchising; Edit. Macchi; Buenos Aires, Argentina; 1993

Horovits, Jacques; La satisfacción total del cliente; Edit. Financial Times; Barcelona, España; 1994

Kotler Philip; Dirección de Mercadotecnia; Edit. Pearson; México, D.F.; 1996

Marino Navarrete H.; Planeación Estratégica de la Calidad Total; Edit. Tercer Mundo; Bogotá, Colombia

Michelli, Joseph A., La experiencia Starbucks, 5 principios para convertir lo ordinario en lo extraordinario, Ed. Grupo Editorial Norma, 2011

Mullis, Walker, Boyd; Administración de Marketing, Un enfoque en la toma estratégica de decisiones; Mc Graw Hill, 5ª Edición 2007

Penrose E.; Teoría del Crecimiento de la Empresa; Edit. Aguilar S.A. 1962

Porter, Michael; Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior; Edit. Continental, S.A.; México, D.F.; 2004

Ramírez P., Noel D., Empresas Competitivas: una estrategia de cambio para el éxito; Edit. Mc Graw Hill; México, D.F.; 2000

Ross Stephen A., Fundamentos de Finanzas Corporativas; Edit. Mc Graw Hill; México, D.F.; 2010

Silíceo A., Alonso; Casares A., David; Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional; Edit. Mc Graw Hill; México, D.F.; 2000

Schultz Howard; El desafío Starbucks; Edit. Aguilar; México D.F.; 2006

▸ Artículos

Núñez Marco; Los elementos para tener éxito; Expansión N° 1086; Marzo 2012

Vargas Hernández Ivonne; “La operación perfecta” Expansión CEO No. 1078
Noviembre-Diciembre 2011.

Villalobos Jorge; “Un sector fortalecido” 500 franquicias Entrepreneur 2012

▸ Tesis

Cortes Castillo María del Rosario; Plan Estratégico para el Mercado de Franquicias /Un enfoque de calidad en el servicio al franquiciatario) Estudio de caso. Instituto Politécnico Nacional (ESCA Tepepan); México, D.F. 2007 (Tesis de Maestría)

▸ Páginas web

<http://www.Alsea.com.mx/>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/loce/perez_r_ea/referencias.html

<http://segmento.itam.mx>

<http://culturamarketing.com/tag/starbucks/>

<http://productos.elitista.info/2006/12/caf-starbucks.html>

<http://www.starbucksblog.es/starbucks-y-nuestro-nuevo-logotipo>

<http://www.portalejecutivo.com/743/articulos/las-claves-del-exito-de-starbucks.html>