



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

Análisis empresarial de Grupo Alsea y su relación con la economía mexicana

Tesis:

Para obtener el título de:

Licenciado en economía

Presenta:

Dulce Abigail Marcial Martínez.

Director de tesis:

Dr. Gustavo Vargas Sánchez



Ciudad Universitaria, CD. MX, 2023



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.

Índice

1. Revisión teórico referencial.....	3
1.1 Elasticidades	3
1.2 Ventaja competitiva	4
1.3 Las velas japonesas	5
1.4 Medias móviles	7
1.5 Teoría del crecimiento	8
2. Historial de Grupo Asea	9
2.1 Inicio de Grupo Asea, misión, visión y valores	9
2.2 Servicios que brinda y su clasificación en la BMV	10
2.3 Estructura corporativa.....	11
3. Análisis económico-financiero	14
3.1 Análisis económico.....	14
3.1.1 Análisis de las cifras más relevantes de los Estados Financieros	14
3.1.2 Análisis microeconómico y de costos	41
3.2 Análisis estructural	50
3.2.1 Estrategias genéricas	52
3.2.2 Cadena y sistema de valor.....	53
3.2.3 Ventaja en costos	55
3.2.4 Modelo de negocio.....	57
3.2.5 Diferenciación.....	59
3.2.6 Guías de exclusividad	61
3.2.7 Cadena de valor y la diferenciación	62
3.2.8 Tecnología y ventaja competitiva.....	64
3.3 Análisis financiero	67
3.3.1 Razones financieras.....	67
3.3.2 Análisis Du-Pont	76
3.4 Análisis bursátil	77
3.4.1 Velas japonesas	77
3.4.2 Media móvil	81
3.4.3 FIR	82
3.4.4 TIX	83
3.4.5 MACD.....	83
4. Impacto ambiental.....	85
5. Conclusión	87
6. Bibliografía.....	90

Introducción

La industria restaurantera es de suma importancia dado que hay una interacción con diversas esferas económicas como son el turismo, la agricultura, ganadería, pesca, entre otros; aunado a lo ya mencionado, la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR) nos dice que referente a la creación de empleo en 2019 se posicionó en segundo lugar, pero en cuanto al autoempleo fue la primera.

Datos del INEGI destacan que en 2018 esta industria represento un 2% del PIB de México y la AMR indica que el gasto destinado en 2019 de las familias a comer fuera de casa fue de un 10%, pero a causa del delivery hay un aumento en el consumo de alimentos no preparados en casa.

Por otro lado, los diferentes formatos y la gran variedad de marcas ocasionan que la industria restaurantera este en la búsqueda de satisfacer las diferentes necesidades del mercado, un excelente ejemplo para entender el comportamiento de esta industria es Grupo Alsea.

Es por esta razón que este trabajo busca comprender como es que Grupo Alsea ha logrado crecer y diversificarse a pesar de contar con un portafolio de marcas líderes tan variado.

La presente tesis tiene como objetivo general analizar las características, debilidades, fortalezas de Grupo Alsea en el mercado de restaurantes, durante el periodo que abarca de 1997 a 2020, así como identificar las áreas de oportunidad y de mejora para la empresa.

Los objetivos particulares son: identificar y evaluar la importancia que tiene Grupo Alsea referente al desarrollo sostenible dentro del enfoque corporativo, además de relacionar la economía mexicana como factor explicativo del crecimiento de la empresa.

La hipótesis planteada es que Grupo Alsea durante el periodo de 1997 a 2020 presenta las siguientes fortalezas que le permiten posicionarse en el mercado restaurantero: contar con servicios de distribución, importación, así como un centro de servicios compartidos, alta experiencia en la operación de marcas líder a nivel mundial, identificación satisfactoria de la demanda efectiva, disminución de costos e implementación adecuada de estrategias ambientales en el modelo de negocio.

El capítulo 1 proporcionará información teórica referente a los temas que se abordarán, como son: la elasticidad, la ventaja competitiva, teoría del crecimiento y temas bursátiles como las velas japonesas, las medias móviles: esto con el propósito de identificar la teoría que nos permitirá estudiar a Grupo Alsea.

El capítulo 2 brindará un contexto histórico de la empresa, donde se detalla no solamente el inicio Grupo Alsea, si no también, la estructura organizacional, los servicios que brinda y su clasificación en la Bolsa Mexicana de Valores.

El capítulo 3 corresponde al análisis económico-financiero, donde se estudiará lo más significativo de los estados financieros, el crecimiento de la empresa, la relación existente entre las ventas netas y el ingreso de los deciles en México, se presenta también un análisis microeconómico y de costos, donde se observará el comportamiento de la tasa de ganancia, también se exponen las cinco fuerzas de Porter para el caso de Grupo Alsea, así como el análisis de las estrategias genéricas que le permiten a la organización lograr la ventaja competitiva.

Además de lo ya mencionado este capítulo incluye un análisis financiero que permitirá saber la forma en la que la empresa utiliza los recursos y un análisis bursátil para analizar el comportamiento de las acciones y el comportamiento de los inversionistas.

Finalmente, el capítulo 4 presentará como es que el modelo de negocio de Alsea define estrategias guiadas al cuidado ambiental con relación a los objetivos de desarrollo sustentable (ODS) propuestos por la Organización de Naciones Unidas (ONU).

1. Revisión teórico referencial

Para poder iniciar con el estudio de Grupo Alsea, es fundamental mencionar lo que nos dice; Hal R. Varian con respecto a las elasticidades, Michael E. Porter referente a la ventaja competitiva, John J. Murphy en cuanto a temas bursátiles como las velas japonesas y las medias móviles, así como Penrose en cuanto a la teoría del crecimiento. Ya que, de esta forma, podremos realizar una interpretación de la información que se presentará en los capítulos subsecuentes.

1.1 Elasticidades

Varian nos menciona que una medida de sensibilidad es la pendiente de la advertir curva de demanda, la cual, está dada por la siguiente expresión:

$$\frac{\Delta q}{\Delta p}$$

Considerando que la expresión anterior depende de las unidades de medida, es importante que las variaciones se tomen en términos porcentuales, de tal forma se obtendrá la elasticidad, que “puede expresarse como el cociente entre el precio y la cantidad multiplicada por la pendiente de la curva de demanda” (Varian, 2010: 284). En otras palabras, “la elasticidad es la expresión cuantitativa de una relación económica, la cual se calcula como la relación de variación porcentual entre dos variables económicas” (Vargas, 2006: 687). Y se representa de la siguiente forma:

$$\varepsilon = \frac{p\Delta q}{q\Delta p}$$

Es importante destacar que la elasticidad de la demanda tiene signo negativo, esto debido a la pendiente de la curva de demanda, pero comúnmente se refiere a ella en términos absolutos. De modo que se considerará elástica si el valor absoluto es mayor a 1 ($|\varepsilon| > 1$), lo que indica que la demanda es sensible al precio, por otro lado, será inelástica cuando su valor absoluto sea menor a 1 ($|\varepsilon| < 1$) y se tendrá una elasticidad unitaria cuando el valor en términos absolutos sea igual a 1 ($|\varepsilon| = 1$). La interpretación sería que “por cada punto porcentual que cambie el precio la cantidad demandada se modificará porcentualmente en el valor del coeficiente de la elasticidad” (Cervantes, 2014:144).

Debido a la relación que existe entre el precio, la cantidad vendida y el ingreso¹, “...la variación del ingreso está relacionado con la elasticidad de la demanda” (Varian, 2010: 286).

$$\frac{\Delta I}{\Delta P} = q(1 - |\varepsilon(p)|)$$

La expresión anterior nos permite identificar que al tener una demanda elástica “una subida de precio reduce la demanda tanto que disminuye su precio” (Varian, 2010: 288), pero al tener una demanda

¹ Ingreso = Precio * Cantidad ($I = P * Q$)
Si por ejemplo $\uparrow P$ lo que pasara es $\downarrow Q \Delta I$

inelástica, un mayor precio no afectará significativamente la demanda y el ingreso tendrá un aumento, por otro lado, al tener una demanda unitaria, el precio y cantidad variaran en la misma proporción inversamente, en otras palabras, si el precio aumenta en cierto porcentaje, la cantidad disminuirá en igual porcentaje y el ingreso no presentará alteraciones.

Por lo cual, la elasticidad renta de la demanda indica "...cómo responde la cantidad demandada a una variación de la renta" (Varian, 2010: 294) y se expresa de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Variación porcentual de la cantidad}}{\text{Variación porcentual del ingreso}}$$

Lo anterior lleva a subrayar que existen diferentes tipos de bienes, por un lado, tenemos aquellos bienes donde el aumento de la demanda se deberá al incremento de la renta, llamados bienes normales; mientras que los bienes inferiores presentarán una disminución de la demanda cuando aumenta la renta; y los bienes de lujo serán aquellos que tendrán un aumento más que proporcional de la demanda ante un aumento del ingreso.

Por consiguiente, "podemos aplicar este concepto a diferentes variables como la relación entre la cantidad demandada de un bien y el ingreso de los consumidores, o la relación tradicional entre precios y cantidad demandada" (Vargas, 2006: 687).

1.2 Ventaja competitiva

Cada sector industrial ofrece diferentes oportunidades para las empresas, por este motivo, es importante realizar un análisis sectorial, para comprender el ambiente en el que se desarrolla la organización. Al respecto Porter manifiesta la importancia de las cinco fuerzas competitivas, esto nos permitirá determinar la utilidad del sector en el que se encuentra la empresa, dado que nos ayuda a medir el grado de rivalidad y rentabilidad del sector al que pertenece la organización, en virtud de que "su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido" (Porter, 2008: 19).

Se puede reconocer la existencia de un comprador influyente en base a las siguientes circunstancias:

-  Concentración o compra en altos volúmenes.
-  No hay presencia de productos diferenciados.
-  No hay importancia en cuanto a la calidad del producto.
-  Integración hacia atrás.
-  Consumidor con información perfecta.

El proveedor tendrá poder cuando:

-  El sector está dominado por solo algunas empresas.
-  No hay necesidad de competir.
-  Se vende un insumo fundamental.
-  Integración hacia adelante.

Por lo tanto, se tendrá una rivalidad intensa cuando el crecimiento del sector sea lento, esto por la falta de diferenciación del producto, por costos fijos elevados y por las fuertes barreras de salida.

A continuación, se muestra la matriz de barreras de salida y de entrada que se pueden presentar en un sector.

Figura 1. Barreras de ingreso y salida

		BARRERAS DE SALIDA	
		BAJA	ALTA
BARRERAS DE ENTRADA	BAJA	Rendimiento bajo y estable	Rendimiento bajo y riesgoso
	ALTA	Rendimiento alto y estable	Rendimiento alto y riesgoso

Fuente: Elaboración con información de Porter

La figura anterior muestra que, ante la presencia de barreras a la entrada y barreras a la salida bajas, tenemos un rendimiento bajo y estable, lo que refiere que el mercado es de competencia perfecta; pero si la barrera a la entrada es alta y la barrera a la salida baja, estaríamos ante un mercado monopolístico; en cambio se estará ante la presencia de un mercado oligopólico, cuando las barreras de entrada y de salida sean altas.

Adicionalmente, es importante destacar la importancia de la satisfacción de las necesidades de los consumidores, en este sentido Porter menciona que: “es un prerrequisito para la viabilidad de un sector industrial y de las empresas...” (1991: 26). Así pues, es importante para cualquier empresa hacer que sus consumidores estén dispuestos a pagar por un precio que sea superior al costo de producción, para ello es fundamental que el valor que aporte el producto o servicio sea el más alto en el mercado, ya que “la estructura del sector industrial determina quién captura el valor” (Porter, 1991:26), es por ello, que el número de empresas que se encuentran en el sector y las barreras a la entrada, determinarán el nivel de competencia

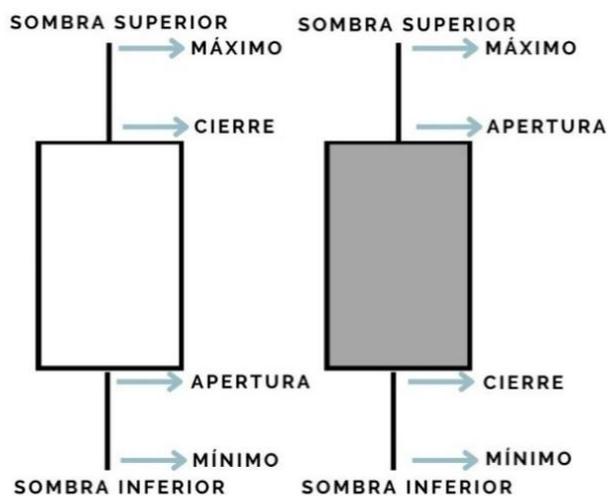
La estructura del sector también está relacionada con la oferta y la demanda, esto se atribuye a que las variaciones en el corto plazo afectan a las utilidades, de manera que “la estructura del sector industrial sostiene la utilidad a largo plazo” (Porter, 1991: 27); sin olvidar que la estructura “determina qué tan rápidamente los competidores retirarán la oferta sobresaliente”, y así mismo “determina la utilidad del exceso de demanda” (Porter, 1991: 28).

1.3 Las velas japonesas

Las velas japonesas son un estudio de gráficas que surgió en el mercado de arroz de Japón en 1700, cabe señalar que para este tipo de análisis no se requieren muchos datos. Hay dos tipos de velas, de cuerpo blanco y cuerpo negro², el primero advierte que el precio de cierre fue mayor que el de apertura y el segundo apunta lo contrario (el precio de cierre fue más bajo que el de apertura). Su estructura es la siguiente:

² En algunos casos la vela blanca podría aparecer en color verde y la vela negra de color rojo.

Figura 2. Forma de las velas japonesas



Fuente: Elaboración propia con información de Murphy

Las velas de cuerpo pequeño suelen indicar consolidación, pero en caso de que las sombras superior o inferior sea mayor al cuerpo de la vela indicará incertidumbre, mientras que el cuerpo largo se relaciona con movimiento de precios y con cambio de tendencia. Los patrones de velas³ determinan el cambio o la continuidad de la tendencia del mercado, por tanto, cuándo “un patrón de inversión tiene implicaciones alcistas, otro patrón inversamente relacionado tiene implicaciones bajistas” (Murphy, 2000: 325).

El patrón de cambio marcará el fin de una tendencia ascendente o descendente, algunos de los patrones de cambio pueden ser:

- ✚ Cobertura de nube oscura: Tiene implicaciones bajistas.
- ✚ Lineal penetrante: Tiene implicaciones alcistas.
- ✚ Estrella vespertina: Patrón de cambio bajista.
- ✚ Estrella matutina: Patrón de cambio alcista.

Por su parte algunos de los patrones de continuidad son:

- ✚ Tres métodos ascendentes: Ocurre en una tendencia alcista.
- ✚ Tres métodos descendentes: Ocurre en una tendencia bajista.

Por lo tanto, “Cada día de operaciones hay que tomar decisiones, ya sea salir de un mercado, entrar en uno o permanecer en el que se está” (Murphy, 2000: 328).

³ Murphy en su libro “Análisis técnico de los mercados financieros” en el capítulo 12, páginas 332-340, se mencionan patrones de velas japonesas, se detalla el número de velas de cada patrón, así como los nombres de los cambios y continuación de tendencias.

1.4 Medias móviles

“La media móvil es uno de los indicadores técnicos más versátil, y cuyo uso está más extendido. Por la forma en que se hace y por el hecho de que puede cuantificarse y verificarse tan fácilmente...” (Murphy, 2000: 223). Permite seguir la tendencia del mercado bursátil e indicará cuando comienza la tendencia posterior, es decir, no nos va a anticipar nada.

Tendremos diferentes plazos para las medias móviles, a corto, mediano y largo plazo, en consecuencia “las medias a más corto plazo son más sensibles al movimiento de los precios, mientras que las que cubren períodos más largos son menos sensibles” (Murphy, 2000: 225). A continuación, se hace referencia a los tipos de medias:

- ✚ Media móvil simple o aritmética.
- ✚ Media móvil ponderada linealmente.
- ✚ Media móvil suavizada exponencialmente.

El utilizar solo una media móvil posibilita la generación de señales de tendencia donde “las medias más largas funcionan mejor siempre que la tendencia siga en marcha, pero una media más corta es mejor cuando la tendencia está en proceso de cambiar” (Murphy, 2000: 230).

Cabe resaltar que se puede hacer uso de dos medias para generar señales de tendencia, esta técnica se conoce como método del doble cruce, de este modo, habrá “una señal de compra cuando la media más corta cruza por encima de la media más larga” (Murphy, 2000: 230), esta produce menos señales falsas a comparación con usar solo una media móvil, pero también, se pueden utilizar tres medias, el cual es conocido como método del triple cruce.

Considerando una media móvil simple de 25 días:

- ✚ Estaremos en una tendencia alcista si el precio está por debajo de la media móvil.
- ✚ Si el precio choca con la media móvil en una tendencia alcista, se debe vender.
- ✚ Si el precio choca con la media móvil en una tendencia bajista, se debe comprar.

“Los osciladores pueden indicar que una tendencia está a punto de finalizar mediante la indicación de ciertas divergencias” (Murphy, 2000: 251). Se encuentran en la parte inferior de los gráficos, los cuales indicaran compra cuando el oscilador se encuentre por debajo de la banda, de lo contrario indicara venta.

El método MACD (convergencia/ divergencia de la media móvil) fue desarrollado por Gerald Appel, advertirá cuando comprar o vender, con relación al cruce de la línea MACD (CDMM) con la línea de señal. A partir de la comparación de dos medias suavizadas exponencialmente surge su uso como oscilador, aparte de ser un índice que fluctúan alrededor de una banda determinada, advierte posibles cambios en la tendencia. Se debe precisar que este método es conveniente cuando no hay tendencias marcadas, por ende, se considera como indicador secundario.

Mientras tanto, el IFR (Índice de fuerza relativa) o RSI por sus siglas en inglés (Relative Strength index), fue creado por Welles Wilder en 1978, nos indica cuando la acción esta sobre valorada o infravalorada. Su fórmula es:

$$IFR = 100 - \left(\frac{100}{1 + \frac{AU}{AD}} \right)$$

Donde:

AU: Promedio de veces que creció

AD: Promedio de veces que decreció

Este índice “resuelve el problema de movimiento errático y la necesidad de unos límites superior e inferior constantes” (Murphy, 2000: 265). Para detectar los niveles de sobre compra o sobre venta Murphy adopta un rango entre 70 y 30. Concretamente “un nuevo cruce por debajo de la línea de 70 se puede usar como una señal de venta”. (Murphy, 2000: 270).

Por su parte, el Trix o triple media exponencial es otro indicador bursátil, nos permite identificar los niveles de sobreventa (el valor cruza por debajo de cero) y sobrecompra (el valor cruza por encima de cero). Lo que lo diferencia del IFR es la combinación de medias aplanadas con un indicador de momento, pero en ambos casos suelen fallar con las tendencias fuertes.

1.5 Teoría del crecimiento

La teoría de crecimiento de la empresa de Edith Penrose refiere que “en una economía en expansión una gran parte del crecimiento de las empresas dependerá directamente del aumento de la demanda de sus artículos tradicionales dentro del mismo mercado” (1962: 92). Pero no por ello la empresa debe centrarse solamente en sus productos representativos, debe estudiar el mercado e identificar otras áreas lucrativas en las cuales la empresa pueda acceder, razón por la cual, la diversificación es primordial cuando la empresa busca crecer, por tal motivo “... una empresa diversifica sus actividades productivas cuando comienza la producción de nuevos artículos sin abandonar por completo sus antiguos productos” (Penrose, 1962: 121).

Es vital que las empresas identifiquen nuevas oportunidades, no solo buscando nuevos mercados, pues también pueden encontrar nuevos potenciales dentro del mercado en el que se encuentran; en este aspecto “la expansión no depende de la demanda de productos actuales ... y si de los recursos que dispone” (Penrose, 1962:160), de forma que para Penrose existe una relación del crecimiento lucrativo a largo plazo con la diversificación, en vista que se logra eficiencia. Adicionalmente en el caso de acceder a un nuevo potencial en el mercado, se impulsa por vía de la expansión de los conocimientos desarrollados dentro de la organización, por este motivo el capital intelectual es parte fundamental, en tanto que permite adaptarse a nuevas prácticas o dinámicas de la empresa, lo que llevará a la creación de valor añadido. Lo anterior se vincula con que Penrose relacione el prestigio de una empresa a la “...capacidad de investigar, experimentar y de innovar; esta capacidad junto con su posición en el mercado da origen a gran parte de las ventajas de expansión” (1962:284). Esto pone en relieve que las empresas no deban centrarse en sus productos destacados y olvidarse de investigar e innovar, por consiguiente, esto podría llevar a la organización a la ruina.

Los temas presentados anteriormente permiten sentar las bases para realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de Alsea, desde identificar la relación demanda e ingreso, las áreas lucrativas, la importancia de la diversificación, la creación de valor añadido, la satisfacción de los consumidores y la percepción de los inversionistas. Lo que nos permite presentar a Alsea, desde sus inicios hasta la empresa internacional que cuenta con un portafolio con diversas marcas líder que es actualmente.

2. Historial de Grupo Alsea

El presente capítulo pretende explicar cómo la empresa inicio y se posiciono en el sector restaurantero, operando marcas líderes en los segmentos de comida rápida, cafeterías, comida casual, comida rápida y restaurante familiar.

2.1 Inicio de Grupo Alsea, misión, visión y valores

Alsea es una operadora de restaurantes, en donde el fundador y presidente ejecutivo es Alberto Torrado. Inicio con la adquisición de la franquicia DPI⁴ en 1990, en 1997 se constituye la emisora Alsea S.A. de C.V, actualmente Alsea S.A.B. de C.V y subsidiarias. Los segmentos que maneja son: comida rápida, cafetería, comida casual, restaurante familiar, comida casual rápida, comida casual de lujo. “Su modelo de negocio incluye el respaldo a todas sus unidades de negocio a través de un centro de soporte y servicios compartidos, brindando apoyo en procesos administrativos, de desarrollo y de cadena de suministro” (Alsea, 2020).

Alsea se considera:

“Una de las empresas más importantes en el mercado de los servicios de alimentos en Latinoamérica y España, lo cual se ha traducido en altos volúmenes de operaciones con nuestros proveedores y mejores condiciones por nuestro mayor poder de negociación...Nuestras operaciones exitosas y eficientes nos han dado la oportunidad de compartir mejores prácticas con los corporativos de las marcas que operamos” (Alsea, 2020).

Se basa en un sistema de comercialización y distribución en el que se otorga a pequeños empresarios el derecho de comercializar bienes y servicios de otros a cambio de una contraprestación. Es elemental tener una excelente capacitación y excelentes medidas de abastecimiento de comida, con el fin de mantener el valor de las marcas que opera. Cuenta además con un portafolio multimarca, algunas de las cuales son: Domino’s Pizza, Starbucks, Burger King, Chilli’s, Italianni’s, Vips, entre otras. “Opera más de 4,000 unidades en México, España, Argentina, Colombia, Chile, Francia, Portugal, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Uruguay, Brasil y Andorra” (Alsea, 2020)

La misión es: “Desarrollar, dirigir y controlar las empresas del Grupo, mediante un modelo de sinergia y masa crítica que optimice sus recursos humanos y materiales” (Alsea, 2001)

La visión es: “Ser el operador de restaurantes de servicio rápido con la más alta calidad y la mejor rentabilidad” (Alsea, 2001).

⁴ Domino's Pizza, Inc.

Los Valores Grupo Alsea son:

- ✚ Servicio y enfoque al cliente.
- ✚ Excelencia personal y desarrollo integral.
- ✚ Respeto, integridad y austeridad.
- ✚ Vigilar la calidad y la productividad.
- ✚ Innovación y creatividad.
- ✚ Responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo.

El objetivo de la empresa es cuidar a sus distintas marcas para poder elevar los estándares de satisfacción para superar las expectativas de los clientes, para lo cual recurre a las estrategias de marketing a fin de que los clientes tengan una experiencia excepcional, juntamente con disponer de personal competitivo. Es importante resaltar que uno de sus valores y una de sus áreas estratégicas es la responsabilidad social, en este sentido se dice lo siguiente: “La organización lleva más de dos décadas contribuyendo activamente al mejoramiento económico, laboral, social y ambiental de los países donde opera, con un comportamiento empresarial responsable y sólido” (Alsea, 2014).

En 2004 se crea la Fundación Alsea la cual genera un movimiento llamado “va por mi cuenta” que tiene por objetivo combatir la desnutrición infantil en México; una campaña “semillas que llenan vida” en la cual se apoya a las familias mexicanas en cuanto a la alimentación infantil; paralelamente se tiene la cuenta con un “Fondo para la paz” que busca afrontar la pobreza extrema en algunas comunidades de Oaxaca.

Alsea reproduce conceptos globales de otros países de ahí que se considere “líder en la industria de servicios de alimentos a través de franquicias y marcas con presencia en mercados y categorías con alto potencial de crecimiento” (Alsea, 2014). Incorpora así mismo un código de ética que tiene por objetivo el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas internas-externas, con respecto a las relaciones, no solo con los clientes y proveedores, sino también con las autoridades; lo anterior con el fin de brindar un servicio digno y respetuoso, para ello se define a la experiencia como “imagen, atmósfera, servicio, producto y valor ofrecido con la más alta calidad” (Alsea 2020). Tomando en cuenta que la empresa tiene un portafolio diversificado considera fundamental proporcionar la misma oportunidad de desarrollo para todas y cada una de sus marcas, por eso se requiere contar con un ambiente laboral de igualdad y seguridad, que se logra con ayuda de un personal leal, responsable y transparente. Más aún la empresa está comprometida con el medio ambiente, se busca contribuir con la preservación ambiental a través de su uso racional de los recursos en todas las marcas en las que opera Grupo Alsea.

2.2 Servicios que brinda y su clasificación en la BMV

Alsea provee servicios a sus marcas por medio de su subsidiaria DIA (Distribuidora e importadora Alsea), por intermedio de una plataforma de Centros de Servicios Compartidos y de una sociedad “Servicios Múltiples y Empresariales ACD, S.A. de C.V, SOFOM, E.N.R.”. En el cuadro 1 se precisan los servicios que provee.

Cuadro 1. Servicios de Alsea

Servicios	Brindan
Distribuidora e importadora Alsea	<ul style="list-style-type: none">  Compra  Importación  Traslado  Almacenamiento  Distribución
Centros de servicios compartidos	<ul style="list-style-type: none">  Soporte administrativo  Proceso de reducción de tiempo en: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Finanzas y contabilidad ➤ Tecnologías y sistemas ➤ Jurídico ➤ Recursos humanos ➤ Auditoría interna ➤ Planeación estratégica ➤ Desarrollo y administración ➤ Gestoría
Servicios múltiples y empresariales	<ul style="list-style-type: none">  Financiamiento a clientes  Adquisición de equipos  Restructura de pasivos

Fuente: Información obtenida de <https://www.alsea.net/somos-alsea#historia>

En 1999 Alsea se lista en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), bajo la razón social ALSEA, S.A.B DE C.V., se encuentra clasificada como se señala en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Clasificación de ALSEA

Sector	Servicios y bienes de consumo no básico
Subsector	Servicios al consumidor
Ramo	Hoteles, restaurantes y esparcimiento
Sub-ramo	Restaurantes
Actividad económica	Operador Líder de establecimientos de comida rápida, cafeterías y comida casual en América Latina y España
Principales productos y/o servicios	Operadora DOMINO'S, STARBUCKS, BURGER KING, CHILI'S, CALIFORNIA PIZZA KITCHEN, P.F. CHANG'S, ITALIANNI'S, VIPS, EL PORTÓN, THE CHEESECAKE FACTORY, FOSTER'S HOLLYWOOD, LA VACA ARGENTINA, entre otras

Fuente: Información obtenida de <https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/perfil/ALSEA-5059>

2.3 Estructura corporativa

En el siguiente cuadro se hace referencia a los principales funcionarios y directivos de Alsea.

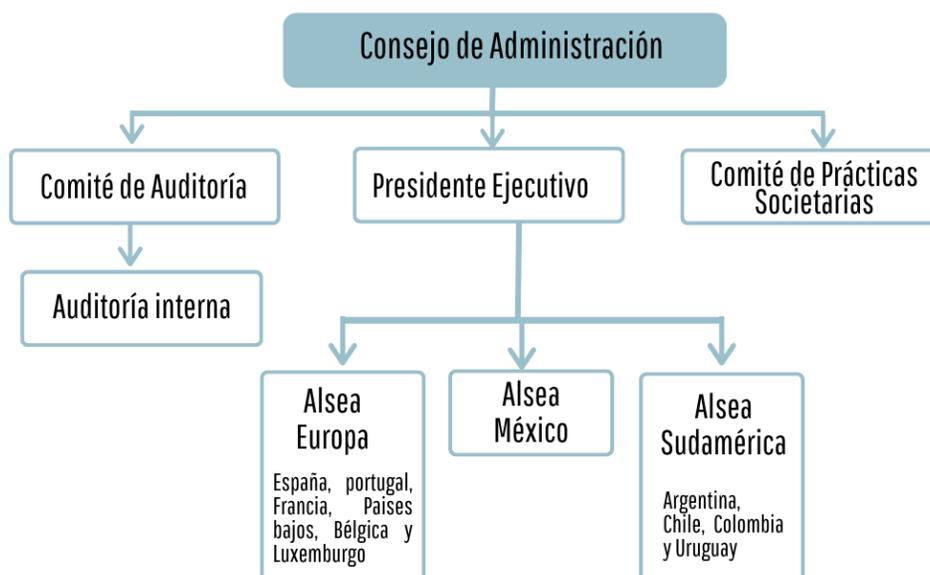
Cuadro 3. Principales funcionarios Alsea

Nombre	Cargo	Antigüedad
Alberto Torrado	Fundador y presidente ejecutivo Alsea	31
Armando Torrado	Director Alsea Sudamérica y consejero patrimonial	31
Gerardo Rojas	Director de Alsea México	19
Miguel Ibarrola	Director de Alsea Europa	2
Darío Okrent	Director Digital de Alsea	1
Francisco Tosso	Director Alsea Colombia	3
Santiago Farinati	Director Cono Sur	2
José Luis Portela	Director Starbucks	9
Rafael Grosskelwing	Director Corporativo de Administración y Finanzas	5
Salvador Aponte	Director de proceso y tecnología	9
María del Socorro Guajardo	Directora de recursos humanos	7
Miguel Cavazza	Director de cadena de suministro	2
Mario Sánchez Martínez	Director de auditoría interna	23

Fuente: Reporte anual 2020 de Alsea a la Bolsa Mexicana de Valores P. 229-232

En la figura 3 se ilustra la estructura corporativa de Alsea de manera simplificada.

Figura 3. Estructura corporativa de Grupo Alsea



Fuente: Información obtenida de <https://www.alsea.net/somos-alsea#historia>

Alsea es una sociedad anónima bursátil de capital variable, que controla a un grupo de empresas con giro restaurantero, todos los activos e inmuebles de Alsea y de sus subsidiarias se encuentran aseguradas por medio de una póliza múltiple empresarial, las marcas de la empresa están cubiertas en cuanto a los siguientes conceptos:

“...edificios, contenidos, pérdidas consecuenciales, responsabilidad civil, cristales, anuncios y rótulos, robo con violencia y/o asalto, dinero y valores, equipo electrónico y rotura de maquinaria, así como incendios y fenómenos hidrometeorológicos (en ubicaciones específicas). La citada póliza en responsabilidad civil cubre actividades e inmuebles, demandas en el extranjero,

arrendatario, carga y descarga, productos y trabajos terminados en la república mexicana, contratistas independientes, remodelaciones, anuncios luminosos, estacionamiento, áreas de juego, unión y mezcla, contaminación accidental e imprevista” (Asea, 2020: 151).

Ulteriormente en el siguiente cuadro se esboza la estructura corporativa con algunas de sus subsidiarias.

Cuadro 4. Estructura corporativa Asea

Subsidiaria	Actividad
Panadería y alimentos para food service, S.A de C. V	Distribución de alimentos marcas Asea
Café Sirena, S. de R.L. de C. V	Operadora de la marca Starbucks en México
Operadora de Franquicias Asea, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Burger King en México
Operadora y Procesadora de Productos de Panificación, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Domino's Pizza en México
Gastrosur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Chili's Grill & Bar en México
Fast Food Sudamericana, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Argentina
Fast Food Chile, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Chile
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	Operadora de la marca Starbucks en Argentina
Servicios Múltiples Empresariales ACD, S.A. de C.V. (antes SOFOM E.N.R)	Operadora de Factoraje y Arrendamiento Financiero
Asian Bistro Colombia, S.A.S.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Colombia
Asian Food, Ltda.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Chile
Especialista en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C. V	Operadora de la marca P.F. Chang's y en México
Distribuidora e Importadora Asea, S.A. de C.V.	Distribuidora de alimentos e insumos para las marcas de Asea y relacionadas
Italcafé, S.A. de C. V	Operadora de la marca Italianni's
Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's
Grupo Amigos de Torreón, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's
Starbucks Coffee Chile, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Chile
Distribuidora e Importadora Asea Colombia, S.A.S	Distribuidora de Alimentos e insumos para las marcas de Asea en Colombia
Estrella Andina, S.A.S.	Operadora de la marca Starbucks en Colombia
Operadora Vips, S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Vips en México
OPQR, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Cheesecake Factory en México
Food Service Project, S.L. (Grupo Zena)	Controladora de Negocio Europeo
Gastrococina Sur, S.P.A.	Operadora de Chili's Grill & Bar en Chile
Gastronomía Italiana en Colombia, S.A.S.	Operadora de la marca Archie's y Domino's Pizza en Colombia
Sigla, S.A. (Grupo VIPS)	Operadora de las marcas VIPS, VIPS Smart, Starbucks, GINOS, Fridays, y wagamama en España
Café Sirena Uruguay, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Uruguay
Starbucks France, S.A.S.	Operadora de la marca Starbucks en Francia
Starbucks Coffee Portugal Ltda.	Operadora de la marca Starbucks en Portugal
GVIPS Restauração, Lda.	Operadora de la marca Vips y Ginos en Portugal
Starbucks Coffee Netherlands, B. V	Operadora de la marca Starbucks en Holanda

Fuente: Elaboración propia con datos del reporte anual 2020 de Asea a la Bolsa Mexicana de Valores P. 143-145.

En razón de lo anterior, Alsea busca consolidarse en Latinoamérica e incluso pretende entrar a nuevos mercados en el extranjero, como resultado, la estructura de la empresa debe estar en concordancia al crecimiento deseado; como especifica el presidente ejecutivo Alberto Torrado, la estructura organizacional debe estar más cerca y con un enfoque acorde a las operaciones.

Este capítulo no solo muestra la estructura organizacional de la empresa, sus valores, su misión y visión, sino que también, destaca el hecho de que la empresa ha reproducido acertadamente los conceptos de las marcas globales que opera, de tal forma que, por medio de su distribuidora e importadora, su centro de servicios compartidos y los servicios múltiples empresariales, cuida las marcas que conforman su portafolio.

3. Análisis económico-financiero

El presente capítulo busca presentar un análisis detallado de los estados financieros que nos permitirá identificar el desempeño de Alsea en el periodo de 1997 a 2020, la relación entre el PIB de México y las ventas, así como la relación entre el ingreso de los hogares en México por decil y las ventas, además de identificar el crecimiento de la empresa a lo largo del periodo de estudio. Para posteriormente pasar al análisis microeconómico y de costos, para comprender el comportamiento de la empresa y cómo ha evolucionado la tasa de ganancia.

Lo anterior nos permitirá continuar el estudio a Grupo Alsea por medio del análisis estructural y de la identificación de las estrategias genéricas que utiliza para obtener crecimiento en el sector restaurantero.

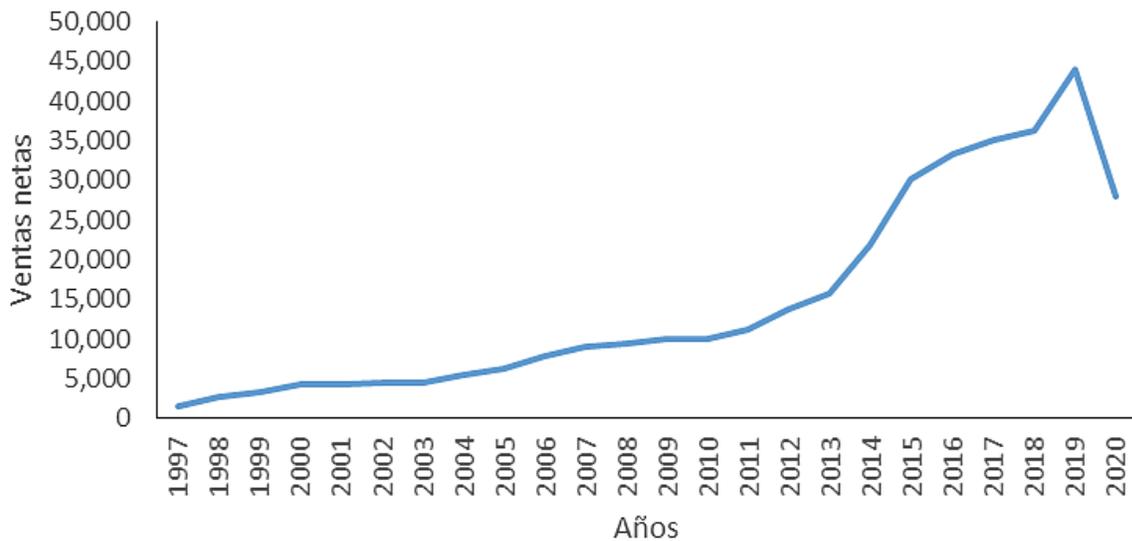
3.1 Análisis económico

Este apartado comenzará por analizar los estados financieros, para posteriormente pasar al comportamiento de las cifras más importantes y así poder abordar el análisis microeconómico, lo que permitirá comprender como opera la empresa.

3.1.1 Análisis de las cifras más relevantes de los Estados Financieros

Primero, las ventas netas muestran una tendencia creciente en vista que durante el periodo de estudio (1997 a 2020) el valor paso de 1, 542,702 a 27, 977,938 miles de pesos, pero al observar la gráfica 1 se puede apreciar que en el 2020 hay una caída significativa, cuando el valor de las ventas netas paso de ser de 43, 962,314 miles de pesos en 2019 a 27, 977,938 miles de pesos en 2020, como consecuencia de la crisis ocasionada por el Covid-19, dadas las restricciones sanitarias y la disminución del consumo, consecuentemente se buscó contrarrestar parcialmente la caída mediante la reducción de costos y gastos, tanto operativos, como administrativos. Por otra parte, las ventas netas comienzan a acelerarse a partir del 2013, en virtud de la adquisición del 25% de capital social en Grupo AXO, cabe destacar que este grupo empresarial es líder en comercialización y distribución en el segmento de ropa y artículos para el hogar, lo que advierte, la entrada de Alsea en un nuevo sector, pero vende dichas acciones en 2017. Hay que mencionar, a su vez que el valor de las ventas netas pasa de ser 15, 718,500 miles de pesos en 2013 a 21, 818,711 miles de pesos en el 2014, lo que deriva de la adquisición de Grupo Zena, dicho grupo empresarial es operador líder de restaurantes en España, esto significa la entrada al mercado europeo para Grupo Alsea.

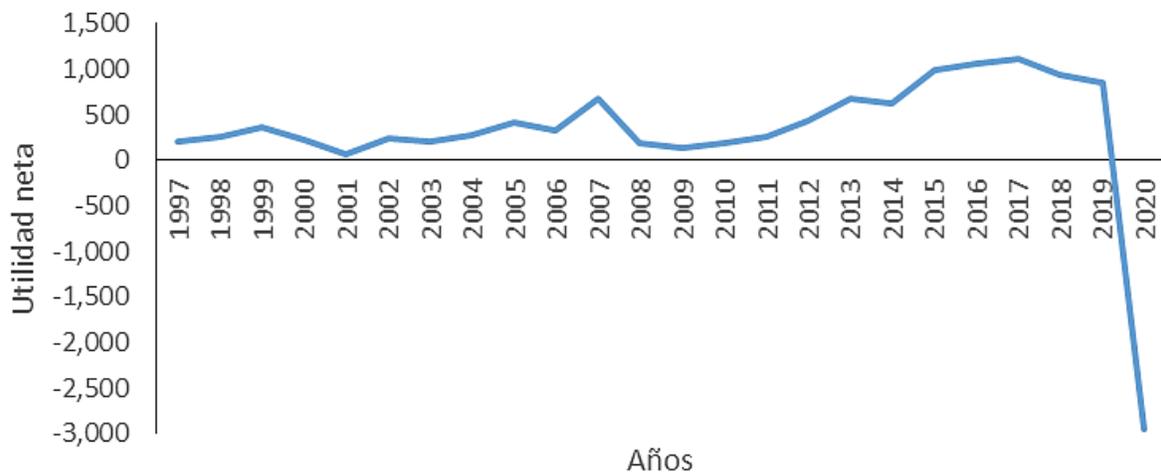
Gráfica 1. Grupo Alsea ventas netas (1997–2020) en miles de pesos 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Prosiguiendo con el análisis, en la gráfica 2 se presenta el comportamiento de la utilidad neta, dicho valor pasa de 201,241 miles de pesos en 1997 a -2, 944,751 miles de pesos en 2020, el comportamiento varía mucho en el periodo de estudio, la primera disminución tiene lugar en 2001, al pasar de un valor 100,622 miles de pesos en 2000 a ser 29,382 miles de pesos en 2001; por su parte, en 2007 el valor pasa de ser 667,681 miles de pesos a 179,998 miles de pesos en 2008, es decir, después de 2001 comienza una tendencia creciente que alcanza su valor más alto en 2007, para posteriormente disminuir considerablemente, aunque el decremento más relevante sucede en 2020, dado que el valor de las utilidades para este año fue de menos 2, 944,751 miles de pesos.

Gráfica 2. Grupo Alsea utilidad neta (1997-2020) en miles de pesos 2013

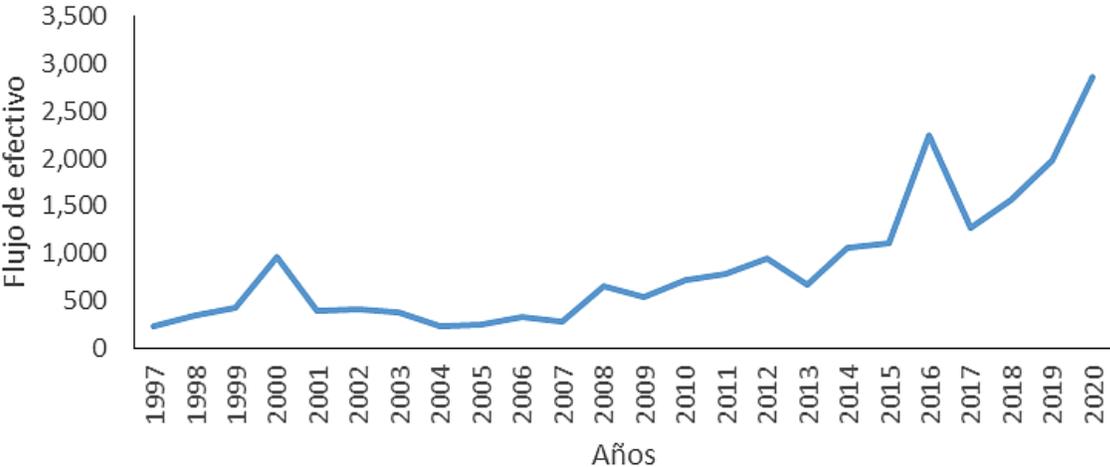


Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Procedente de lo anterior los informes anuales señalan que, la baja de la utilidad neta en 2001 fue ocasionada por un procedimiento de depuración de las cuentas en términos de gastos y partidas no recurrentes, en el marco del proceso de reorganización destinado a mejorar la productividad de la

distribución. Mientras que, el incremento el 2007 es originado por el aumento considerable en la utilidad de operación, el cambio positivo de las operaciones discontinuadas y la disminución del costo integral de la financiación, lo cual se compenso con el aumento en otros gastos, la provisión anticipada del ISR y el descenso en la participación de asociadas. Por otro lado, la reducción del 2008 se atribuye a la menor utilidad de operación, al aumento tanto en el costo integral de financiamiento, como en otros gastos y al impacto negativo de las operaciones discontinuadas. Para 2019 la utilidad neta se reduce a causa de la disminución de la utilidad de operación, ya que se presentó un aumento en los gastos de operación por a las adquisiciones en Europa⁵, a la merma de marginalidad en Argentina y Chile por la situación económica y sociopolítica⁶, al mayor financiamiento debido a los gastos por intereses netos, lo cual está en relación al apalancamiento por adquisiciones. Y finalmente en 2020 la disminución se debe a la menor utilidad de operación, esto a causa del aumento en los gastos de operación derivado a la disminución de ventas por la pandemia.

Gráfica 3. Grupo Alsea flujo de efectivo (1997-2020) en miles de pesos 2013



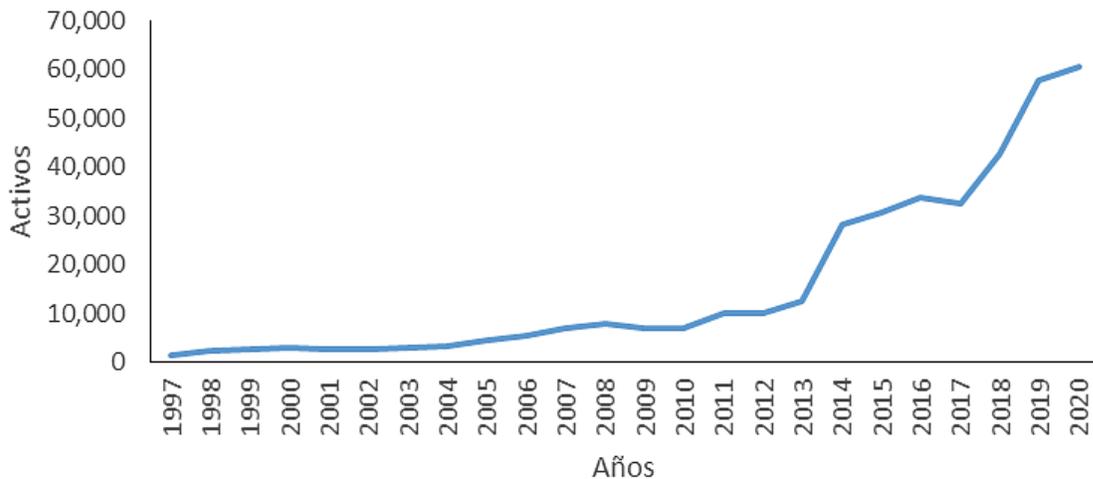
Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

El flujo de efectivo de Grupo Alsea presenta una tendencia creciente, en 1997 se tenía un valor de 233,782 miles de peso y para 2020 el valor era de 2, 858,015 millones de pesos. De tal manera que en 2000 hay un aumento considerable de su flujo de efectivo al pasar 416,923 miles de pesos en 1999 a 963,486 miles de pesos en 2000, además de ello, el valor pasa de 270,062 miles de pesos en 2007 a 654,437 miles de pesos en 2008, en tanto que en 2013 el flujo era de 663,300 miles de pesos y en 2012 se tenía un valor de 932,600 miles de pesos, por su parte en 2016 hay otro aumento considerable en el flujo de efectivo pues en 2015 el valor era de 1,113,401 miles de pesos y para 2016 se tenía un valor de 2,246 326 miles de pesos, pero decrece en 2017 a 1,540,400 miles de pesos y posteriormente se mantiene una tendencia creciente.

⁵ Derecho para desarrollar Starbucks en Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo.

⁶ La CEPAL en su Balance Preliminar 2019 menciona que Argentina pasaba por una contracción económica, un aumento de la inflación, a causa de la política fiscal contractiva, la depreciación del peso, alta tasa de interés y caída de los ingresos reales; mientras que en Chile disminuyó la tasa de crecimiento de la economía, a causa del menor dinamismo interno y externo de la demanda.

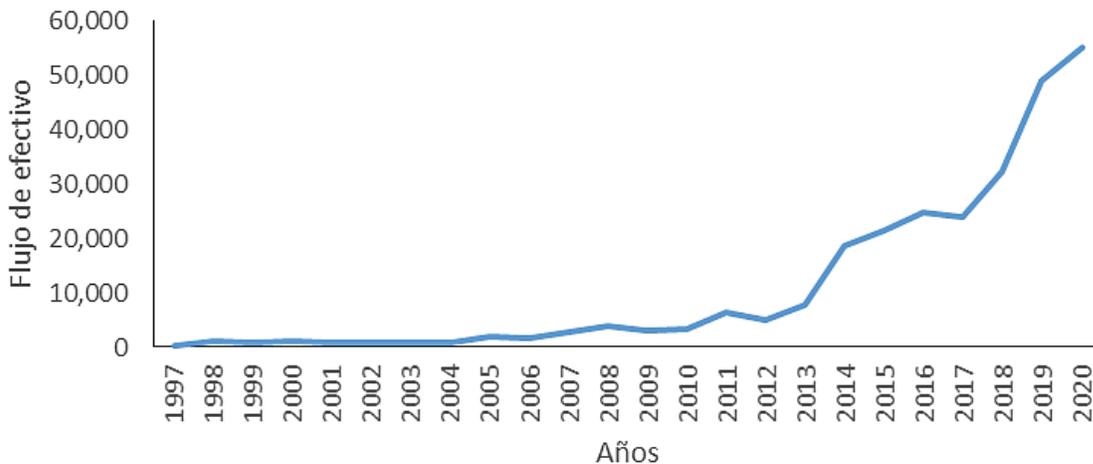
Gráfica 4. Grupo Alsea activos (1997-2020) en miles de pesos 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Con respecto al valor de sus activos hay una tendencia creciente, se tenía un valor de 1, 492,801 miles de pesos en 1997 a 60, 641,570 miles de pesos en 2020. En 2014 hay un aumento considerable puesto que pasan de 12,090,423 en 2013 a 28,090,423 miles de pesos, lo que se atribuye a la entrada de la empresa al mercado Europeo, por otro lado, en 2017 hay una ligera disminución, ya que los activos pasan de 33,678,002 miles de pesos en comparación con el valor de 2016 que fue de 32,678,002 miles de pesos en 2017, lo que se explica mediante la venta del 25% de Grupo AXO y finalmente tenemos que de 2019 a 2020 los activos no disminuyeron, al contrario crecieron un 4.98%.

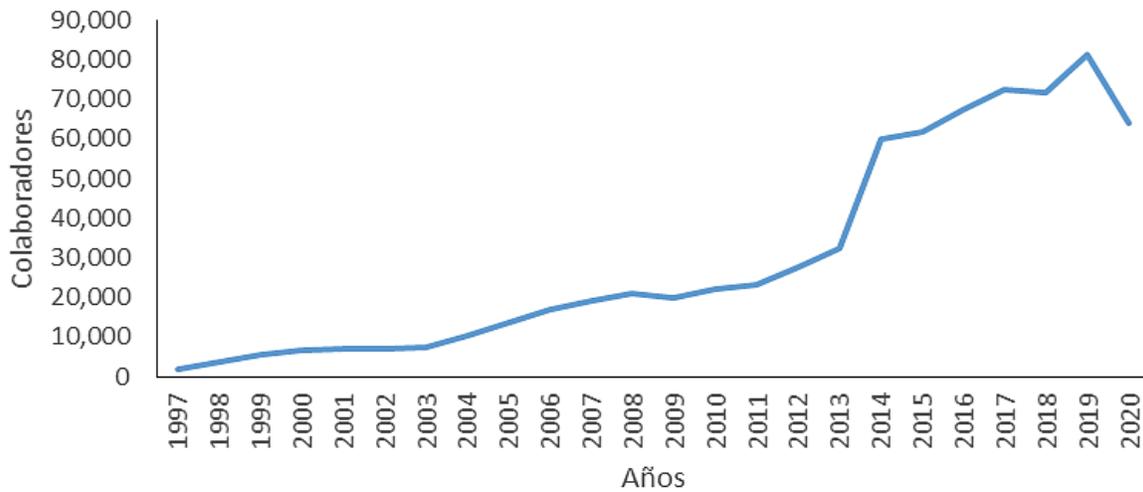
Gráfica 5. Grupo Alsea pasivos (1997-2020) en miles de pesos 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Por su parte el valor de los pasivos presenta un crecimiento en el periodo de estudio, al pasar de 383,341 miles de pesos en 1997 a 55, 093,394 miles de pesos en 2020. El comportamiento de los activos y pasivos de Grupo Alsea son muy similares, como se observa en las gráficas 4 y 5 respectivamente, pero cabe destacar el hecho que el valor de los pasivos no es mayor al de los activos, lo que nos indica que la empresa no tiene problemas económicos.

Grafica 6. Grupo Alsea colaboradores (1997-2020)



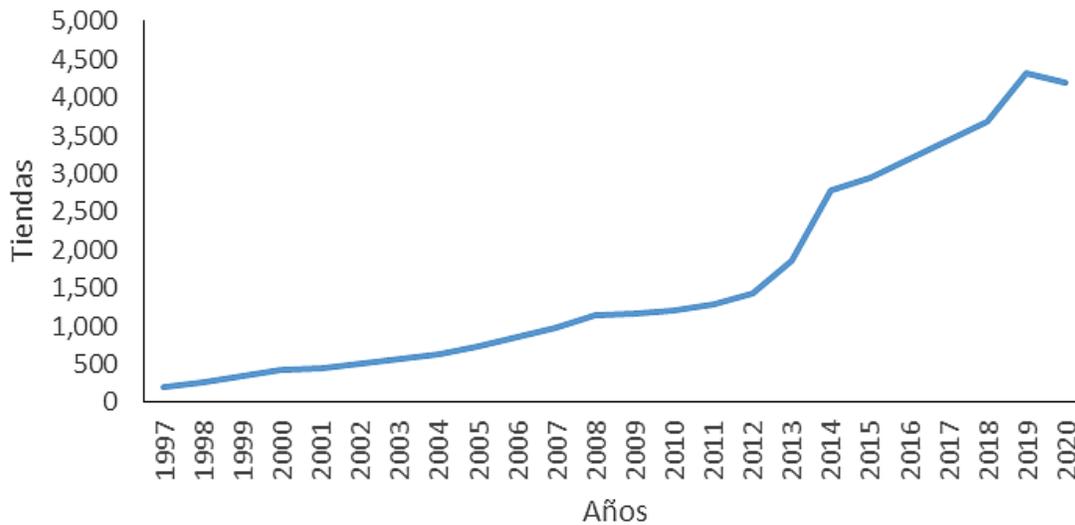
Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Pasando a analizar el gráfico 6, el número de colaboradores durante el periodo de estudio expone una tendencia creciente, pero es importante indicar que en el año 2009 hay una disminución del 4.96% de los colaboradores de Grupo Alsea, hecho que se relaciona a la crisis hipotecaria, no obstante, en 2014 hay un aumento del 85.56% de los colaboradores respecto al año anterior, esto se debe a la apertura Starbucks y Cheesecake Factory en Colombia y México respectivamente, adicionalmente Alsea incursiona en Europa al adquirir VIPS y El Portón en España, también hay una caída relevante en 2020 que se atribuye a la pandemia, dado que las medidas sanitarias ocasionaron el despido del 21.33% de los trabajadores de Grupo Alsea, además del cierre del 2.72% de las tiendas, a continuación se detalla el comportamiento de las tiendas de 1997 a 2020 (gráfica 7).

El comportamiento de las tiendas de Grupo Alsea muestra una tendencia creciente de 1997 a 2020, donde los puntos más significativos son, primero el aumento considerablemente a partir del 2014 causado por el inicio de operaciones en Europa, junto con la apertura Starbucks y Cheesecake Factory tanto en Colombia como en México, posterior a ello la tendencia positiva continua hasta el 2020, año en el cual disminuye el número de tiendas al pasar de 4,310 a 4,193⁷. Las gráficas 6 y 7 tienen un comportamiento similar, pero la crisis hipotecaria no afectó de igual manera a los colaboradores y al número de tiendas, pues en el primer caso disminuyeron un 4.96%, mientras que en el segundo aumentaron un 3.17%, el aumento del número de tiendas fue menor en comparación con años anteriores y de hecho al año siguiente (2010) aumentaron solo un 2.99%.

⁷ La decisión de cerrar las unidades fue considerada en Alsea como una estrategia de mejora en la rentabilidad de la compañía.

Grafica 7. Grupo Alsea tiendas (1997-2020)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Para Grupo Alsea es esencial y prioritario el respeto mutuo de todos sus colaboradores, razón por la cual considera que es una responsabilidad compartida, al respecto nos dice lo siguiente:

“A través de nuestra Política Global de Derechos Humanos, de aplicación a todas las áreas funcionales, marcas y colaboradores que forman parte de Alsea asumen el compromiso de relaciones basadas en respeto, dignidad y a impulsar esta actitud en cada una de sus gestiones diarias” (Alsea reporte anual 2020, P. 42).

De acuerdo con lo anterior, para garantizar el bienestar de sus colaboradores Alsea trabaja en estrategias de seguridad laboral, de salud y bienestar, incluye políticas de prevención de riesgos laborales, pero derivado de la pandemia se incluyeron iniciativas de apoyo a trabajadores afectados por el Covid-19. De lo cual deriva que la empresa cuente con un sistema de gestión de seguridad y salud, que varía en relación al país en el que opera, dado que se basa en la ley vigente del lugar, siguiendo normas nacionales e internacionales, buscando cubrir a todos sus colaboradores, todas las actividades y todos los entornos de trabajo.

Puntualizando las medidas derivadas de la pandemia, a continuación, se mencionan las medidas que decidió establecer Grupo Alsea:

- ✚ Estrictos protocolos específicos de seguridad y salud.
- ✚ Refuerzo de comunicación y seguimiento.
- ✚ Medidas de prevención.
- ✚ Protocolos de actuación.
- ✚ Refuerzo de asistencia emocional.
- ✚ Realización de pruebas privadas.
- ✚ Fomento y promoción de vacunación.

Pero debido a que los restaurantes se vieron profundamente afectados por la pandemia, Alsea precisó los siguientes objetivos:

1. Cuidar la salud de clientes y trabajadores.
2. Asegurar liquides de la empresa.
3. Recuperar niveles de venta postpandemia para asegura ingresos regulares.

Lo anterior no solo pensando en la empresa, sino también en los colaboradores, pues se flexibilizo el esquema laboral para conservar el empleo de la mayoría del personal.

A pesar de las dificultades que trajo consigo el Covid-19, Alsea brindo apoyo a su personal de la siguiente forma:

- ✚ Beneficio por Excelencia Académica.
- ✚ Beca Alsea Secundaria.
- ✚ Beca Alsea Preparatoria.
- ✚ Beca Alsea Universidad.
- ✚ En 2020 desarrollo diversos programas formativos.

De modo que se da la posibilidad de que los colaboradores elijan cómo y cuándo capacitarse, además de que los cursos se adapten a las nuevas necesidades. Derivado de lo mencionado anteriormente, Grupo Alsea busca brindar diferentes opciones de capacitación, donde se incluye la gamificación para incentivar el aprendizaje de sus trabajadores.

En cuanto a la remuneración, Alsea se basa en la equidad dado que las revisiones salariales se fundamentan en el desempeño de sus trabajadores y su proceso es el siguiente:

1. Remuneración inicial (experiencia y puesto).
2. Incrementos salariales (desempeño, mercado, inflación y crecimiento dentro de la empresa).
3. Remuneración total.
4. Prestaciones superiores a la ley.

Los beneficios y prestaciones que Alsea brinda a sus colaboradores son:

- ✚ Seguro de vida.
- ✚ Días de descanso adicionales con goce de sueldo.
- ✚ Vales de despensa.
- ✚ Descuentos en marcas Alsea.
- ✚ Cobertura por incapacidad o invalidez.
- ✚ Licencia por maternidad o paternidad.

Por consiguiente, la empresa busca mantener la comunicación entre sus colaboradores de todo el mundo, por lo que ocupa Workplace⁸ en América Latina y en Sudamérica, pero para el caso de Europa ocupa la Intranet⁹, para ambos casos se aplican encuestas a los trabajadores y se establecen mecanismos de dialogo. Lo que indica que Alsea está comprometida con la generación de empleos de calidad en todos los países donde sus marcas operan.

⁸ Herramienta de comunicación para las empresas.

⁹ Red interna de comunicación para empresas.

Para analizar a mayor detalle la contratación de trabajadores, se comenzará por identificar el porcentaje del personal por género, lo cual se especifica en la figura siguiente:

Figura 4. Promedio anual de profesionales por género y región

	AÑO	MUJERES	HOMBRES
Asea México	2020	46%	54%
	2019	46%	54%
Asea Sudamérica	2020	54%	46%
	2019	54%	46%
Asea Europa	2020	48%	52%
	2019	56%	44%

Fuente: Reporte anual Asea 2020

Para los años 2020 y 2019, en el segmento de México en promedio se contrataron más hombres, caso contrario en Sudamérica, en tanto en Europa había más mujeres en 2019, mientras que en 2020 se contrataron más hombres. Sin dejar de lado el hecho que en los tres segmentos el promedio de hombres y mujeres contratadas está cerca del 50%.

Pasando al tema de tipo de contrato, los datos indican que en los tres segmentos la mayoría de los trabajadores tienen un contrato indefinido, pues en México y Sudamérica el contrato temporal no es mayor al 5%, pero en Europa si representa más del 5% pero es menor al 20%.

Figura 5. Promedio anual de profesionales con contrato indefinido y temporal por género y región

	AÑO	INDEFINIDO			TEMPORAL		
		MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Asea México	2020	45.79%	53.89%	99.69%	0.19%	0.13%	0.31%
	2019	45.99%	53.57%	99.55%	0.20%	0.24%	0.45%
Asea Sudamérica	2020	52.11%	44.41%	96.52%	1.89%	1.58%	3.48%
	2019	53.07%	44.76%	97.83%	1.11%	1.06%	2.17%
Asea Europa	2020	44.41%	45.73%	90.14%	3.80%	6.05%	9.86%
	2019	40.38%	42.77%	83.15%	7.10%	9.75%	16.85%
Asea Global	2020	46.62%	49.36%	95.98%	1.69%	2.33%	4.02%
	2019	45.72%	48.83%	94.55%	2.34%	3.11%	5.45%

Fuente: Reporte anual Asea 2020

A continuación, la figura 6 proporciona más información con respecto a los contratos, puesto que indica si son de tiempo completo o parcial.

Figura 6. Promedio anual de profesionales por tipo de contrato (a tiempo completo o tiempo parcial) por género y región.

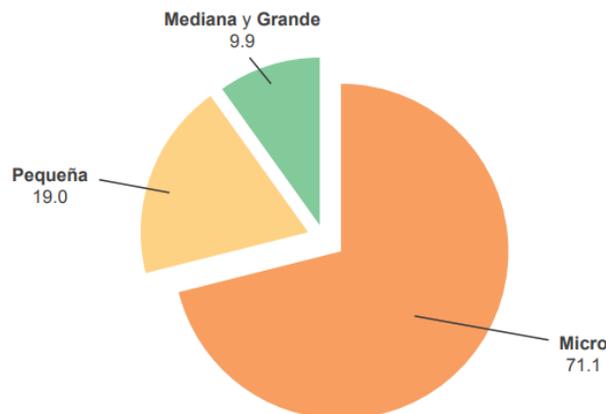
	AÑO	COMPLETO			PARCIAL		
		MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Aalsea México	2020	41.65%	50.09%	91.74%	4.33%	3.93%	8.26%
	2019	42.32%	50.25%	92.57%	3.87%	3.56%	7.43%
Aalsea Sudamérica	2020	22.16%	22.52%	44.68%	31.84%	23.48%	55.32%
	2019	21.38%	21.47%	42.85%	32.80%	24.36%	57.15%
Aalsea Europa	2020	13.76%	14.68%	28.44%	34.46%	37.10%	71.56%
	2019	11.15%	12.58%	23.72%	36.33%	39.95%	76.28%
Aalsea Global	2020	28.75%	33.15%	61.90%	19.56%	18.53%	38.10%
	2019	29.50%	34.10%	63.60%	18.56%	17.84%	36.40%

Fuente: Reporte anual Aalsea 2020

Para Aalsea global más del 50% de los trabajadores en 2019 y 2020 contaban con contrato de tiempo completo, pero los segmentos de Sudamérica y Europa cuentan con más del 50% del personal a tiempo parcial, mientras que en México más del 90% de los colaboradores tienen contrato a tiempo completo.

Derivado de todo lo antes mencionado, destaca el hecho que en México la secretaria de economía considere importante a la industria de alimentos debido al dinamismo en empleo y producción, atribuible a que “la industria restaurantera es la segunda mayor empleadora a nivel nacional y la primera en autoempleo, además la mayoría de los comercios y restaurantes están integrados por Pequeñas y Medianas Empresas” (secretaría de economía, 2012). En la siguiente gráfica se identifica que para México en 2018 solo el 9.9% del personal ocupado se encuentra en empresas medianas y grandes, pues la mayor parte del personal ocupado se encuentra en las microempresas con un 71.1%.

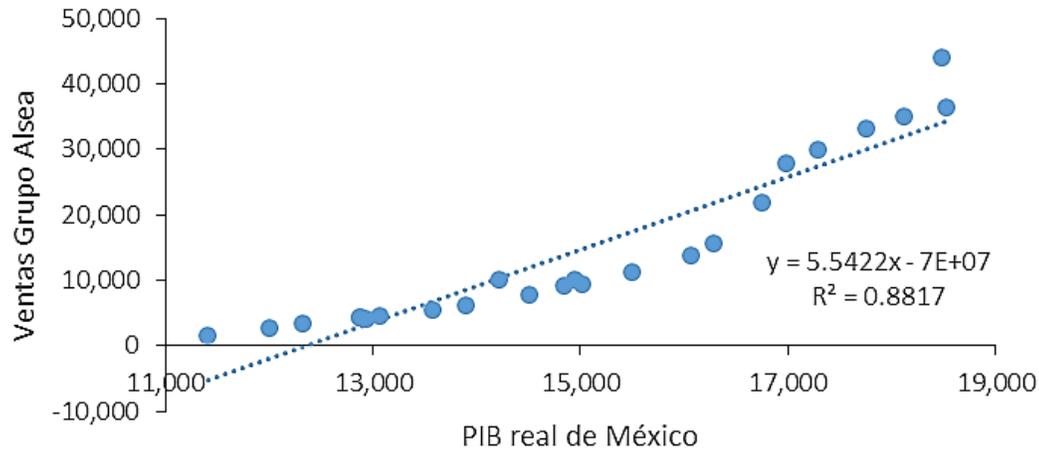
Gráfica 8. Distribución porcentual del personal ocupado total, por tamaño de empresa.



Fuente: INEGI <https://www.inegi.org.mx>

Razón por la cual Grupo Alsea busca impulsar empleo de calidad, con igualdad y confianza, para lo cual considera importante brindar herramientas de capacitación, así como, excelente ambiente laboral.

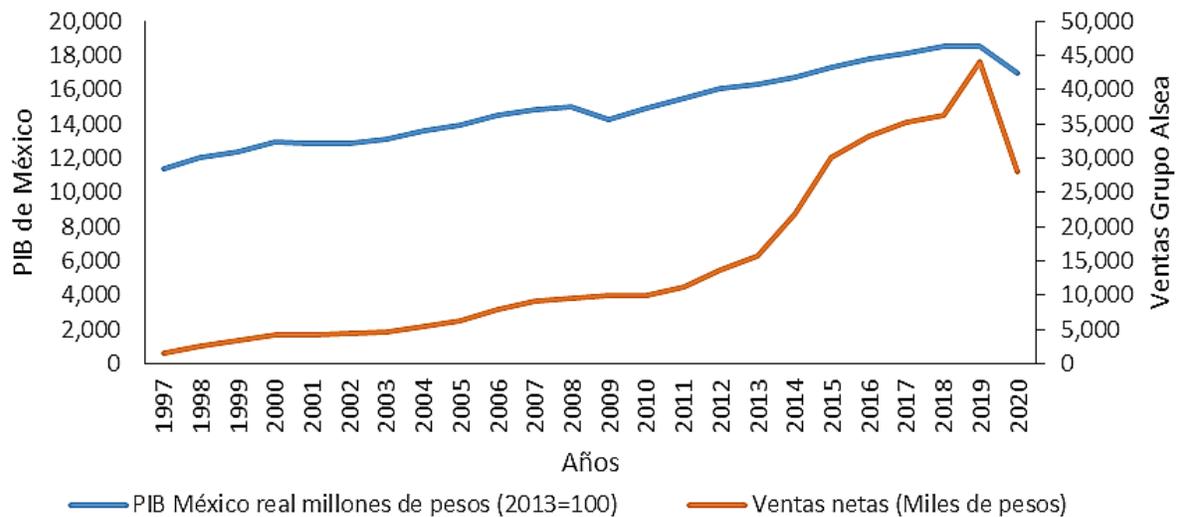
Gráfica 9. Relación entre PIB de México y ventas de Grupo Alsea global de 1997 a 2020 (miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

El diagrama de dispersión de la gráfica 9 nos apunta que la relación que existe entre el PIB de México y las ventas netas de Grupo Alsea global es positiva, con un valor de R^2 que nos indica que el PIB de México explica a las ventas de Alsea en un 88.17%, es decir, que las ventas de la empresa si dependen de la actividad económica del país.

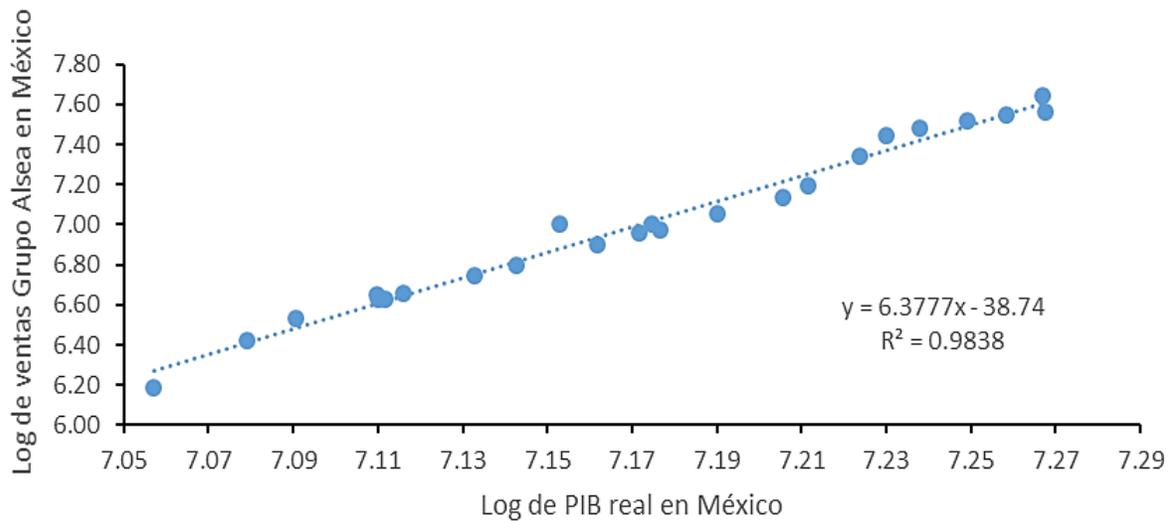
Gráfica 10. PIB de México y ventas netas de Grupo Alsea de 1997 a 2020 (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Por consiguiente, las gráficas 9 y 10 muestran la fuerte relación entre el PIB de México y las ventas netas de Grupo Alsea, a pesar de que se incluyan las ventas de los segmentos de Europa y Sudamérica.

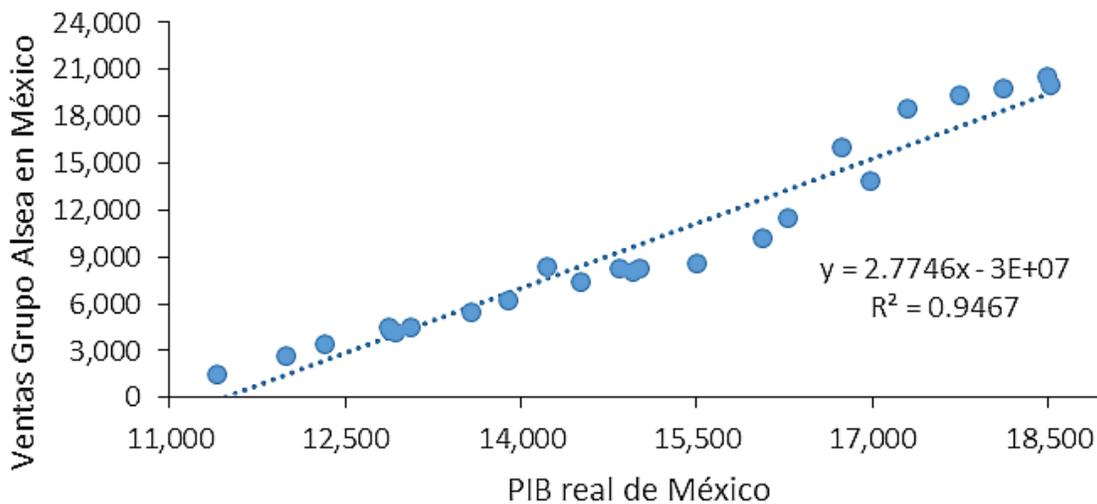
Gráfica 11. Elasticidad de PIB de México a ventas netas de Grupo Alsea global de 1997 a 2020 (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

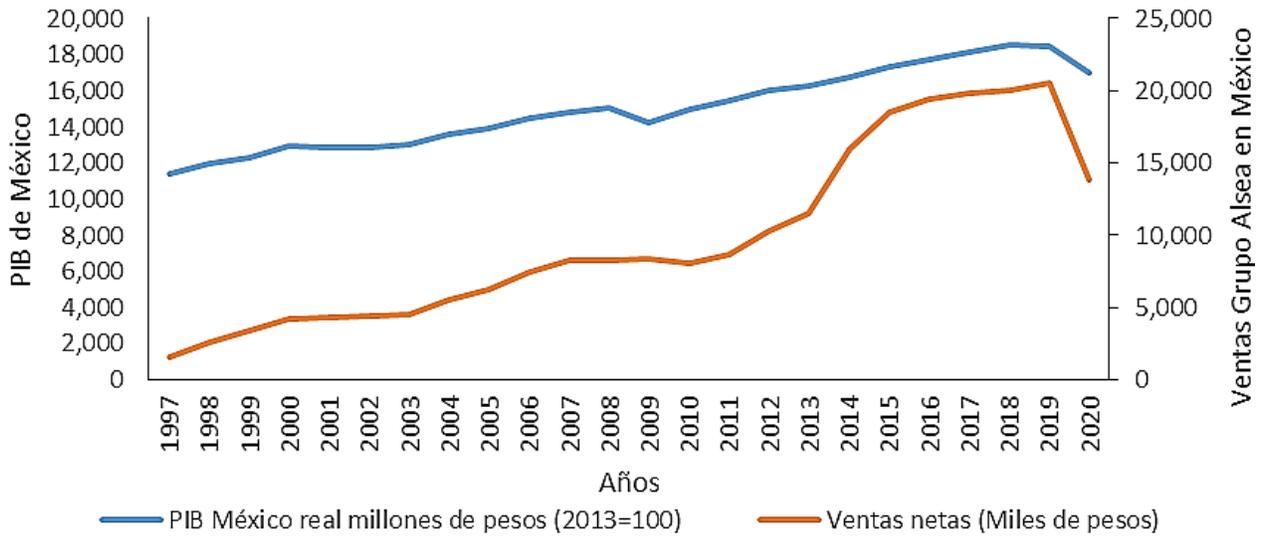
Lo antes mencionado se puede corroborar con la gráfica 11, dado que se aprecia una relación elástica entre las variables, lo que significa que al aumentar 1% el PIB real en México, el valor de las ventas reales de Grupo Alsea global aumenta en 6.38%.

Gráfica 12. Relación entre PIB de México y ventas de Grupo Alsea en México de 1997 a 2020 (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

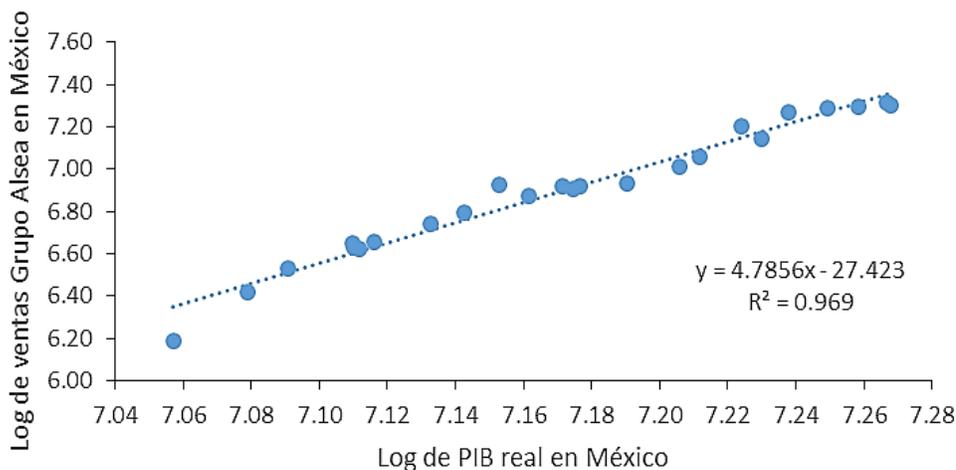
Gráfica 13. PIB de México y ventas netas de Grupo Asea en México de 1997 a 2020 (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

No obstante, la gráfica 12 refiere una relación positiva entre el PIB de México y las ventas netas de Grupo Asea para el segmento de México, donde la R^2 denota que las variables se explican en un 94.67%, en otras palabras, las ventas de la empresa para el segmento de México dependen de la actividad económica del país. Lo anterior lleva a advertir que en las gráficas 12 y 13, al igual que las gráficas 9 y 10, presentan una fuerte relación entre variables, pero no se debe dejar de lado el hecho, de que al excluir los segmentos de Europa y Sudamérica el porcentaje de explicación entre variables aumenta, pero en ambos casos es mayor al 50%, por lo tanto, se consideran relaciones significativas.

Gráfica 14. Elasticidad de PIB de México a ventas netas de Grupo Asea en México de 1997 a 2020 (en miles de pesos 2013)

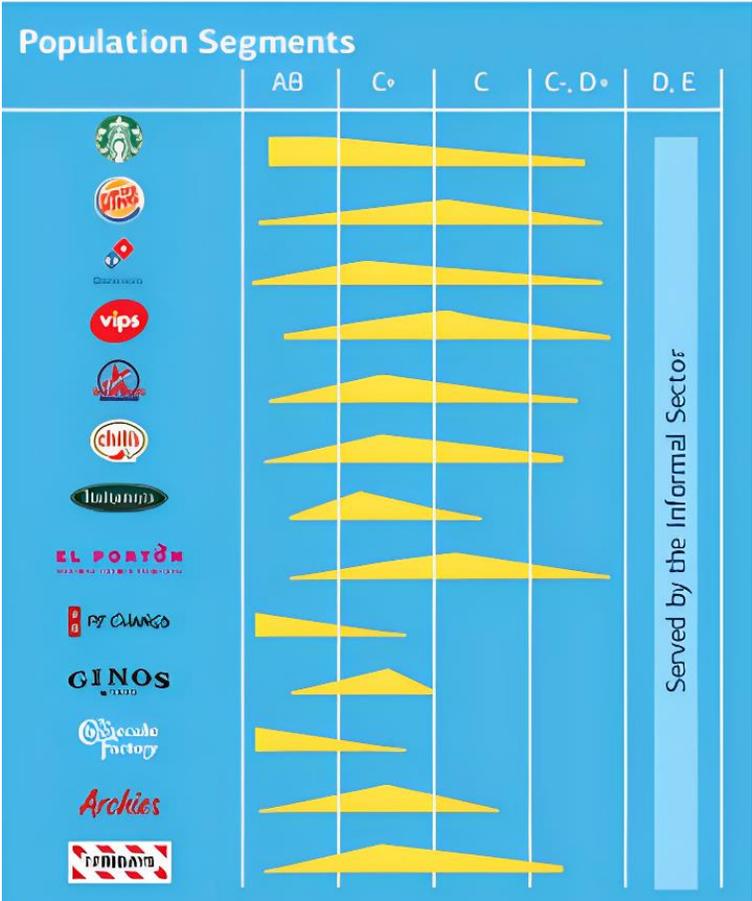


Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

Aunado a lo mencionado, la gráfica 14 indica que hay una relación elástica, por lo que al aumentar 1% el PIB real en México, aumentará un 4.79% el valor de las ventas reales de Grupo Alsea en el segmento de México.

Para incluir otra perspectiva, a continuación, se presenta la relación entre los ingresos por decil de los hogares en México y las ventas netas de Alsea para el segmento de México, para posteriormente añadir en el análisis los segmentos de Europa y Sudamérica. Lo cual permitirá comprender si el comportamiento en ambos casos es similar como se vio anteriormente. Es importante considerar también que Grupo Alsea al tener un portafolio diversificado, ordena a los consumidores de sus marcas en segmentos como se muestra en la siguiente figura:

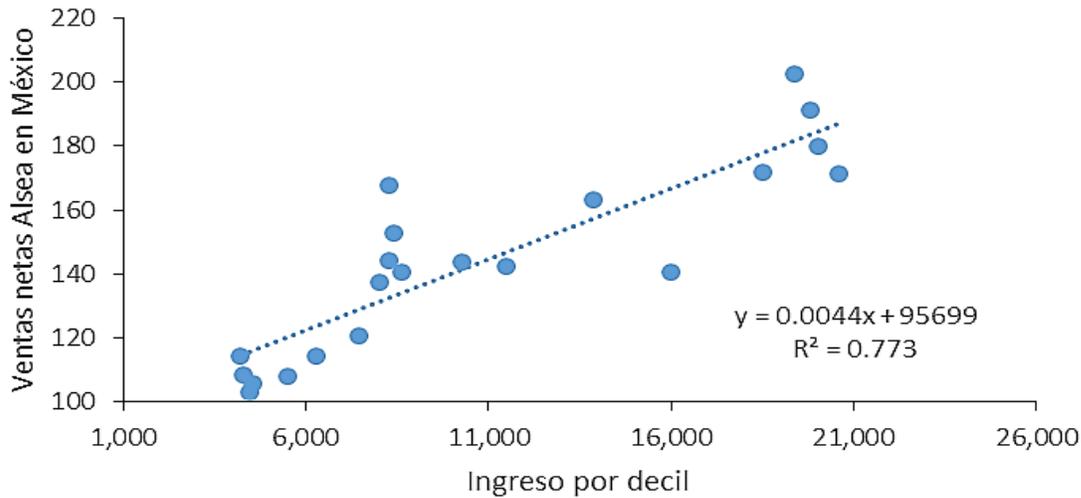
Figura 7. Distribución de consumidores en los segmentos populares.



Fuente: Reporte anual Alsea 2020

Para estudiar la relación entre las ventas netas de Alsea con el ingreso por decil en México, los segmentos AB representarán al ingreso de los deciles 10 y 9; los segmentos C+ y C serán los deciles 8,7 y 6; los segmentos C- y D+ se representarán por medio de los deciles 5, 4 y 3; finalmente el segmento DE serán los deciles 1 y 2. Esto facilitara el análisis de los datos que se presentarán.

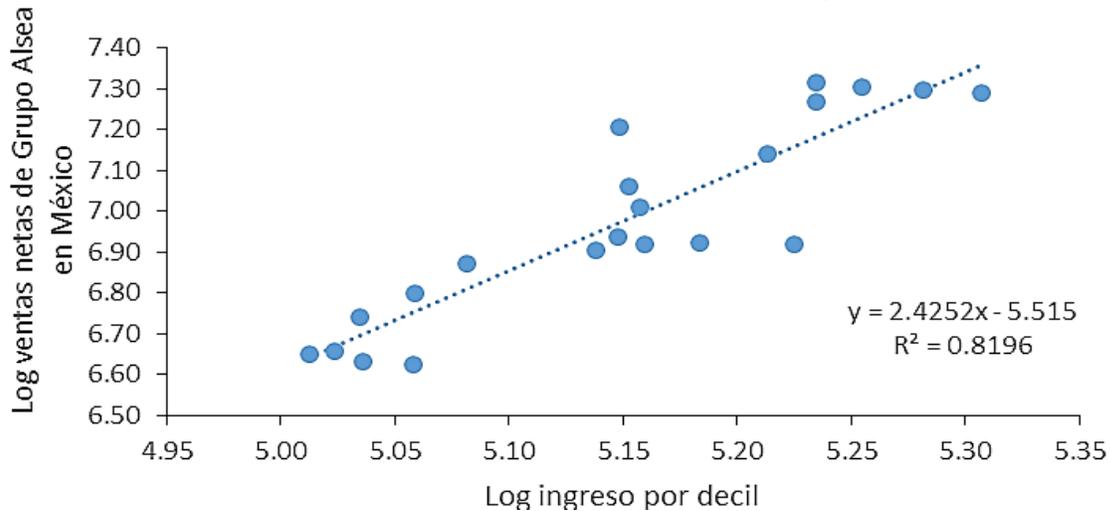
Gráfica 15. Relación entre el ingreso de hogares del decil 10 y las ventas netas de Grupo Alsea en México (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

El diagrama de dispersión presentado en la gráfica 15, muestra que la relación existente entre el ingreso del decil 10 de México y las ventas netas de Grupo Alsea en el segmento de México es positiva y que las variables se explican en un 77.3%, por consiguiente, ventas de Grupo Alsea dependen del ingreso del decil 10.

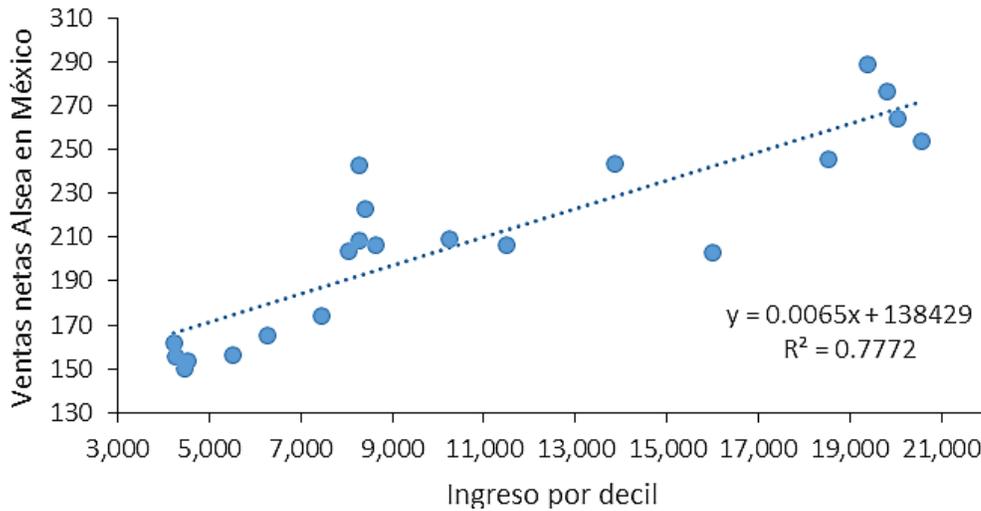
Gráfica 16. Elasticidad de ventas netas de Grupo Alsea en México a ingreso de decil 10 en México.



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

La gráfica anterior nos indica que al aumentar en 1% el ingreso del decil 10, aumenta en un 2.43% las ventas netas de Grupo Alsea en México, por lo cual, es una relación elástica.

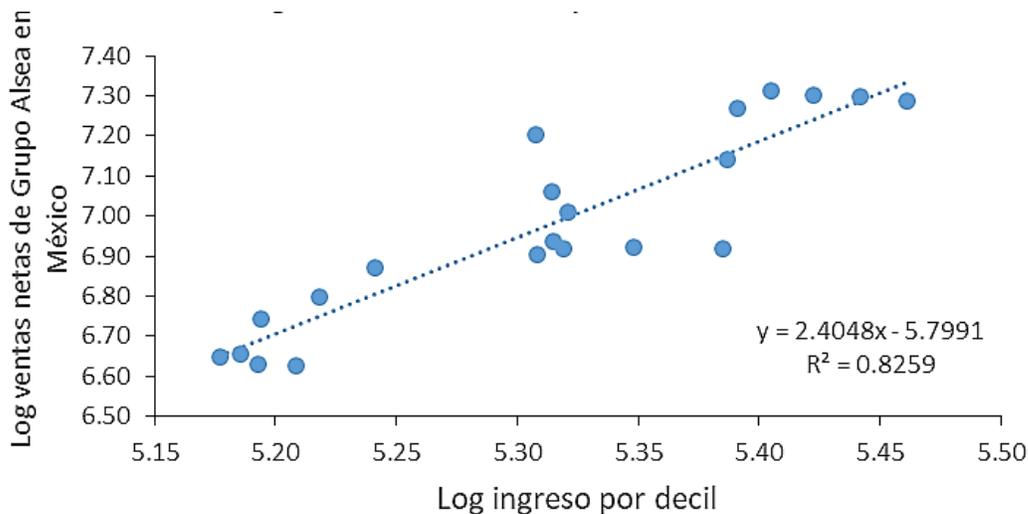
Gráfica 17. Relación entre el ingreso por deciles de hogares (9 y 10) y ventas netas de Grupo Alsea en México de 1997 - 2020 (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

La gráfica 17 refiere una relación positiva entre el ingreso de los deciles 9 y 10 con las ventas netas de Grupo Alsea en México, donde el valor de R^2 indica que hay una explicación entre las variables del 77.72%, en otras palabras, hay dependencia entre las variables.

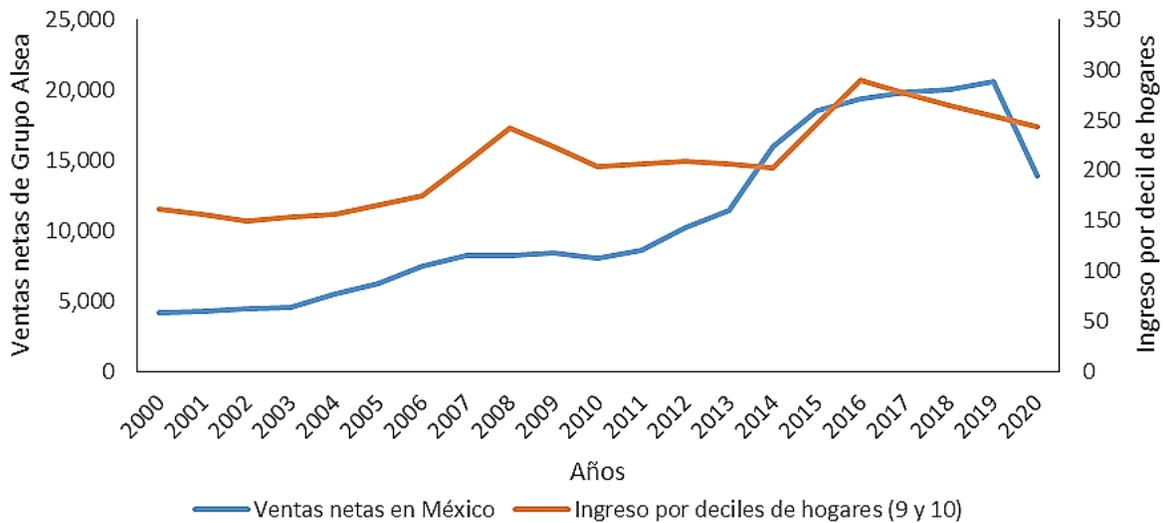
Gráfica 18. Elasticidad de ventas netas de Grupo Alsea en México a ingreso de deciles 10 y 9 en México.



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

La gráfica anterior indica que las variables son elásticas, es por ello por lo que, al aumentar en 1% el ingreso de los deciles 10 y 9, aumenta en un 2.41% las ventas netas de Grupo Alsea en el segmento de México, por lo cual, la relación es elástica.

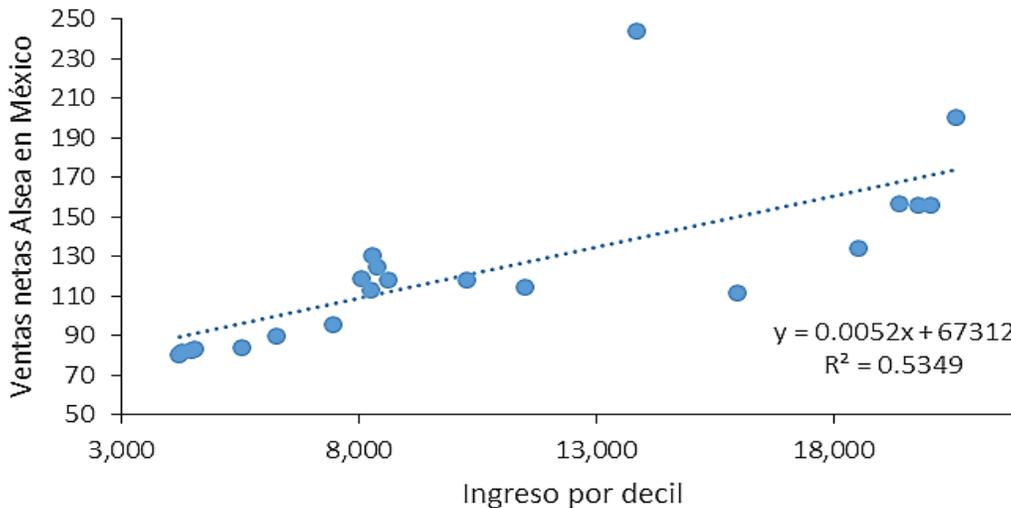
Gráfica 19. Ingreso deciles 9 y 10 de hogares y ventas netas de Grupo Alsea en México de 1997-2020 (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

En el gráfico 19 se observa que en 2013 y 2014 las ventas en México están por encima del ingreso de los deciles 10 y 9, esto se atribuye a la adquisición de Grupo AXO y a la entrada al mercado europeo con la adquisición de Grupo Zena en 2014.

Gráfica 20. Relación entre el ingreso por deciles de hogares (8, 7 y 6) y las ventas netas de Grupo Alsea en México (en miles de pesos 2013)

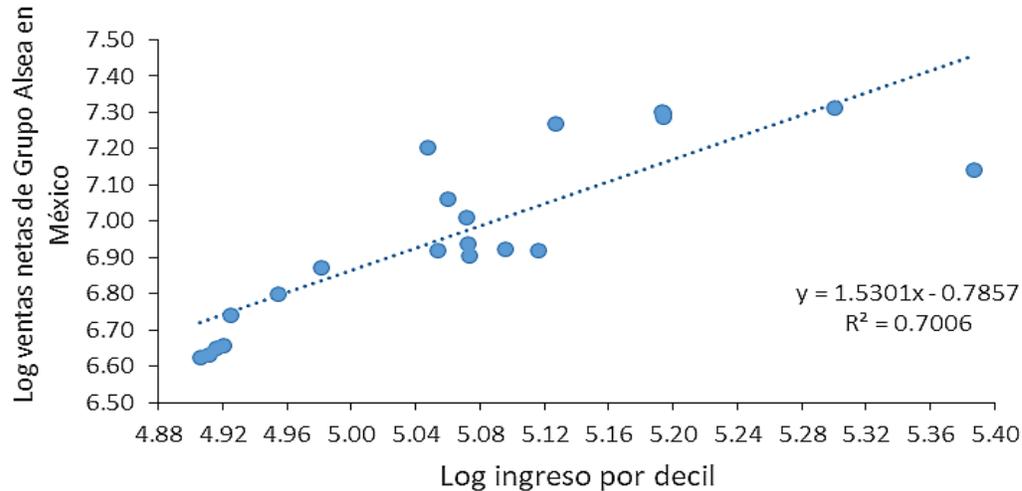


Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

El diagrama de dispersión de la gráfica 20 muestra la relación entre el ingreso de los deciles 6, 7 y 8 con las ventas netas de Grupo Alsea en México, dicha relación es positiva e indica además, que las variables se explican en un 53.49%, por lo cual, las ventas de Grupo Alsea dependen en menor

medida del ingreso de los deciles 6, 7 y 8, en comparación con el porcentaje de explicación de los deciles 9 y 10, pero sigue siendo relevante pues es mayor al 50%.

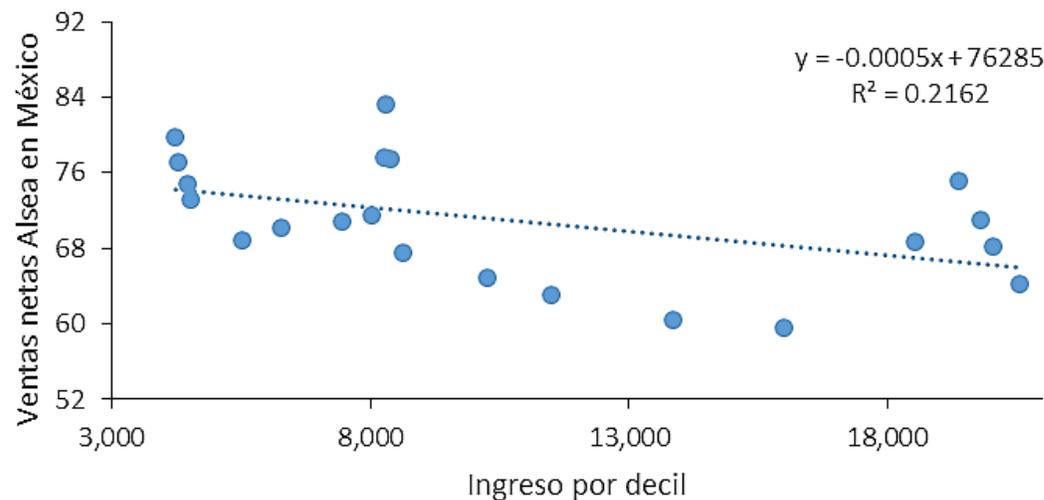
Gráfica 21. Elasticidad de ventas netas de Grupo Asea en México a ingreso de deciles 8, 7 y 6 en México.



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

En el gráfico 21 señala elasticidad de las variables, es por lo que, al aumentar en 1% el ingreso de los deciles 8, 7 y 6, aumenta en un 1.53% las ventas netas de Grupo Asea en México.

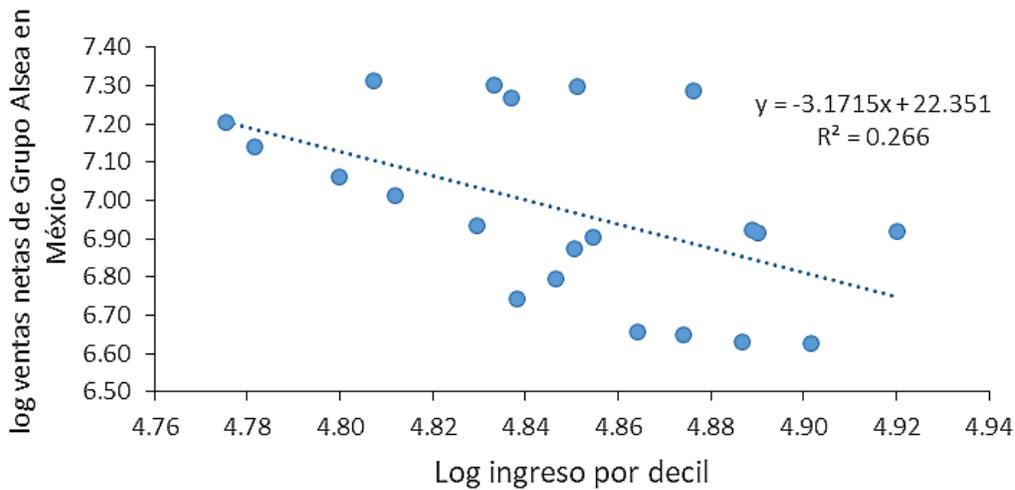
Gráfica 22. Relación entre el ingreso por deciles de hogares (5, 4 y 3) y las ventas netas de Grupo Asea en México (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

El diagrama de dispersión de la gráfica 22 se presenta la relación negativa entre el ingreso de los deciles 5, 4 y 3 de México con las ventas netas de Grupo Asea en México, donde el valor de R^2 indica que las variables se explican en un 21.62%, en otras palabras, no hay dependencia de las ventas de Grupo Asea con los ingresos de los deciles 5, 4 y 3.

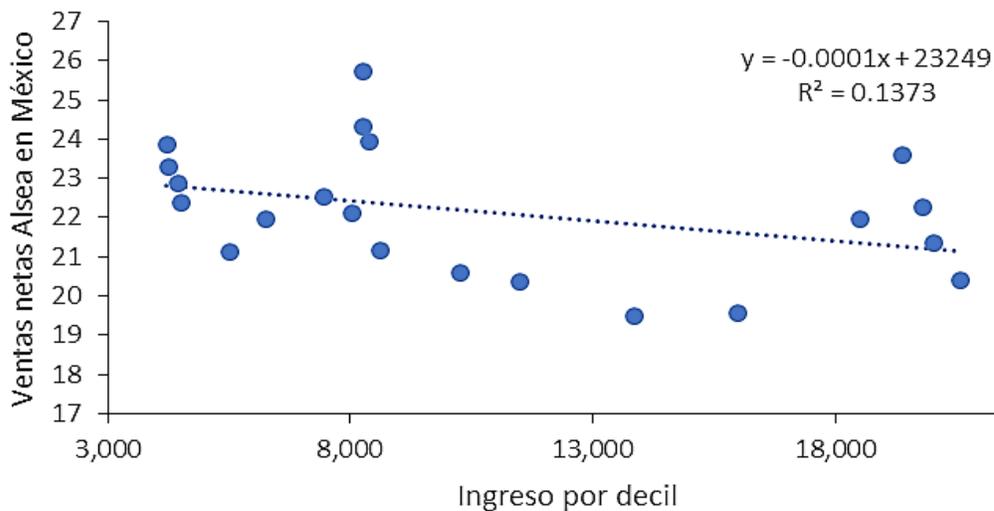
Gráfica 23. Elasticidad de ventas netas de Grupo Asea en México a ingreso de deciles 5, 4 y 3 en México.



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

Aunado a la antes mencionado, la gráfica 23 apunta que las variables son inelásticas, es por ello por lo que, al aumentar en 1% el ingreso de los deciles 5, 4 y 3, disminuye en un 3.17% las ventas netas de Grupo Asea en México.

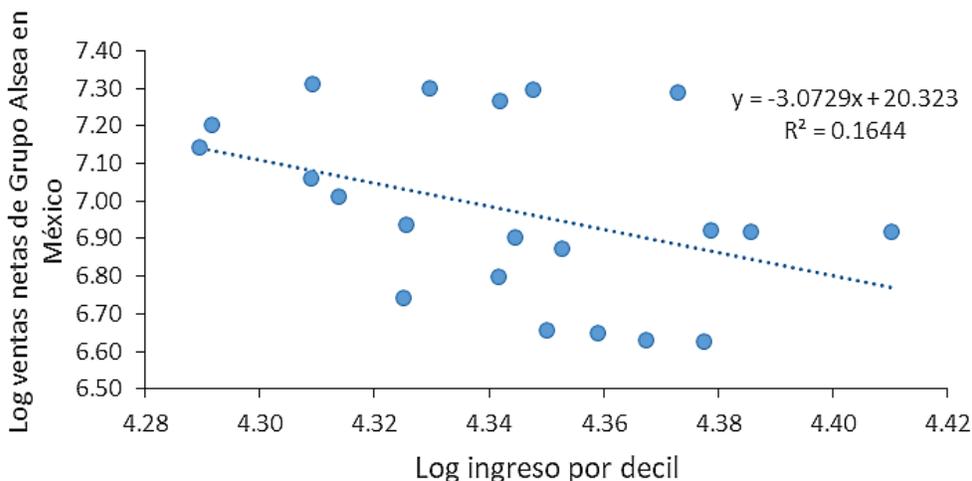
Gráfica 24. Relación entre el ingreso por deciles de hogares (2 y 1) y las ventas netas de Grupo Asea en México (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

En la gráfica 24 se percibe que la relación que existe entre el ingreso de los deciles 2 y 1 de México con las ventas netas de Grupo Asea en México, se relacionan negativamente, además que dado que el valor de la R^2 al ser del 13.73%, indica que las ventas de Grupo Asea no dependen del ingreso de los deciles 1 y 2.

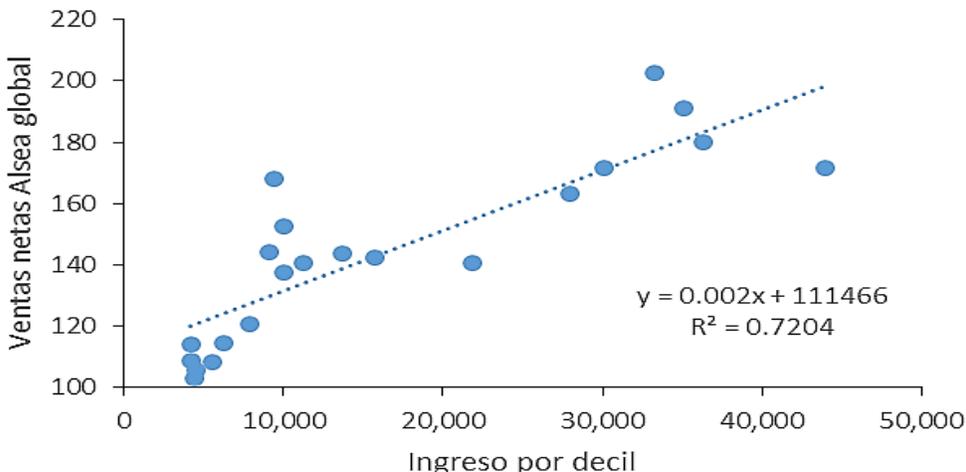
Gráfica 25. Elasticidad de ventas netas de Grupo Alsea en México a ingreso de deciles 2 y 1 en México.



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

La gráfica 25 se puede apreciar que las variables son inelásticas, es decir, que al aumentar en 1% el ingreso de los deciles 2 y 1, disminuye en un 3.07% las ventas netas de Grupo Alsea en México, por lo cual, es una relación inelástica. A continuación, se presentan las relaciones del ingreso de Alsea Global con el ingreso de los deciles en México, esto para poder conocer la variación en el porcentaje de explicación entre las variables al incluir los segmentos de Sudamérica y Europa.

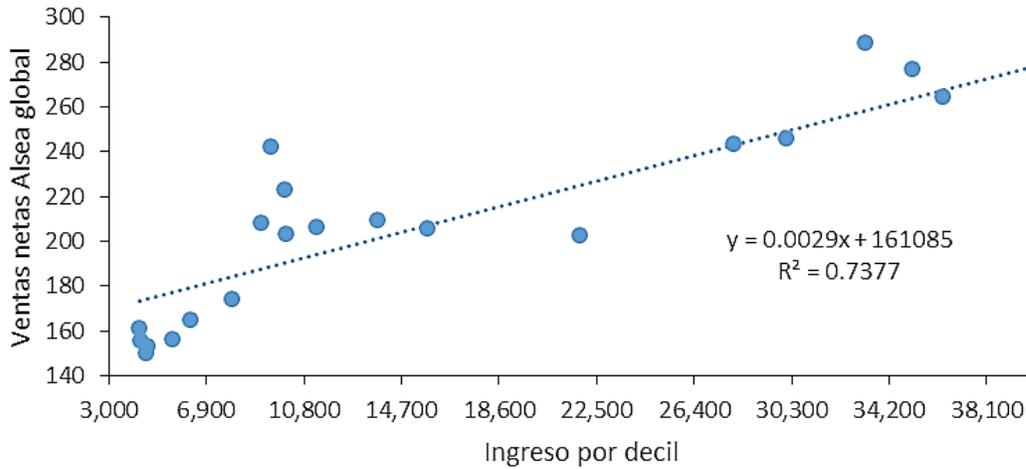
Gráfica 26. Relación entre el ingreso de hogares del decil 10 y las ventas netas de Grupo Alsea Global (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

El diagrama de dispersión de la gráfica 26 presenta la relación positiva entre el ingreso del decil 10 de México y las ventas netas de Grupo Alsea global, con un valor de R^2 que nos indica que las variables se explican en un 72.04%, por lo cual las ventas de Grupo Alsea global si dependen del ingreso del decil 10.

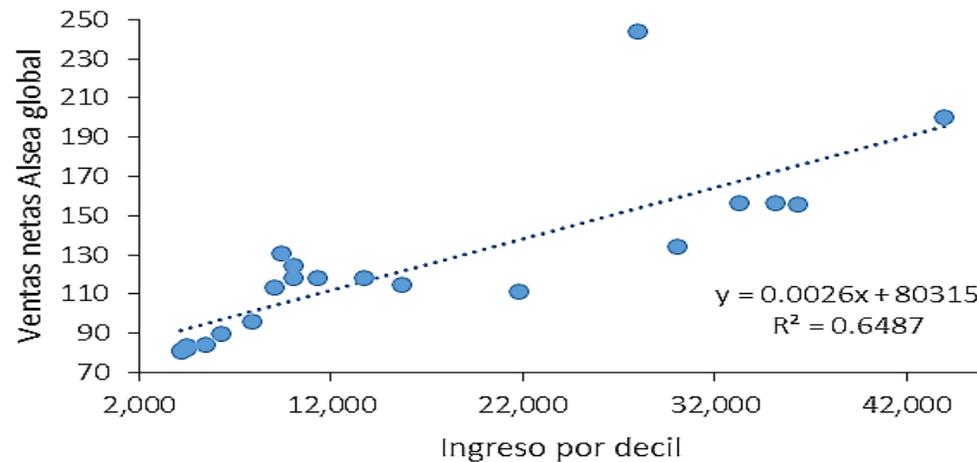
Gráfica 27. Relación entre el ingreso de hogares por decil (10 y 9) y las ventas netas de Grupo Alsea Global (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

En cuanto a la gráfica 27, se observa que la relación entre el ingreso de los deciles 10 y 9 de México con las ventas netas de Grupo Alsea global es positiva, donde el valor de R^2 que nos dice que las variables se explican en un 73.77%, por lo tanto, las ventas de Grupo Alsea global también dependen de los ingresos de los deciles 10 y 9.

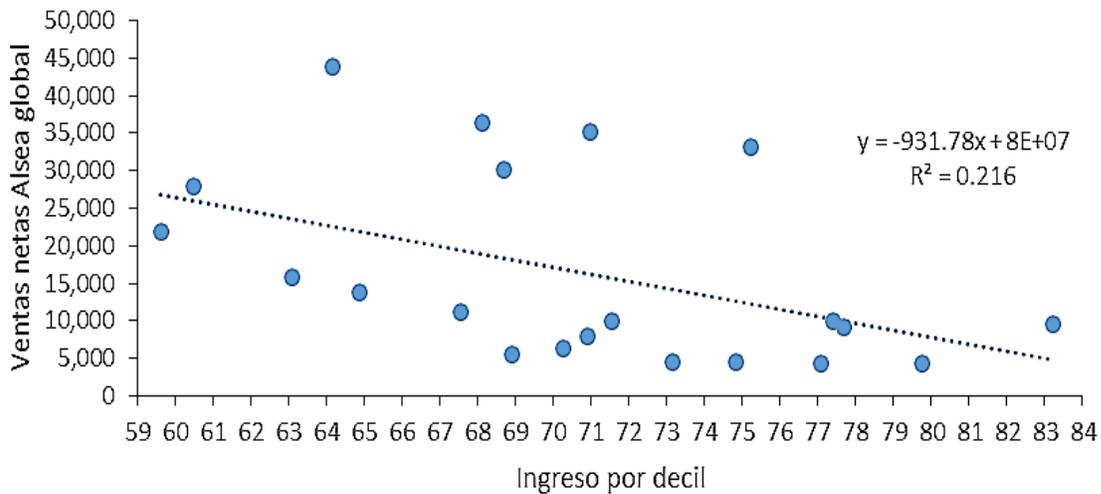
Gráfica 28. Relación entre el ingreso de hogares por decil (8, 7 y 6) y las ventas netas de Grupo Alsea Global (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

Por otro lado, en la gráfica 28 se observa que la relación entre el ingreso de los deciles 8, 7 y 6 de México con las ventas netas de Grupo Alsea global es positiva, con una R^2 que apunta a una dependencia entre variables, en vista de que las variables se explican en un 64.87%.

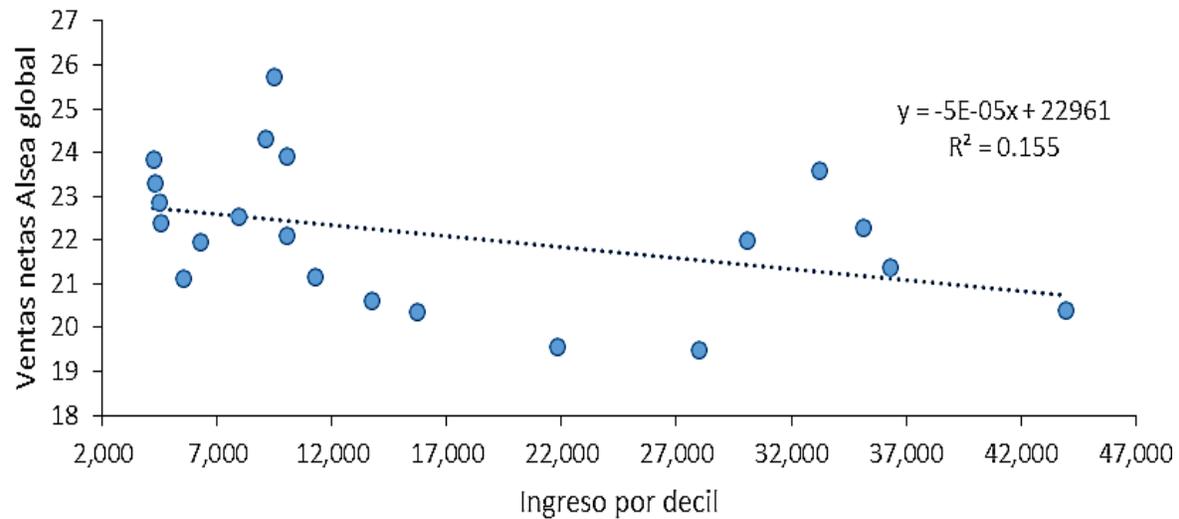
Gráfica 29. Relación entre el ingreso de hogares por decil (5, 4 y 3) y las ventas netas de Grupo Asea Global (en miles de pesos 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

La relación entre las variables que se presentan en la gráfica 29 es negativa, además de ello, no hay dependencia entre las ventas de Grupo Asea con el ingreso de los deciles 5,4 y 3, debido que el valor de R^2 es de 21.6%.

Gráfica 30. Relación entre el ingreso de hogares por decil (2 y 1) y las ventas netas de Grupo Asea Global (en miles de pesos 2013)

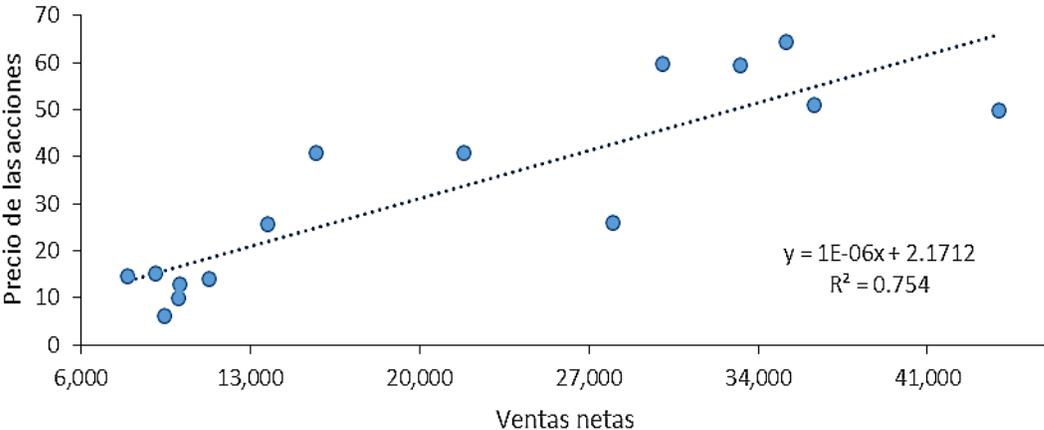


Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea y datos de INEGI <https://www.inegi.org.mx>

La relación entre el ingreso de los deciles 2 y 1 de México con las ventas netas de Grupo Asea global es negativa y que al ser la R^2 del 15.5% indica que no hay dependencia entre las variables, como se puede notar en el gráfico 30.

Esto indica que los ingresos por hogar de los deciles 10 al 6 si presentan una relación positiva respecto con las ventas netas de Grupo Alsea tanto en el caso de México como en el caso global con un porcentaje de R² mayor al 50%; mientras que para los deciles del 5 al 1 la relación es negativa con un valor de R² es menor al 50%, para los tres segmentos. De tal forma que la demanda efectiva de Grupo Alsea en todos sus segmentos de mercado son los deciles con mayor ingreso.

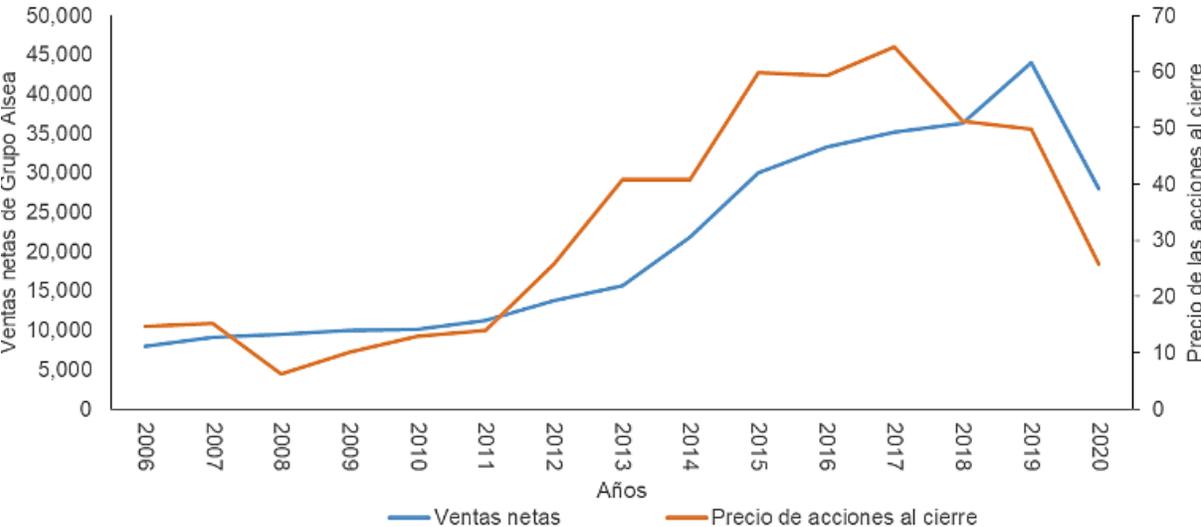
Gráfica 31. Relación entre el precio de las acciones al cierre y las ventas de Grupo Alsea de 2006 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

En lo relativo a las variables (precio de las acciones y las ventas de Grupo Alsea), el gráfico 31 muestra que dicha relación es positiva, con una explicación entre las variables de un 75.41%.

Gráfica 32. Las ventas netas (2013=100) y el precio de acciones al cierre de Grupo Alsea



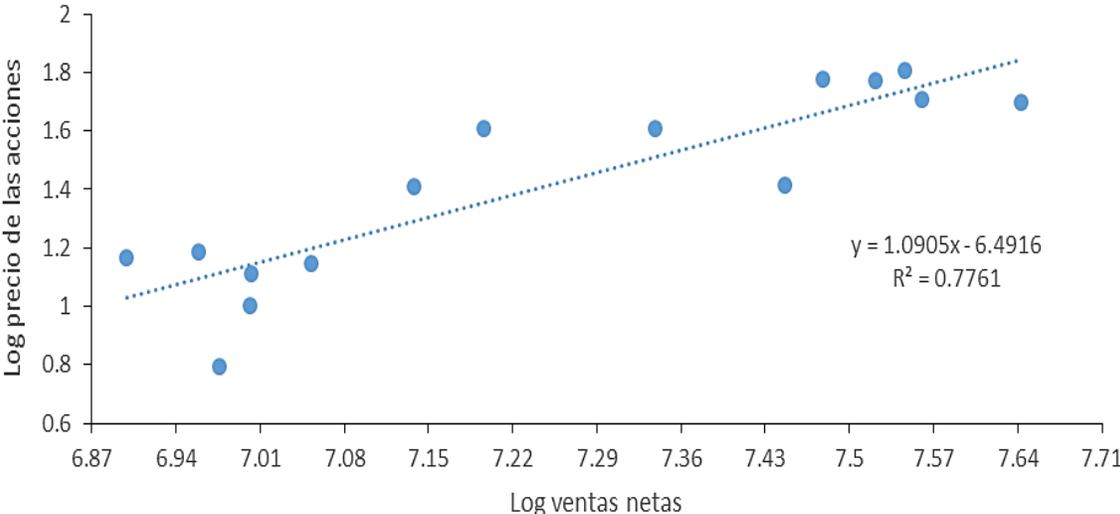
Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Mientras que en la gráfica 32, se puede observar que hay una sin cronicidad de las ventas de la empresa con precio de las acciones. Además de ello, es importante mencionar, que el precio de las acciones comienza a disminuir a partir de 2018, a consecuencia de la compra de Grupo Vips en España y su proyecto de continuar expandiéndose, puesto que para los inversionistas el aumento de

la deuda en el largo plazo fue considerado como muy riesgoso, por otro lado, la caída más pronunciada se da en 2020 derivado de la crisis causada por el Covid 19, de forma que se afectaron las ventas y el precio de las acciones considerablemente.

A continuación, se presenta una gráfica que muestra la elasticidad del precio de las acciones al cierre a las ventas netas de Alsea, es por esta razón que al aumentar en 1% las ventas netas, disminuye en un 1.09% el precio de las acciones.

Gráfica 33. Relación entre el precio de las acciones al cierre y las ventas de Grupo Alsea de 2006 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Las gráficas 31, 32 y 33 proporcionan información relevante respecto al comportamiento del precio de las acciones al cierre con las ventas globales de Grupo Alsea, pero en el capítulo 4.5 se analizará el índice de precio y cotización de Alsea, para comprender el comportamiento bursátil de la empresa.

Pasando a otro punto, en el gráfico 34 se muestran las ventas como en la gráfica 1, pero con la diferencia que en el siguiente gráfico se destacan los eventos más relevantes.

Alsea inicia con la apertura de Domino’s Pizza y adquisición de esta franquicia en México en 1990, dos años después comienza su primer centro de distribución en México (DIA); para 1995 se asocia estratégicamente con Domino’s pizza y Burger King; es hasta 1999 cuando realiza su oferta pública inicial en la BMV; en 2002 abre el primer Starbucks en México e integra a Burguer King en su portafolio mexicano; para 2004 inicia su unidad operativa número 500 en su portafolio; para 2005 adquiere 9 Chili’s en 6 Estados de la República Mexicana; en 2006 compra Burger King en Argentina y Chile, es en este momento donde llega su expansión al extranjero; en 2007 inicia operaciones de su fundación llamada “Fundación Alsea” y tiene la exclusiva para desarrollar Starbucks en Argentina y Chile; para 2009 obtiene contrato para operar Chang’s en México; para 2010 se apertura la unidad corporativa número 1,000 de portafolio; para 2011 se da un contrato con P.F. Chang’s para operar la marca en Argentina, Chile y Colombia, en el mismo tiempo, se construye y desarrolla la planta de panificación Idea Food Concepts; en 2012 adquiere Italiani’s en toda la República Mexicana, Burguer King en México y gana distintivo como empresa socialmente responsable; para 2013 inicia operaciones en

The Chesecake Factory Latinoamérica, accede al 25% del capital social de Grupo Axo, recibe reconocimiento como una de las mejores empresas para trabajar y dispone del 100% de la operación de Starbucks en México, Argentina y Chile, asimismo se llega a un acuerdo definitivo para desarrollar y operar Starbucks en Colombia; en 2014 adquiere Vips, El Portón, Grupo Zena, empieza a operar Starbucks en Colombia y Cheesecake Factory en México; mientras que en 2015 se realiza una reestructura organizacional tanto en Alsea México como en Alsea Internacional; para 2016 desarrolla Archies en Colombia e incorpora la unidad número 3,000 del portafolio; para 2017 vende el 25% del capital social de Grupo Axo, adicionalmente, se efectúa un acuerdo definitivo para desarrollar y operar Starbucks Uruguay; en 2018 surge la tienda número 1,000 en México, ingresa la primera unidad Starbucks Uruguay y adquiere el 100% de Grupo Vips en España; y en 2019 logra derechos para el desarrollo de la marca Starbucks en Francia, además, firma contrato para desarrollar Starbucks en Holanda, Bélgica y Luxemburgo.

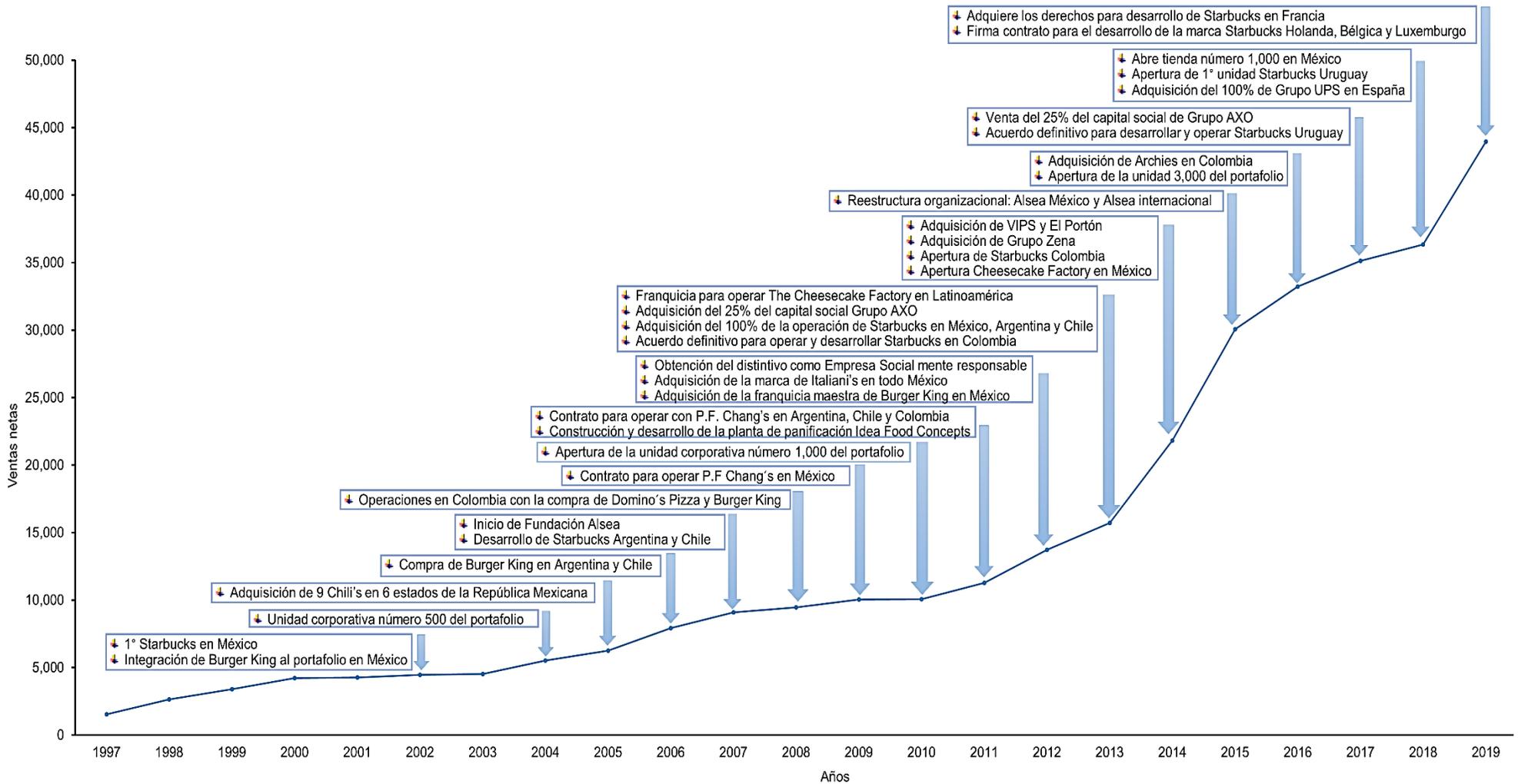
Derivado de lo anteriormente mencionado, se presenta en los gráficos 34 y 35 el tipo de crecimiento de Grupo a lo largo del tiempo, el cuadro 5 se menciona de forma general los puntos que Alsea considera lo llevara a tener un crecimiento orgánico, así como por fusiones y adquisiciones.

Cuadro 5. Crecimiento de Grupo Alsea

Crecimiento orgánico	Crecimiento F&A
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Apertura de restaurantes de marcas y modelos actuales ✚ Remodelaciones ✚ Ventas mismas tiendas ✚ Nuevos canales de venta ✚ Nuevas ocasiones de consumo ✚ Nuevos modelos de restaurante ✚ Nuevos streams actuales ✚ Franquicias 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Nuevos países ✚ Nuevos segmentos ✚ Nuevas marcas ✚ Exportación de marcas actuales ✚ Financiamiento Alsea ✚ Ventas de productos terminados ✚ Nuevos revenue streams ✚ Canales de venta no restaurante

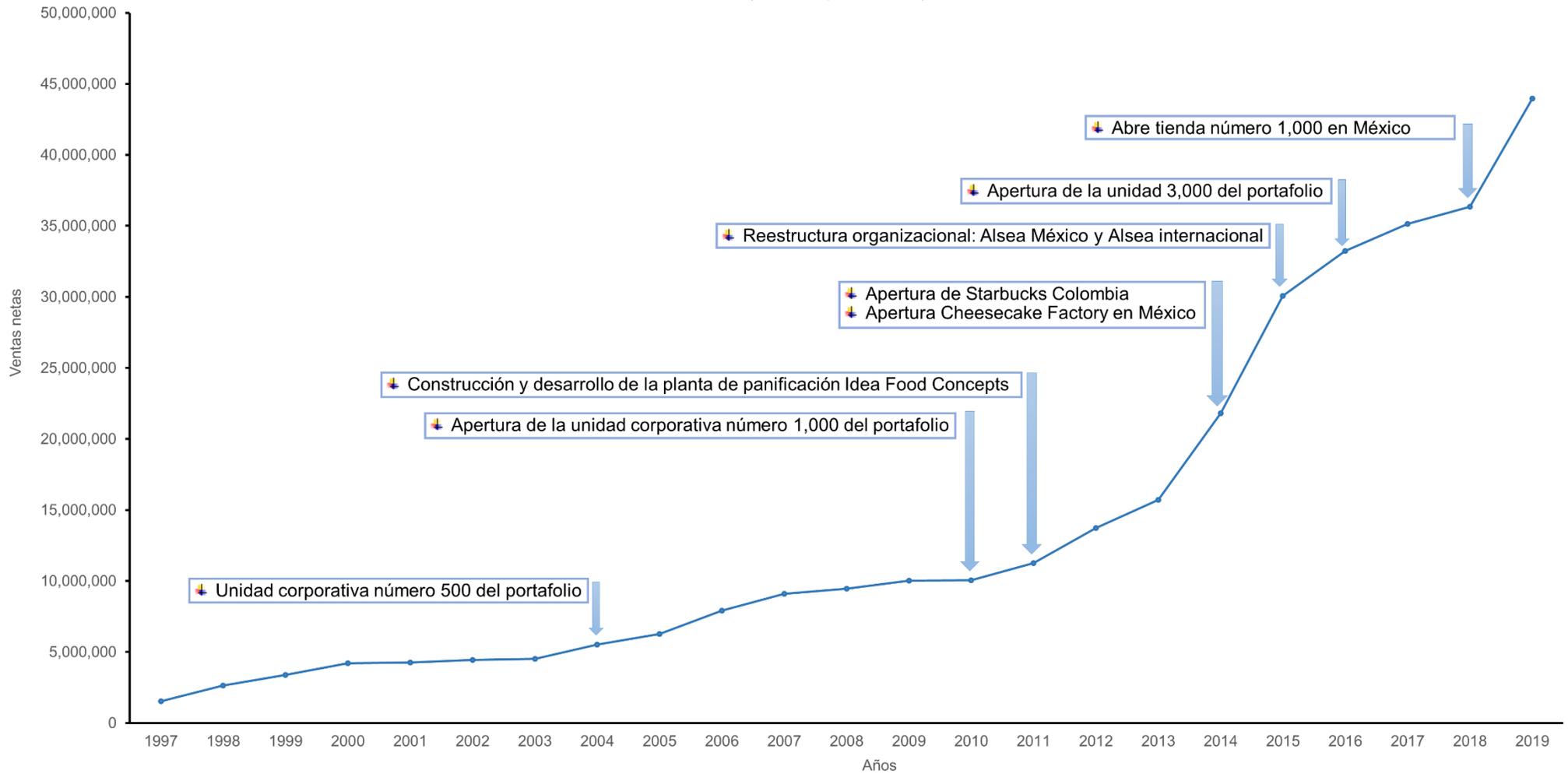
Fuente: Reporte anual BMV, Alsea, 2020

Gráfica 34. Ventas netas de Grupo Alsea de 1997-2020 (2013=100) con eventos importantes de la organización



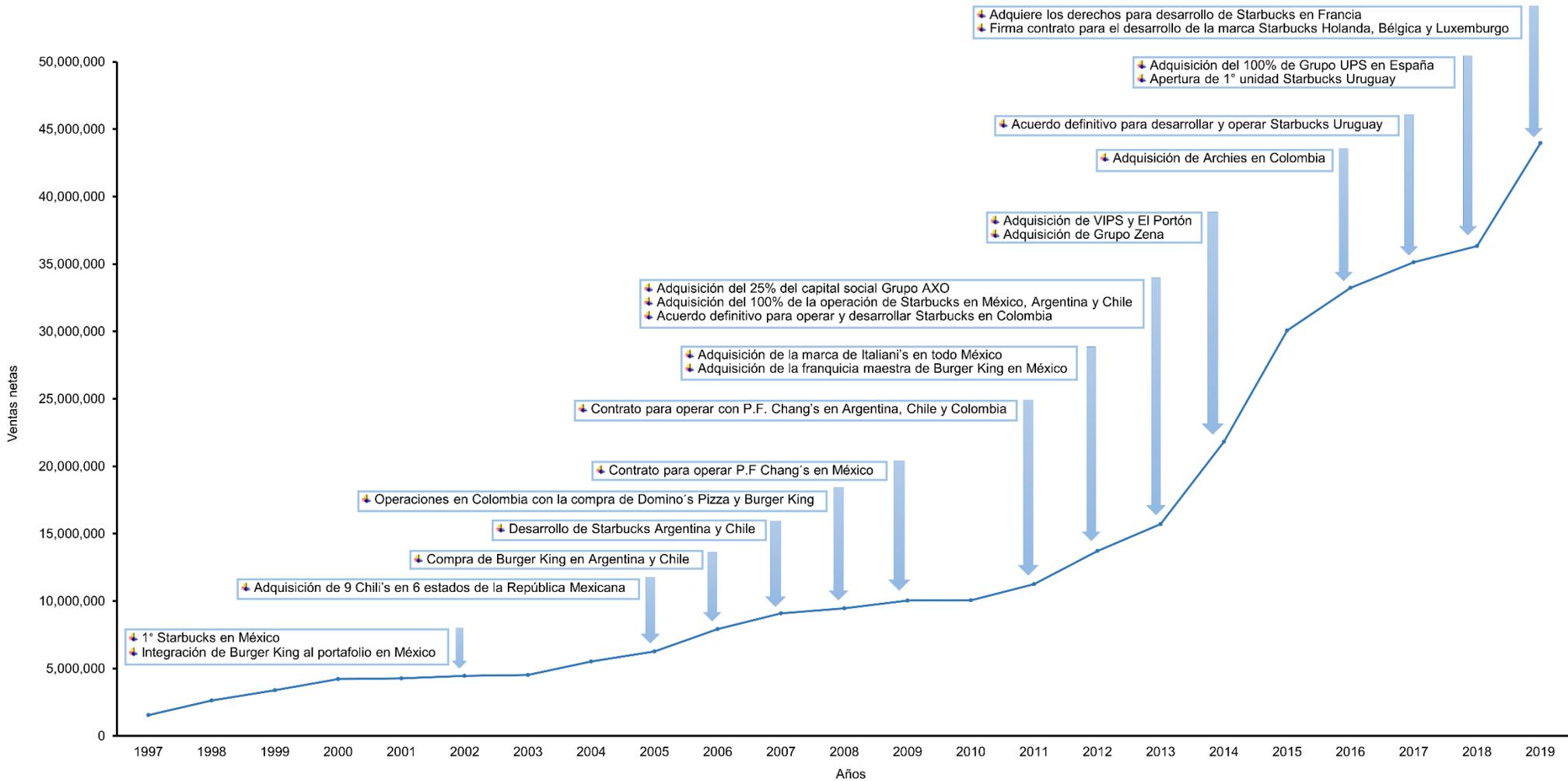
Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Gráfica 35. Ventas netas de Grupo Alsea de 1997-2020 (2013=100) con su crecimiento orgánico



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Gráfica 36. Ventas netas de Grupo Alsea de 1997-2020 (2013=100) con su crecimiento por fusiones y adquisiciones



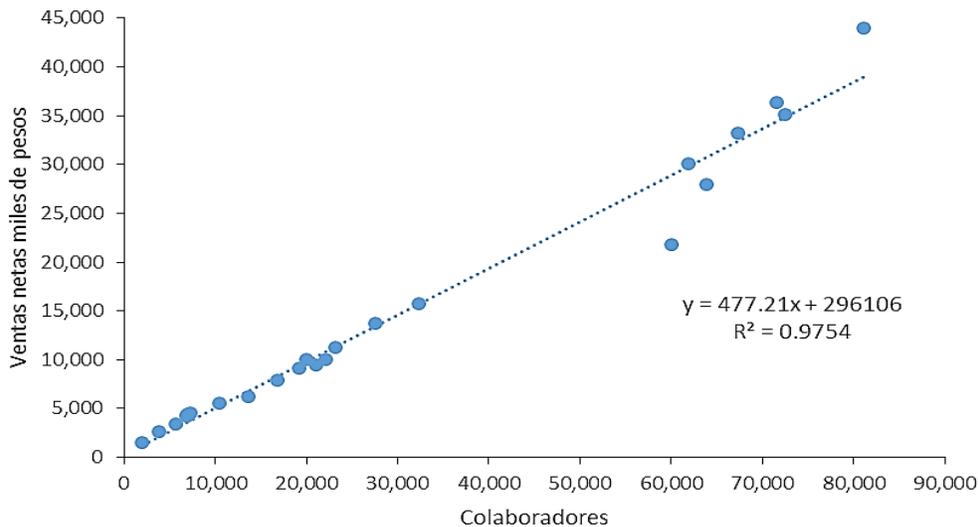
Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

3.1.2 Análisis microeconómico y de costos

Con respecto al análisis microeconómico a continuación se presentarán las gráficas de la función de producción, producto medio y producto marginal para el caso de Alsea, lo que permitirá estudiar el comportamiento de la empresa en su proceso de crecimiento y expansión.

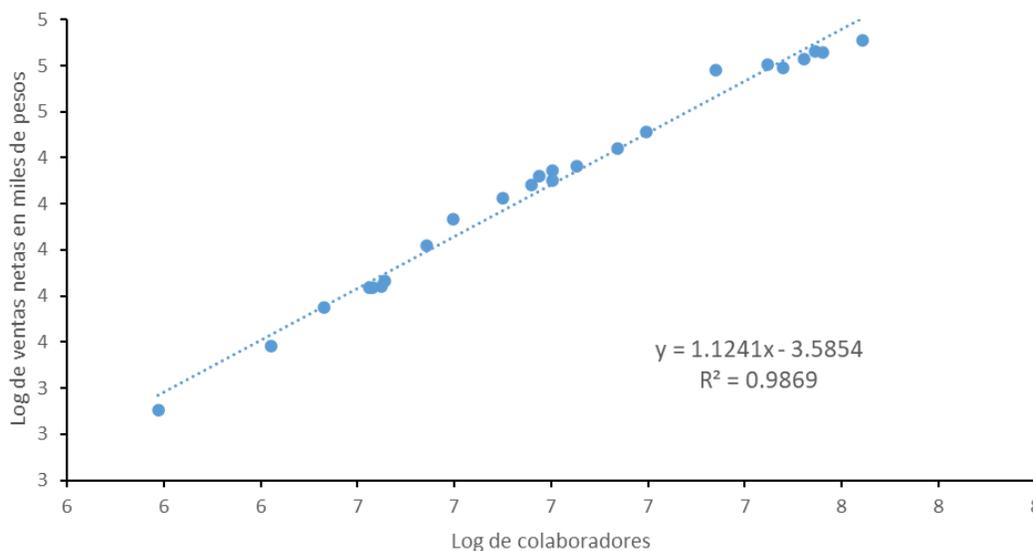
Hay una relación positiva entre los ingresos por ventas y número de trabajadores, donde, además el valor en R^2 de 97.54%, apunta a una dependencia entre variables, como indica el gráfico 37. Mientras tanto, la gráfica 38 refleja una relación elástica, es decir, al aumentar un 1% los trabajadores, el valor de la producción aumenta en un 1.12%.

Gráfica 37. Función de producción de Grupo Alsea



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

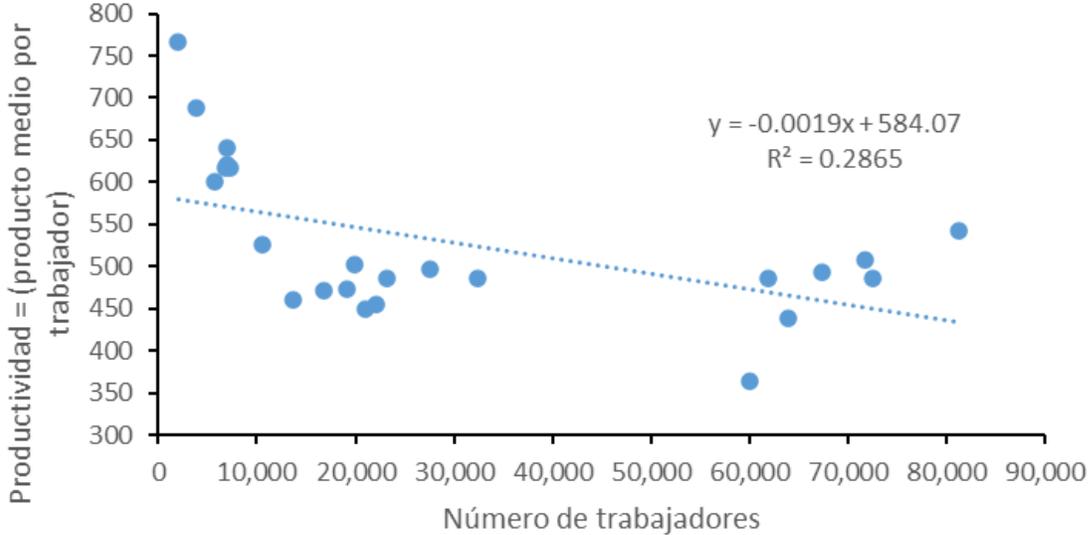
Gráfica 38. Elasticidad de la función de producción de Grupo Alsea



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

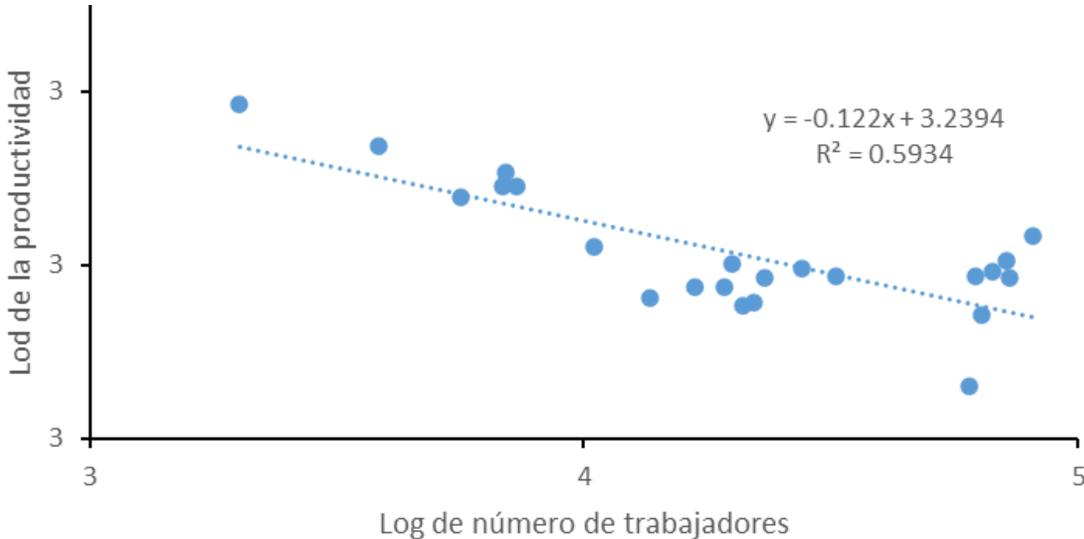
Se presenta la relación negativa entre la productividad y el número de trabajadores en el siguiente gráfico, donde las variables se explican en un 28.65%, además de ello, el gráfico 40 apunta que ante un aumento del 1% el número de trabajadores, disminuyen en 1.22% la productividad.

Gráfica 39. Producto medio de Grupo Alsea



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

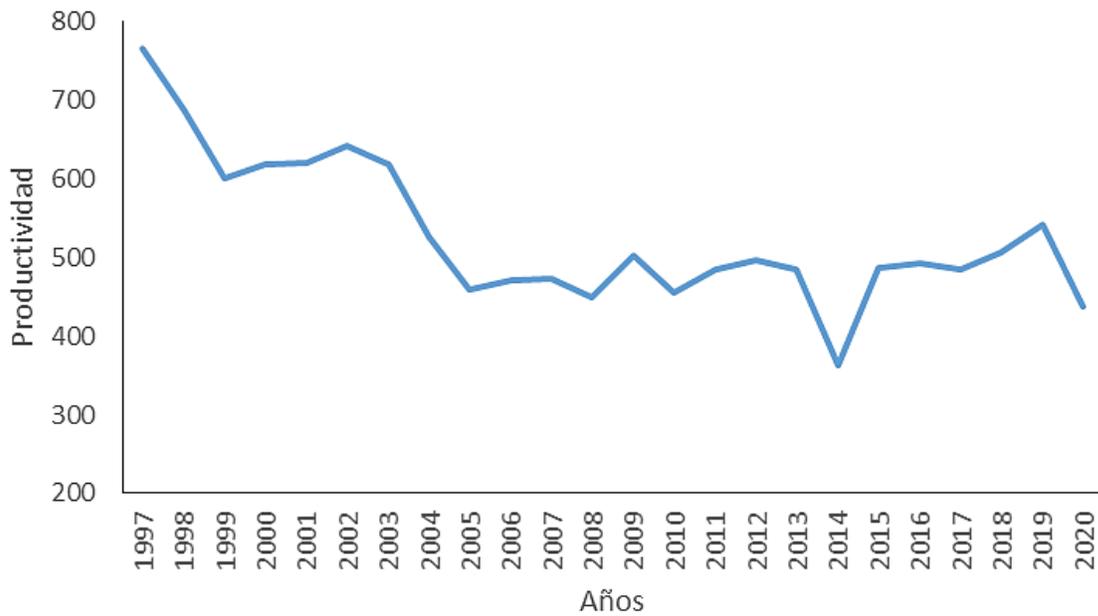
Gráfica 40. Elasticidad del producto medio de Grupo Alsea



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

En cuanto al comportamiento de la productividad de Grupo Alsea desde 1997 a 2020 (gráfica 41), señala una tendencia negativa, con una disminución considerable de la productividad en 2014, año en el cual Alsea entra en el mercado europeo, posteriormente se recupera en el 2015 y la siguiente caída es en 2020 esta caída relacionada con la pandemia del Covid-19.

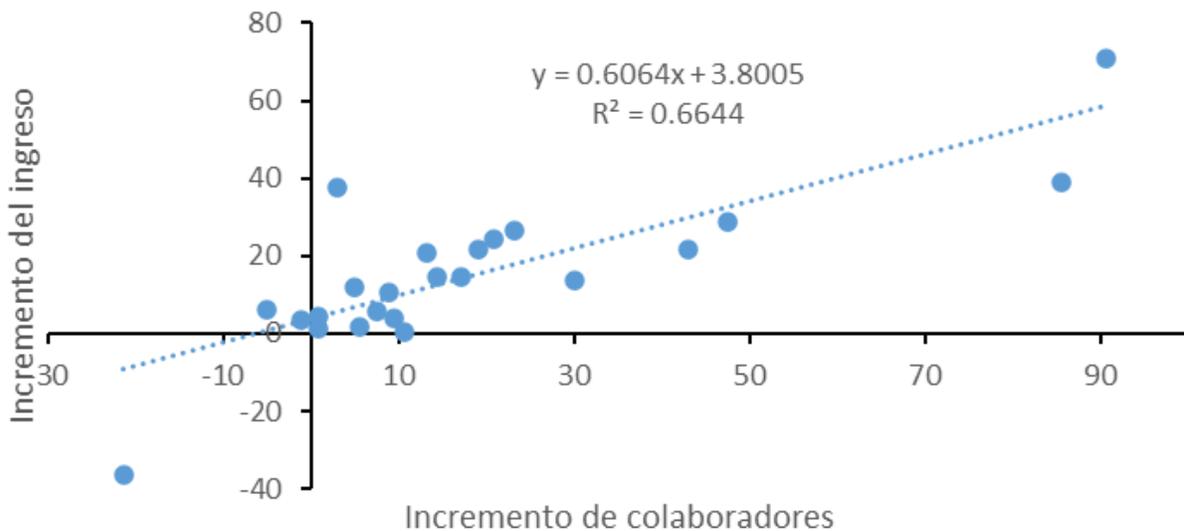
Gráfica 41. Ventas por ingreso entre número de trabajadores de Grupo Asea de 1997 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

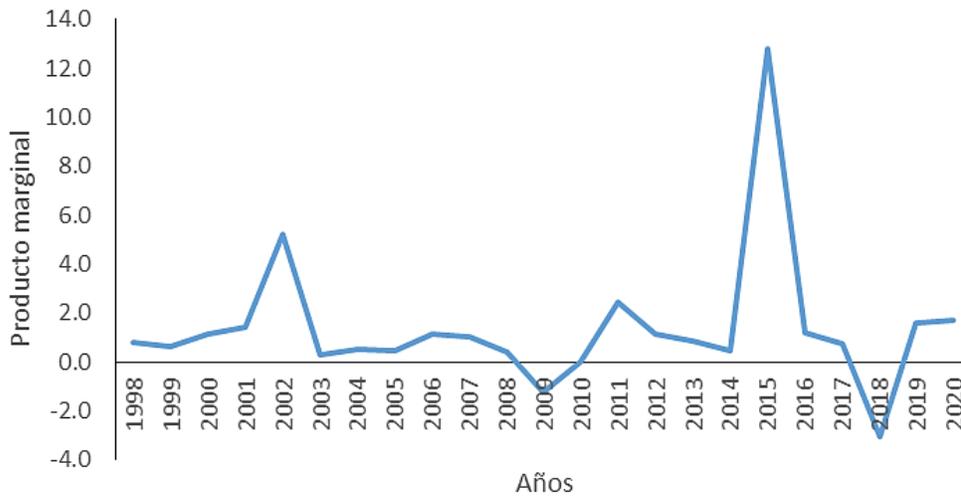
La relación entre el incremento del ingreso con el incremento de colaboradores es positiva, con una relación entre las variables del 66.44%, tal como lo indica la gráfica 42.

Gráfica 42. Producto marginal de Grupo Asea



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

Gráfica 43. Producto marginal de Grupo Asea de 1998 a 2020

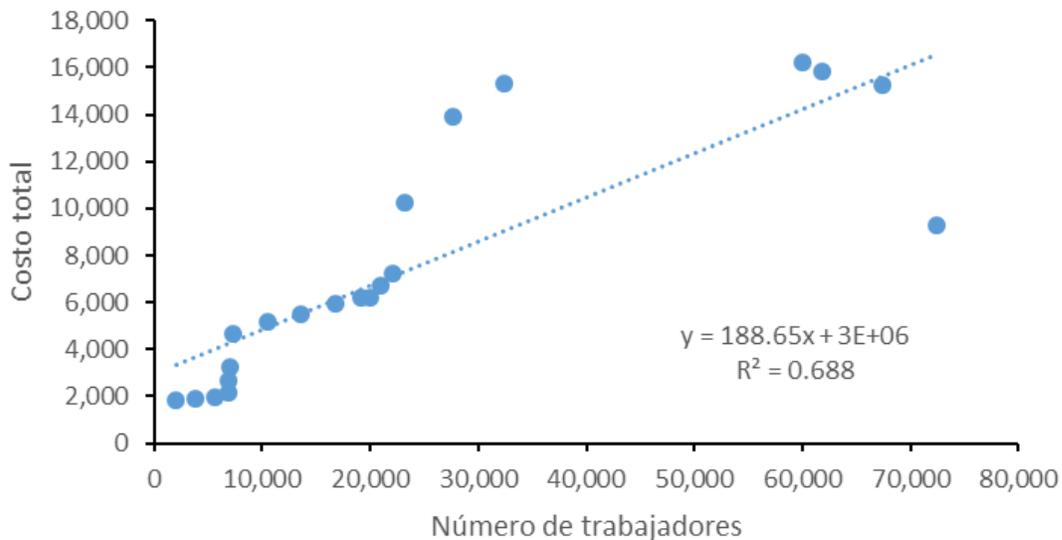


Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

En la gráfica 43 se ve que hay dos alzas significativas una en 2002 en este año se da la apertura del primer Starbucks, así como la integración de Burger King al portafolio en México, otra en 2015 año en el cual se realiza una restructura organizacional tanto en México como a nivel internacional; además las dos caídas más significativas, la primera se dan en 2009, año en el cual se da el contrato para operar P.F. Chang's en México; la segunda en 2018 que es más pronunciada que el año anterior, en donde se abre la tienda número mil en México, se apertura la primera unidad Starbucks en Uruguay y adquiere el 100% de Grupo VIPS en España.

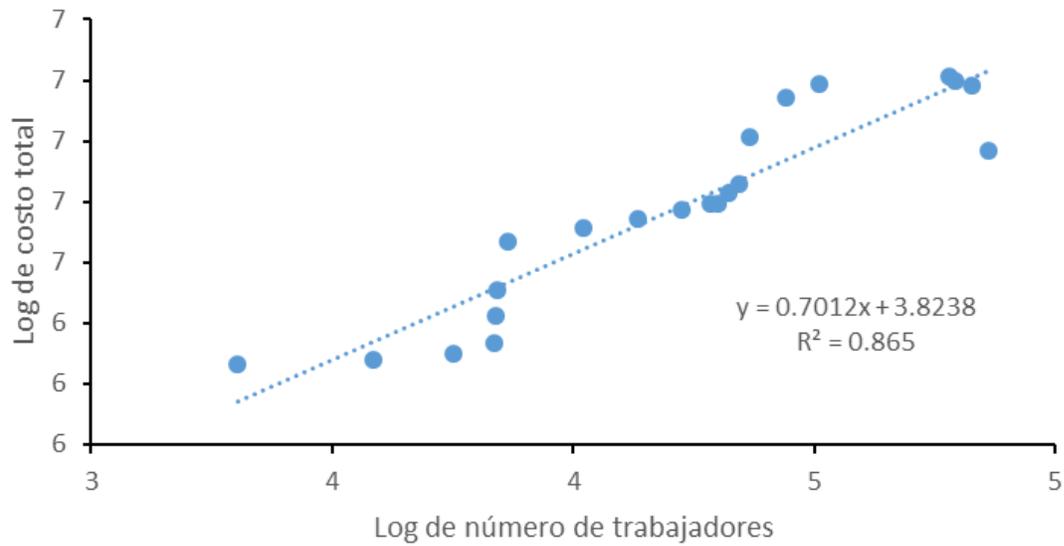
El tema de costos se presenta en las gráficas subsecuentes.

Gráfica 44. Costo total de Grupo Asea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

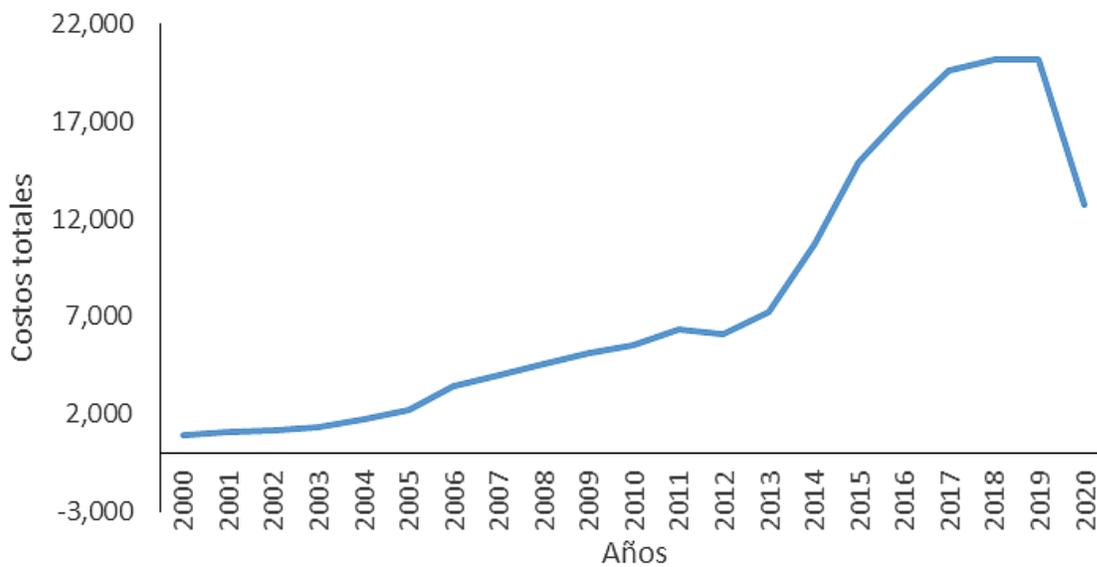
Gráfica 45. Elasticidad del costo total



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Derivado de la gráfica 44 se puede decir que la relación entre las variables es del positiva, con un grado de explicación del 68.8%, considerando, que son elásticas, tal como lo indica la gráfica 45.

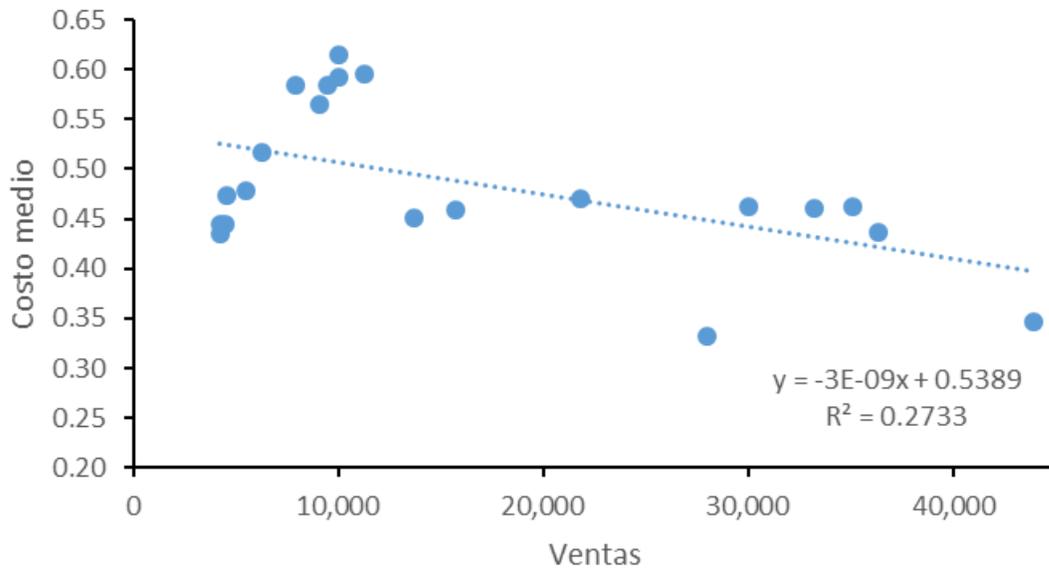
Gráfica 46. Costo total de Grupo Alsea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

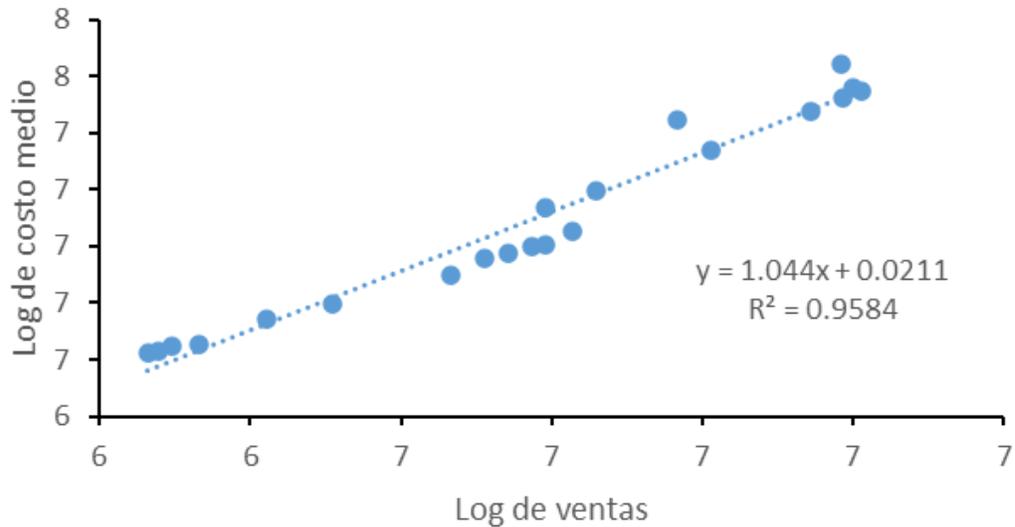
Los costos totales tienen una tendencia positiva, con una caída pronunciada en 2020, lo anterior a consecuencia de la pandemia.

Gráfica 47. Costo medio de Grupo Asea



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

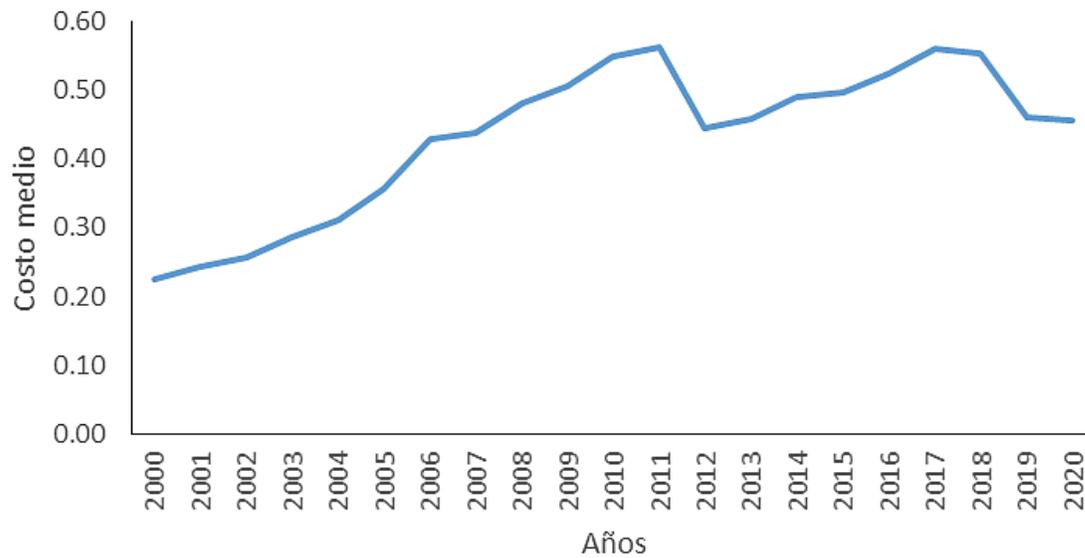
Gráfica 48. Elasticidad del costo medio a ventas de Grupo Asea



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

Existe una relación negativa entre el costo medio y las ventas netas, con una explicación entre las variables del 27.33% (como se muestra en el gráfico 47), por otro lado, las variables son elásticas, esto dado que al aumentar 1% las ventas netas, aumenta en un 1.04% los costos medios.

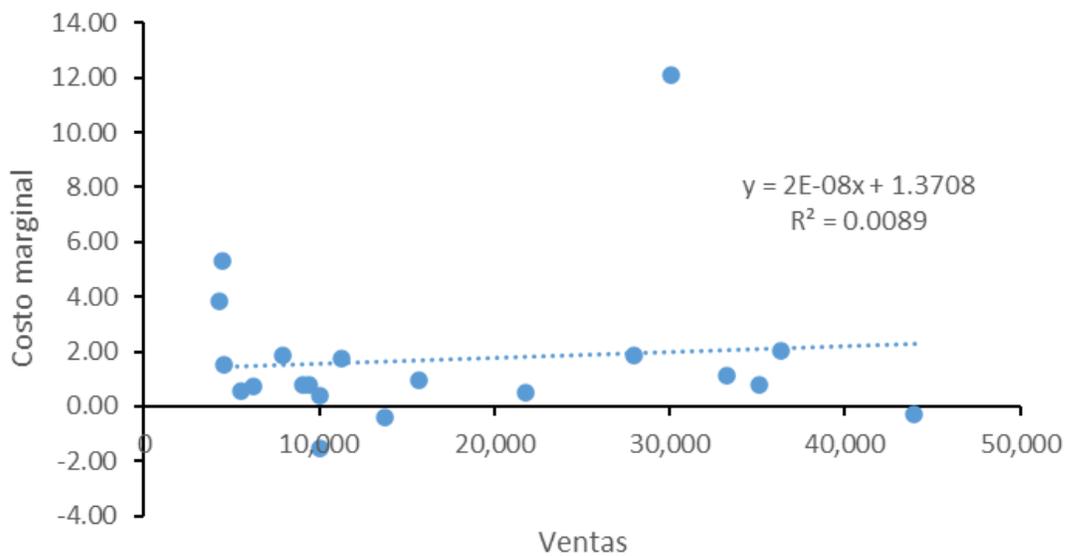
Gráfica 49. Costo medio de Grupo Alsea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

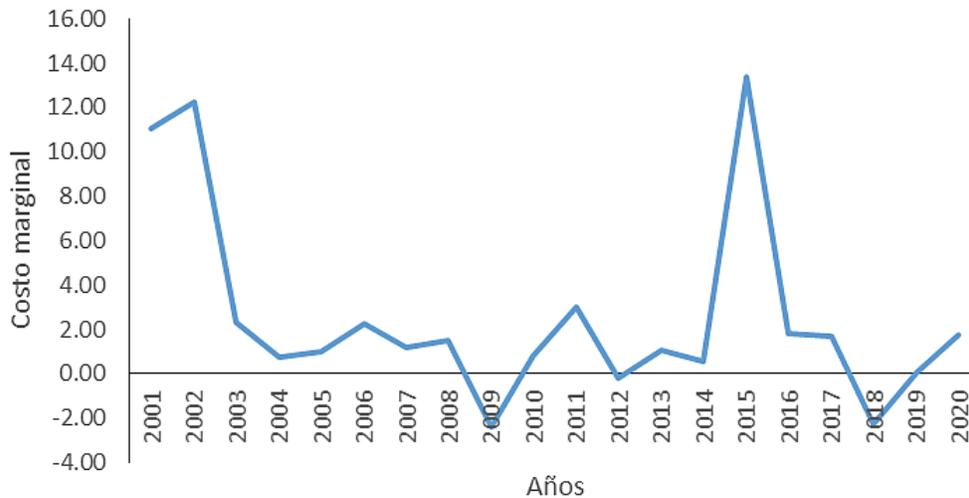
La relación entre el costo medio y las ventas tiene una tendencia creciente (ver gráfica 49), cabe destacar que hay una caída en 2011, año en el cual la empresa adquiere a la marca Italianni's en toda la República Mexicana y la franquicia maestra de Burger King en México.

Gráfica 50. Costo marginal de Grupo Alsea



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

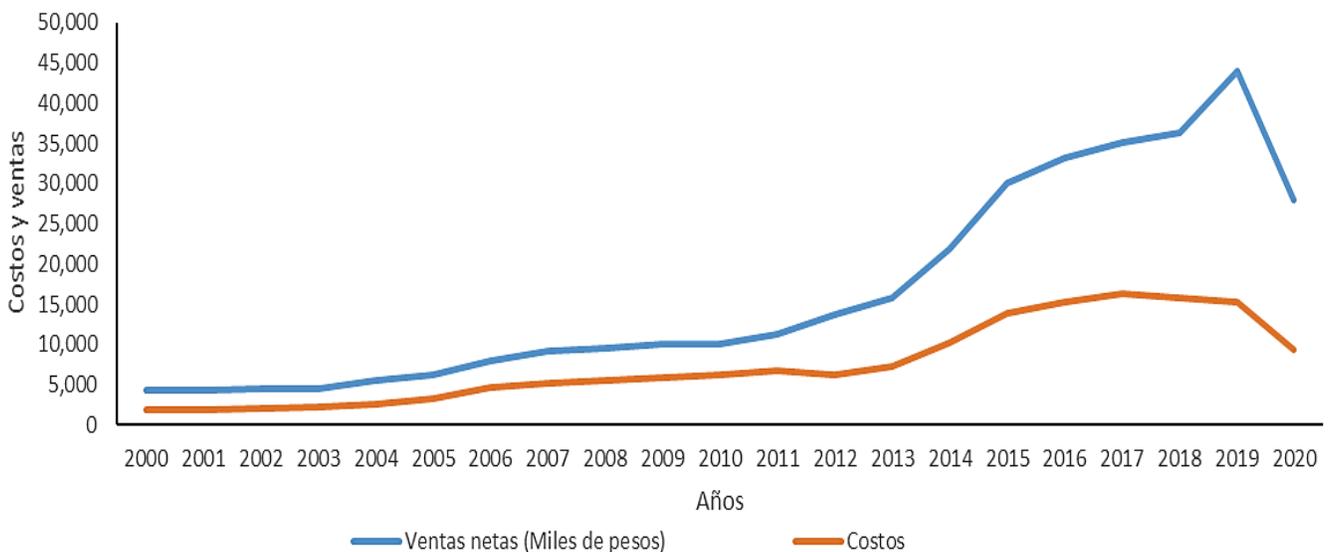
Gráfica 51. Costo marginal de Grupo Alsea



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

En el gráfico 51 se presenta el costo marginal de 2001 a 2020 donde hay muchas caídas relevantes, la primera es en 2004, posteriormente en 2009 y en 2018; mientras que en el 2015 se da un alza de suma importancia, en este año se realiza una reestructura organizacional en todos los segmentos de mercado.

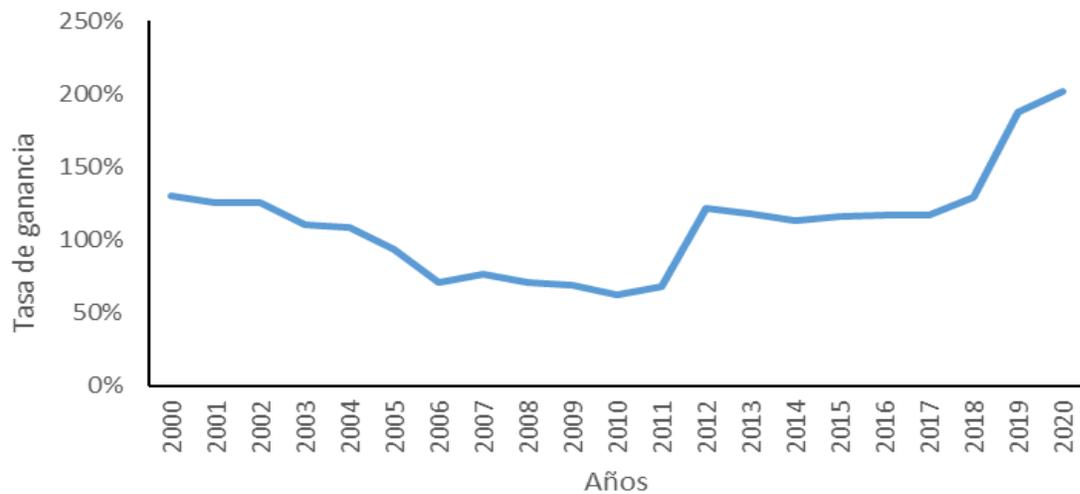
Gráfica 52. Costos y ventas netas de Grupo Alsea de 2000 a 2020 (2013=100)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

El comportamiento de los costos y las ganancias presentan una tendencia positiva (ver gráfica 52), en ambos casos hay una caída pronunciada en 2020 a causa de la pandemia. Para apreciar con mayor detalle el comportamiento de la ganancia, la gráfica siguiente nos proporcionara mayor detalle.

Gráfica 53. Costos y ganancias totales de Grupo Alsea de 2000 a 2020 (2013=100)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Se observa una tendencia bajista del 2000 al 2010, posteriormente en 2011 y 2012 se aprecia un aumento considerable de la tasa de ganancia, lo que se atribuye en el año 2011 a la planta de panificación “Idea Foods Concepts”, que ayudo a desarrollar propuestas innovadoras para las marcas, y a al inicio de Domino’s On-line; y finalmente a la modernización de DIA (la figura 8 presenta la red de distribución), con el objetivo de hacer más eficiente la cadena de abastecimiento; para 2012 se relaciona a la adquisición de Italianni’s en toda la república mexicana, pero es en 2018 que crece considerablemente la ganancia en consecuencia de adquirir el 100% de Vips España.

Figura 8. Red de distribución (DIA) 2020.



Fuente: Reporte anual Alsea 2020

3.2 Análisis estructural

Este apartado tiene el propósito de identificar las 5 fuerzas de Porter para el caso de Asea, esto con la finalidad de comprender e identificar de donde proviene la rentabilidad de la empresa.

Las reglas de competencia incluyen las siguientes fuerzas:

a) Entrada de más competidores:

Para el caso de los competidores de Asea se mencionarán solo algunas de sus marcas para el caso de México¹⁰:

- ✚ Competidores de Domino's Pizza: Pizza Hut, Little Caesar's Pizza, Papa John's, La Fábula Pizza, Ciao Pizza, Charly Pizza y Lupillos.
- ✚ Competidores de Burger King: McDonald's, Carl's Jr., Wendy's, Ruben's, Jonhny Rockets y Buffalo Hamburguesas.
- ✚ Competidores de Starbucks: The Coffe Factory, Café Punta del Cielo, Café la Finca Sta. Veracruz, La Selva Café, Cielito Querido y Coffee House.
- ✚ Competidores de la categoría casual como Vip's, Toks, California, Wings, etc.: Applebees, TGI Friday's, Chili's, Italiani's, entre otros.
- ✚ Competidores de Chili's: Applebee's, TGI Friday's, Tony Roma's, Grupo andersons, Beer Factory, Ruby Tuesday, Hooters, entre otros.

La industria de los alimentos tiene un gran número de competidores, es importante mencionar que el desempleo es un factor significativo pues podría originar la aparición de nuevos competidores independientes.

b) Amenaza de sustitutos:

Los sustitutos que tiene Asea son restaurantes veganos o vegetarianos, restaurantes temáticos, restaurantes buffet, restaurantes gourmet, restaurante de autor (por ejemplo, el restaurante Pujol, que es uno de los mejores restaurantes de Latinoamérica y su chef es Enrique Olvera¹¹).

c) Poder negociador de competidores:

Asea tiene un grado importante de concentración en la industria de alimentos; con alto nivel de diferenciación tanto de sus productos como de su servicio, pues busca que ambos sean de una calidad excelente, tiene una amplia variedad en los productos, que al tener su portafolio marcas líderes a nivel global conlleva a que sus productos estén posicionados.

La empresa al tener marcas del mismo sector bajo su operación debe cuidar que no compitan entre ellas, por lo que la innovación y la identificación de sus consumidores le permitirán asegurar un crecimiento de todos los involucrados.

¹⁰ Asea Reporte anual 2020 a BMV P.140-142

¹¹ Enrique Olvera abrió Pujol en la ciudad de México en el 2000. Su restaurante siempre se transforma, reinterpreta y evoluciona, con técnicas mexicanas.

d) Poder negociador de proveedores:

Para Alsea es elemental contar con una capacidad de atracción y retención de proveedores, en vista de que esto se relaciona con su éxito futuro, puesto que contar con altos volúmenes de operaciones y con mayor poder de negociación le facilita ser una de las empresas más importantes en el mercado de los servicios de alimentos. Aunado a lo anterior, DIA es esencial debido que permite a la empresa optimizar el manejo de sus inventarios dado el manejo de abastecimiento, los proveedores de sus marcas y sus puntos de venta. En el siguiente cuadro se mencionan a los principales proveedores de Alsea.

Cuadro 6. Proveedores Grupo Alsea

Producto	Proveedor
Queso tipo mozzarella	Leprino Foods Co.
Peperoni	Fresh Mark Inc.
Salsa para pizza	Kagome Inc.
Caja corrugada	<ul style="list-style-type: none">  Barca de México SA de CV  Biopapel, S.A. de C.V.
Harina	Fábrica de Harinas Elizondo, S.A. de C.V.
Café y consumibles	Starbucks Corporation
Carne de hamburguesa, costillas, embutidos y cortes	<ul style="list-style-type: none">  Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de CV  RD Amerimex Distribution S de RL de CV  Consorcio internacional de Carnes SA de CV  RYC alimentos SA de CV  SuKarne SA de CV
Pastelería y Sándwiches	<ul style="list-style-type: none">  Gate Gourmet & Massa México, S.A. de C.V.  Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V.  Land and Trade La Joya LLC

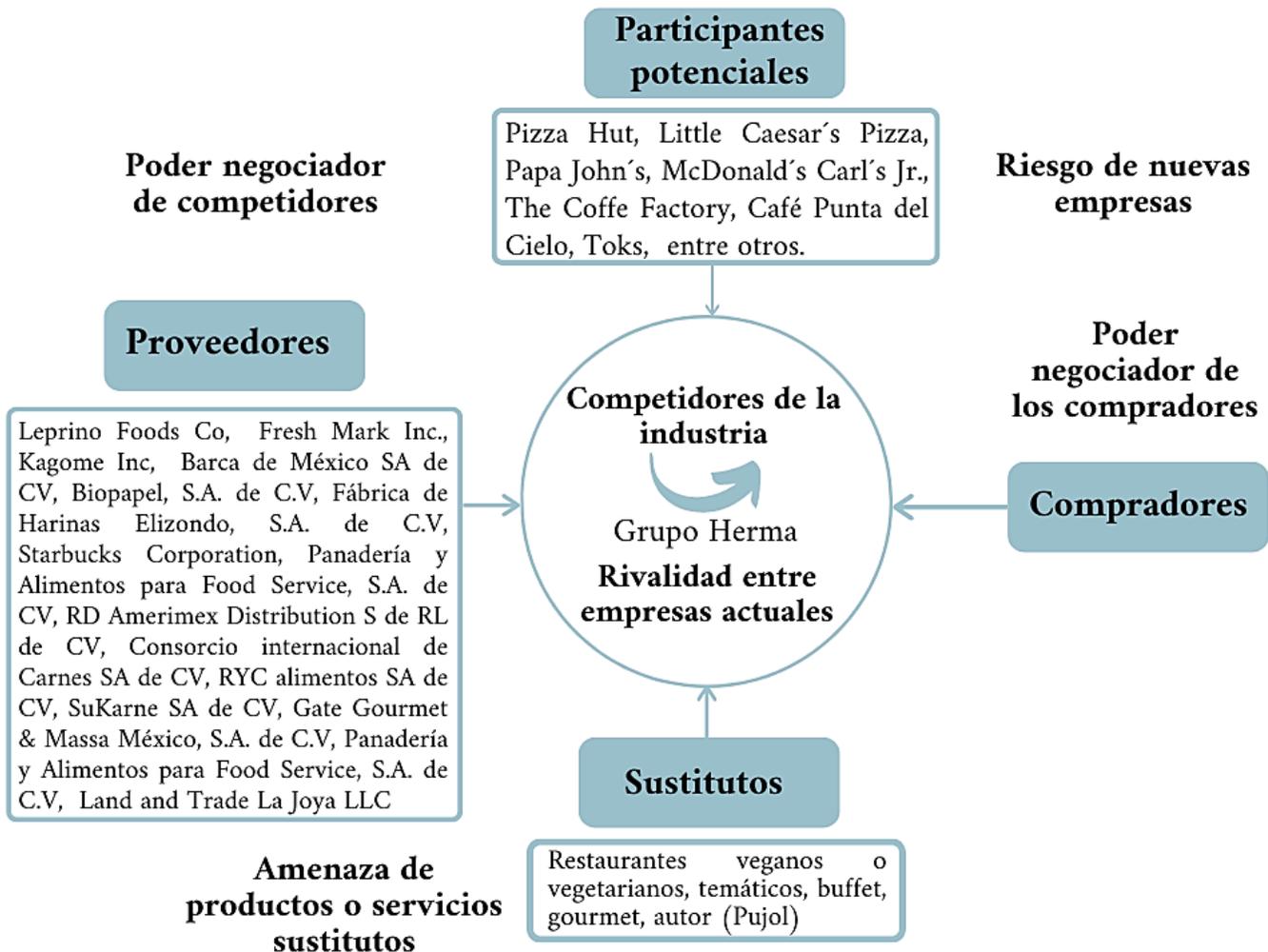
Fuente: Alsea reporte anual 2020, p.108

e) Rivalidad entre competidores actuales:

Grupo Herma dejó el negocio hotelero e incursionó en el negocio restaurantero, como menciona el periódico "El Financiero" son compañeros y rivales puesto que compiten con Chili's, en la medida en que Grupo Herma opera el 70% de Buffalo Wild Wings, pero son socios de franquicias como lo son Bruger King e Italiani's en Chihuahua y Sonora respectivamente.

En la siguiente figura se muestran los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de Alsea.

Figura 9. Cinco fuerzas de Porter para el caso de Alsea



Fuente: Elaboración propia con información de Alsea y basado en Porter, "ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", P. 24, Editorial Rei Argentina, 1991

Este apartado nos permite comprender que Alsea cuenta con un importante poder negociador con respecto a los proveedores, esto gracias a la Distribuidora e Importadora Alsea, además de que las marcas que opera si cuentan con diversos sustitutos, pero otra ventaja es que no cuenta con muchos competidores en la industria.

3.2.1 Estrategias genéricas

Las estrategias ayudan a consolidar una ventaja competitiva, por lo que es necesario identificar las ventajas competitivas en cuanto a la diferenciación y a los bajos costes, a continuación, en la figura 10 se muestra las estrategias genéricas de Porter para el caso de Alsea.

Figura 10. Estrategias genéricas de Alsea



Fuente: Elaboración propia con información de Alsea y basado en Porter, “ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”, P. 29, Editorial Rei Argentina, 1991

El centro de servicios compartidos y la distribuidora e importadora Alsea (DIA), como su portafolio diversificado, le permite a la empresa lograr y mantener una ventaja competitiva, dado que son sus estrategias más importantes.

Existen diferentes riesgos en las estrategias genéricas, por lo que la empresa debe:

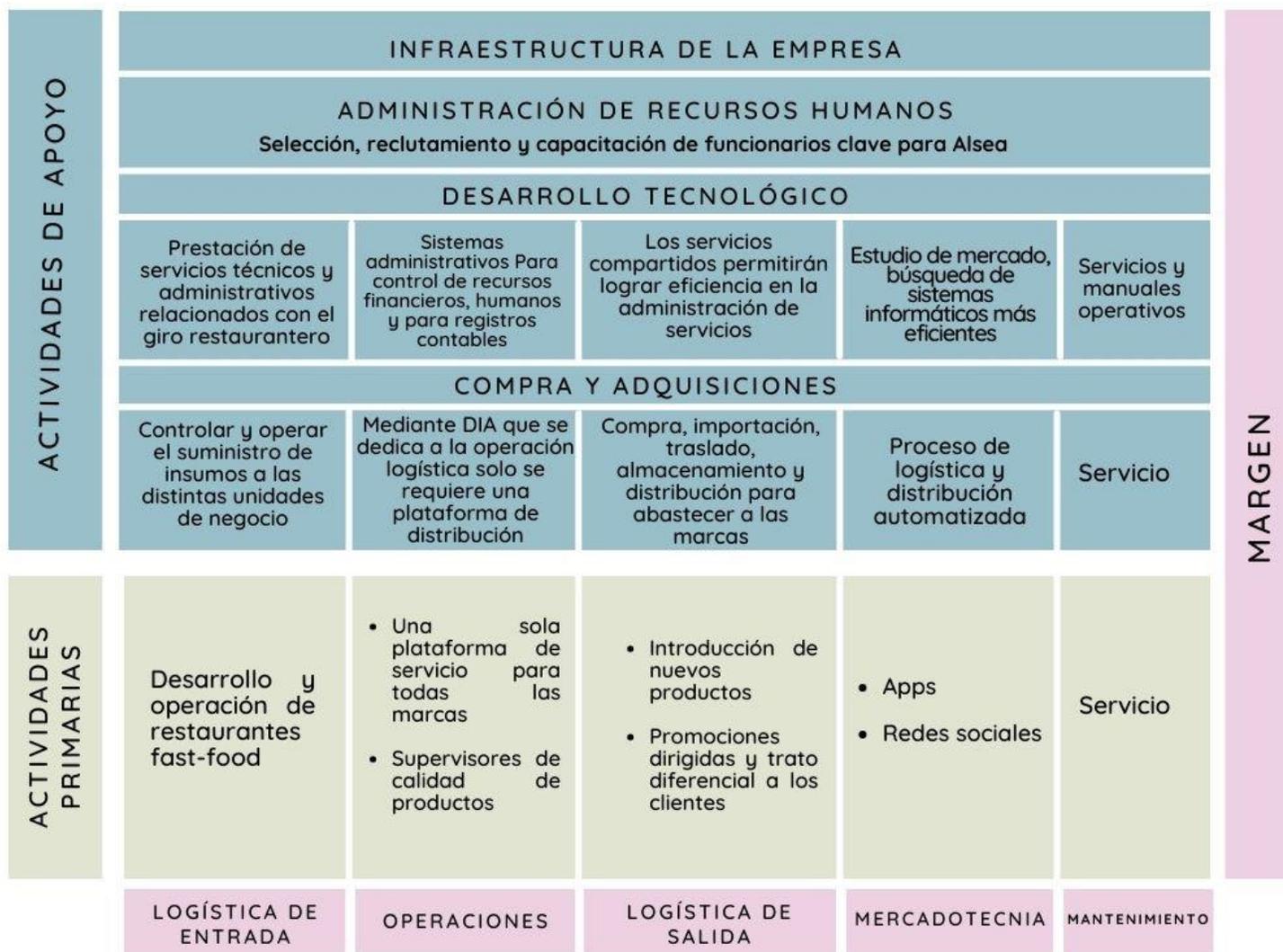
-  Innovar constantemente
-  Utilizar la tecnología para mejorar
-  Recompensar la lealtad de los clientes
-  Capacitar a todo el personal
-  Tener presencia activa en redes sociales
-  Escuchar la opinión de los clientes para mejorar

3.2.2 Cadena y sistema de valor

La cadena de valor son todas aquellas actividades tanto directas como indirectas, que tienen el propósito de diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, de tal forma que permita determinar la ventaja competitiva. Cabe destacar que está compuesta por actividades primarias, las cuales apoyan a la ventaja competitiva (aportan mayor valor en comparación con los competidores) y por actividades de apoyo (aumentan la capacidad de las actividades primarias).

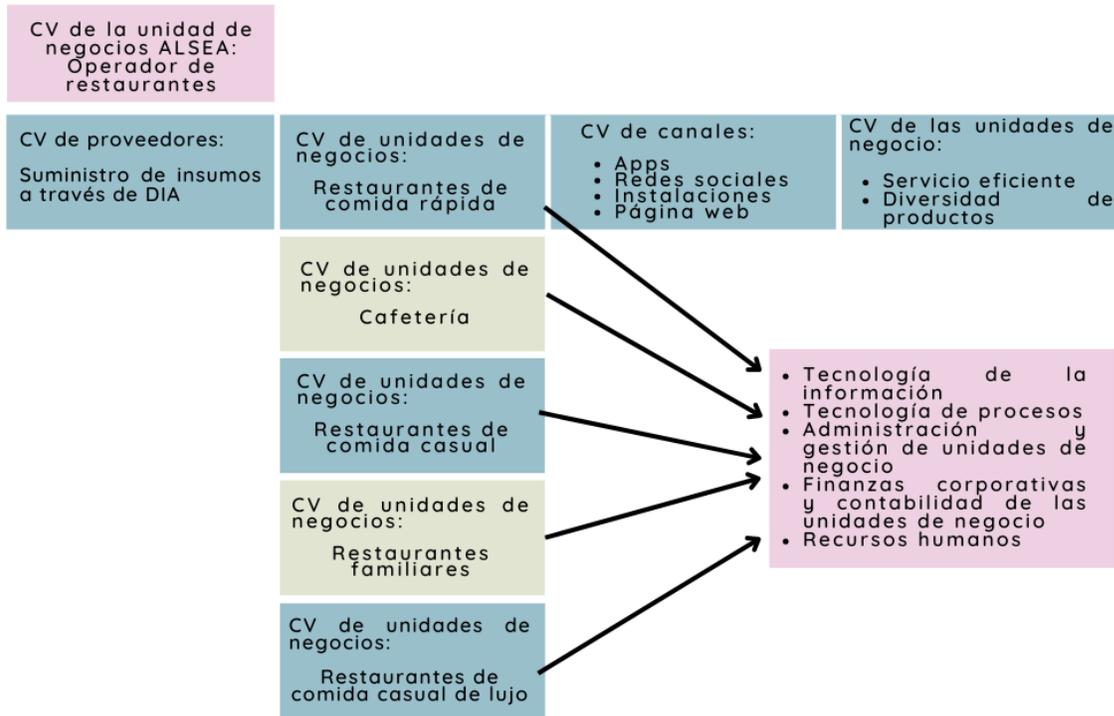
En las siguientes figuras se observan la cadena de valor y el sistema de valor para el caso de Alsea respectivamente.

Figura 11. Cadena de valor Aalsea



Fuente: Elaboración propia basado en Porter, "ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", P. 55, Editorial Rei Argentina, 1991

Figura 12. Sistema de valor



Fuente: Elaboración propia basado en Porter, "ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", P. 53, Editorial Rei Argentina, 1991

La cadena y el sistema de valor permiten identificar el origen de la ventaja competitiva y como la cadena de valor se relaciona con el sistema de valor. De tal forma que se puede considerar que, el origen de la ventaja competitiva de Alsea deriva de su sistema de servicios compartidos, así como la Distribuidora e Importadora Alsea.

3.2.3 Ventaja en costos

Pasando al tema de ventaja en costos, destaca el hecho de que es un tipo de ventaja competitiva, donde la cadena de valor tiene un papel importante, puesto que es una herramienta del análisis de costos y estos se ven afectados por las interrelaciones con otras actividades. Porter considera que "La posición en costos de una empresa es el resultado del comportamiento de los costos de sus actividades de valor" (1991: 84).

Para reducir costos Alsea cuenta con la Distribuidora e Importadora Alsea (DIA), la cual por medio de una sola plataforma brinda soporte a la cadena de suministro de todas y cada una las marcas de su portafolio, de esta forma se tiene importantes ahorros en la cadena de suministros; y el Centro de Servicios Compartidos, que brinda a todas sus marcas servicios de operación y desarrollo, de tal manera que ayuda a consolidar y mejorar la eficiencia de los procesos, además de facilitar nuevas

adquisiciones y unidades de negocio. A continuación, se presentan las directrices de costos relevantes para Asea.

Cuadro 7. Directrices de costo relevantes para el caso de Asea.

Directriz de costos	Descripción
Economías de escala	Modelo de servicios compartidos para brindar servicio a todas las marcas.
Nexos	Distribuidora e importadora Asea se especializa en la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución, DIA es la base y soporte en la distribución de alimentos a sus marcas.
Interrelaciones	Modelo de servicios compartidos y DIA permite vincular las compras con otras unidades de negocio.
Integración	Procesos de suministro que realiza la Distribuidora e Importadora Asea.
Oportunidad	Los productos que adquiere DIA a través de diversos proveedores aseguran precio, calidad y oportunidad. Asea tiene alto poder de negociación debido a sus altos volúmenes de operación. DIA busca asegurar el abasto de todas las marcas a los mejores costos de la industria.
Políticas	Los procesos de logística y distribución cuentan con Warehouse Management System (WMS) y Transportation Management System (TMS), que promueve la agilización de la cadena de suministro y en consecuencia es parte importante en la generación de valor para la empresa.
Ubicación	DIA es la encargada de trasladar e importar los insumos, con lo cual se puede lograr un suministro eficiente y flexible. Además, cuenta con centros de distribución a cargo de terceros.
Factores institucionales	Asea busca contar con permisos correspondientes y/o cumplir con todas las obligaciones, ya que no quiere tener sanciones económicas, suspensiones o clausuras. Operan establecimientos que son propiedad de terceros por lo que las gestiona bajo amparo de contratos de franquicias o asociación.

Fuente: Elaboración propia con información de Asea.

Relacionado con el cuadro anterior, las directrices fundamentales para Asea son la interrelación y las economías de escala, esto se debe a que el volumen de compra dota a la empresa para lograr mayor poder de negociación atribuible las compras compartidas, es por esta razón DIA juega un papel fundamental; también son importantes las políticas discrecionales ya que los sistemas WMS y TMS vuelven más eficiente la cadena de suministro, de tal forma que ayuda a lograr mayor ventaja operativa.

Considerando que Asea cuenta con un centro de servicios compartidos, le es posible disminuir sus costos, puesto que puede centralizar la distribución, por otro lado, el centro de operaciones Asea integra los servicios de almacenamiento, distribución y manufactura, lo que le facilita optimizar las operaciones de las marcas. Esto en conjunto conlleva a la mejora de la capacidad operativa, ejemplo de ello es que para Asea es sustancial reducir sus inventarios, ya que de esta forma puede tener mayor eficiencia en la cadena productiva de los proveedores.

Incluso la empresa cuenta con un programa de certificación operativa, que le ayuda a estandarizar y dominar los procesos, para mejorar las habilidades teórico-prácticas de los trabajadores y que el personal realice sus actividades de forma eficaz y eficiente.

Las interrelaciones es la estrategia de ventaja de costos pueden ser tangibles e intangibles, para Alsea sus interrelaciones tangibles son:

- ✚ Distribuidora e importadora Alsea (DIA)
- ✚ Servicios compartidos de marketing
- ✚ Una sola plataforma de operación

A partir de lo mencionado con anterioridad, el hecho de compartir sus actividades de valor entre las diversas marcas que opera, le permiten incrementar el desempeño en sus actividades y reduce sus costos. En cuanto a las interrelaciones intangibles se puede considerar la obtención de aprendizaje y experiencia de sus marcas, debido que, al operar marcas de diferente segmento de mercado, Alsea puede adquirir conocimiento fundamental para bajar el costo y lograr eficiencia de la actividad.

En esencia para reducir los costos Grupo Alsea busca contar con una logística eficiente y eficaz en sus centros de distribución y en su centro de servicios compartidos, de esta manera la empresa pretende crear sinergias entre las marcas que opera. Lo cual nos lleva a destacar que Alsea a través del desarrollo tecnológico busca optimizar sus procesos internos.

3.2.4 Modelo de negocio

Se pasará a explicar los elementos que integran del modelo de negocio de Alsea, para entender de una manera simplificada la forma de operar de la organización y lo que ofrece al mercado.

- 1) Socios clave:
 - ✚ Proveedores
 - ✚ Personal elemental
 - ✚ Accionistas principales
 - ✚ Titulares de marcas
- 2) Actividades clave:
 - ✚ Operación y desarrollo de marcas:
 - ✚ Prestación de servicios técnicos y administrativos
 - ✚ Servicios compartidos de marketing
- 3) Recursos clave:
 - ✚ Distribuidora e importadora Alsea (DIA)
 - ✚ Centro de servicios compartido
 - ✚ Programa de certificación operativa
- 4) Propuesta de valor:
 - ✚ Fomentar excelencia con el uso de medios digitales para impulsar innovación y poder potenciar su portafolio de marcas.
- 5) Relación con los clientes:
 - ✚ Solución logística
 - ✚ Operación de marcas
 - ✚ Marketing de marcas
 - ✚ Proporcionar insumos y servicios de calidad a sus marcas

- 6) Canales:
 - ✚ Distribuidora e importadora Alsea (DIA)
 - ✚ Modelo de servicios compartido (Plataforma única)
- 7) Segmento de clientes:
 - ✚ Marcas líderes a nivel global dentro de los segmentos:
 - ✚ Comida rápida
 - ✚ Cafetería
 - ✚ Comida casual
- 8) Estructura de costos:
 - ✚ Operación
 - ✚ Tecnología
 - ✚ Expansión
 - ✚ Distribución de insumos
- 9) Fuente de ingresos:
 - ✚ Transferencia de utilidades y de otros ingresos procedentes de sus subsidiarias.

Por medio del modelo Canvas se analizó el modelo de negocio y la interconexión de los aspectos que lo componen, como muestra la figura 13 (representación de los puntos explicados anteriormente).

Figura 13. Modelo Canvas Alsea



Fuente: Elaboración propia

De esta forma podemos pasar a realizar un análisis FODA, para obtener un panorama más detallado de la empresa.

Figura 14. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Centro de servicios compartidos.
- Centros de distribución e importación propios.
- Operar marcas líder a nivel mundial exitosas y probadas.
- Alta experiencia en operación de restaurantes.
- Alto poder negociador con proveedores.

DEBILIDADES

- Contar con pocos centros de distribución fuera de México.
- Calidad nutricional.
- No todas las marcas operadas tienen la misma difusión en redes sociales.
- A causa de altos precios solo ciertos sectores de la población acceden a los productos.
- Diversificar demasiado el portafolio de marcas operadas.

OPORTUNIDADES

- Operar en más países.
- Mayor tendencia a comer fuera de casa.
- Crear y fortalecer alianzas estratégicas.
- Capacitación del personal.
- Mayor adaptabilidad a tendencias del consumo.

AMENAZAS

- Aumento de preferencia por comida saludable.
- Fácil imitación de productos.
- Sustitutos de productos.
- Situación social y política de países en los que opera.
- Problemas con permisos de operación.

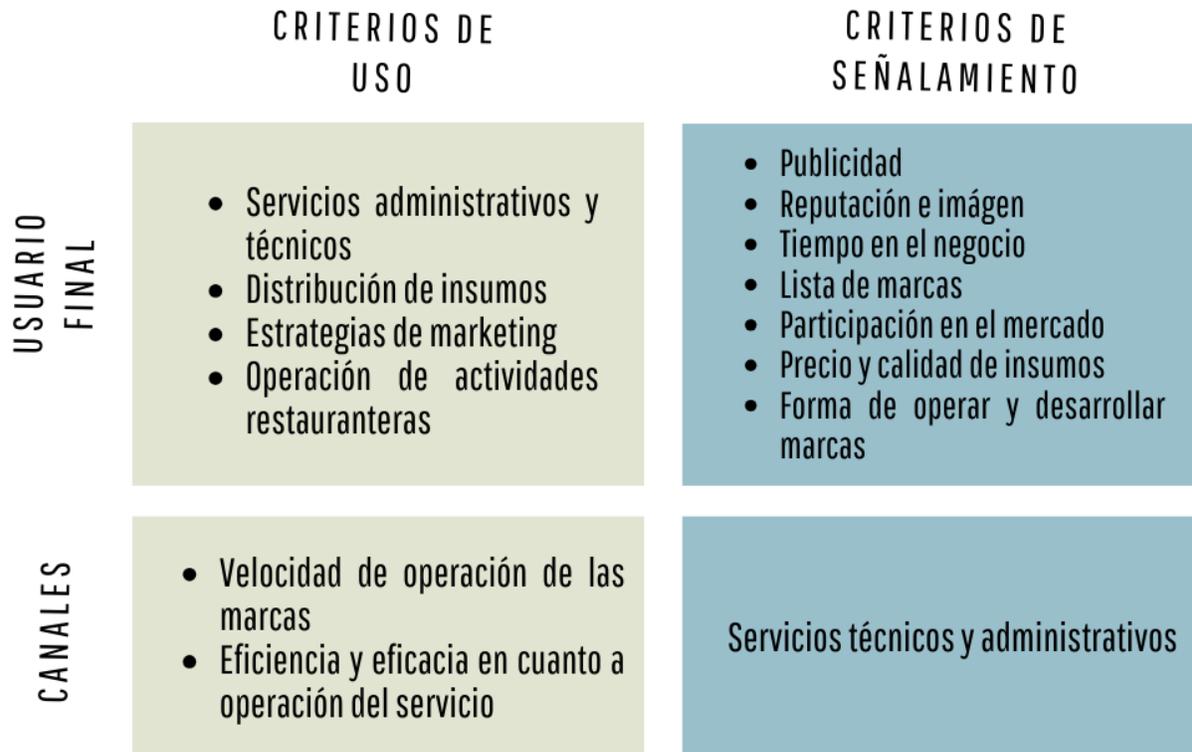
Fuente: Elaboración propia.

El análisis presentado en la figura 14 nos permite comprender la interacción que tiene Alsea con el mercado, para ello fue fundamental comprender el modelo de negocio presentado en la figura 13, de forma que se puedan implementar estrategias adecuadas para obtener ventaja competitiva.

3.2.5 Diferenciación

La diferenciación se logra al ofrecer algo único y permite que una empresa solicite un precio mayor, es por ello por lo que en la siguiente figura se muestran los criterios de uso y de señalamiento, para comprender como se guía la estrategia de diferenciación.

Figura 15. Criterio de compra de las marcas que opera Alsea



Fuente: Elaboración propia basado en Porter, "ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", P. 165, Editorial Rei Argentina, 1991

Lo anterior lleva a señalar que "la diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa...Las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el comprador a través de la cadena de valor" (Porter, 1991: 138 y 141), por lo cual, en la siguiente figura se muestran las fuentes más representativas para Alsea.

Figura 16. Fuentes representativas de diferenciación en la cadena de valor Alsea

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Operación y desarrollo de marcas líderes a nivel mundial					MARGEN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Entrenamiento y reclutamiento del personal. Programas para tener a los mejores técnicos y administrativos	Programas de calidad de la vida de trabajo		Atraer y retener a los mejores agentes de ventas, se requiere personal calificado	Entrenamiento de calidad de los técnicos de servicio	
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Tecnología de calidad para el suministro de insumos a las marcas	Tecnología de calidad para brindar una mejor operación de las marcas	Software	Búsqueda de sistemas informáticos más eficientes	Técnicas avanzadas de servicio	
ABASTECIMIENTO	Transporte confiable de suministro	Insumos de alta calidad	Localización estratégica de DIA	Ubicación e imagen de productos de sus marcas en redes sociales		
	Manejo de insumos	Modelo de servicios compartidos	Servicios eficientes de técnicos y administrativos	<ul style="list-style-type: none"> Promociones extensas Alta calidad de publicidad Mayor cobertura y calidad en la fuerza de ventas 	Alta calidad y cobertura de servicio	
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA	MANTENIMIENTO	

Fuente: Elaboración propia basado en Porter, "ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", P. 169, Editorial Rei Argentina, 1991

La diferenciación de Alsea la obtiene a partir de los servicios que brinda a las marcas que opera, ya que logra hacer eficiente la operación de las marcas que opera.

3.2.6 Guías de exclusividad

Para evitar la imitación de empresas competidoras, se debe contar con fuentes duraderas de exclusividad, razón por la cual se requiere ejecutar de manera única las actividades de valor ya existentes o modificar la cadena de valor, pero aumentando la exclusividad que ya se había logrado, es decir, las guías de exclusividad nos indican por qué una actividad es única. Para el caso de Alsea, las guías de exclusividad son:

- 1) **Tiempo:** Alsea es la primera y principal operadora de restaurantes en América Latina. Su experiencia ha permitido a la empresa replicar sus modelos de negocios en América Latina en los segmentos de comida rápida, comida casual y cafetería.
- 2) **Ubicación:** sus operaciones y presencia geográfica se ha concentrado de manera estratégica en México, Argentina, Chile, Colombia, Brasil y España, puesto que las condiciones del mercado en estos países son favorables para la empresa.

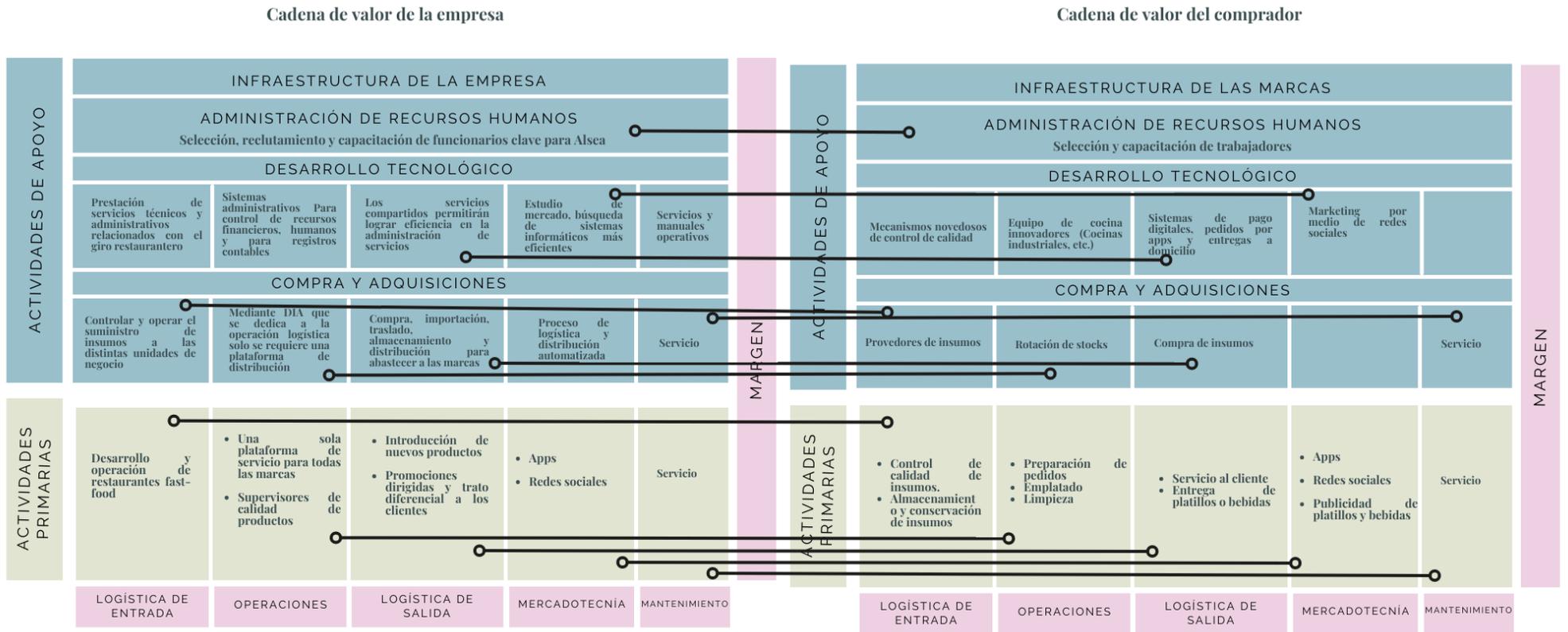
- 3) **Interrelaciones:** Alsea cuenta con un centro de servicios compartidos por medio del cual ejecuta soporte administrativo y establece procesos que reducen el tiempo de procesos de finanzas y contabilidad, tecnología y sistemas, jurídico, entre otros.
- 4) **Aprendizaje y derramas:** Cuenta con altos volúmenes de operación con proveedores estratégicos, lo que le da un mayor poder de negociación, además, Alsea busca mantenerse como socio estratégico líder de las marcas que opera, ya que de esta manera lograra obtener y mantener una sólida posición en el mercado de América Latina. Lo más importante es que su extensa infraestructura y experiencia operativa le permite crear nuevas unidades de negocio.
- 5) **Integración:** A través de DIA la empresa busca brinda soporte a los procesos de la cadena de suministro de sus marcas, como compras, control de calidad, distribución, entre otras.
- 6) **Escala:** El reporte anual a la Bolsa Mexicana de Valores 2020 indica que en México Alsea cuenta con un portafolio de 2,814 tiendas y con 363 subfranquicias; en Sudamérica cuenta con 633 unidades de las cuales 601 son corporativas y 32 son subfranquicias; en Europa tienen 1,376 unidades de las cuales 862 son corporativas y 514 subfranquicias.
- 7) **Factores institucionales:** Los cambios en las políticas del Gobierno Federal de México podrían afectar las actividades, los resultados de operación o la situación financiera de Alsea. Tanto en los demás países en los que operan como en México, está expuesta la empresa a fluctuaciones cambiarias, devaluaciones o depreciaciones de las monedas locales.

La exclusividad afecta a las directrices del costo, dado que "...determinan qué tan costosa será la diferenciación" (Porter, 1985: 138 y 146). La diferenciación se dará a partir de la creación de ventaja competitiva al comprador, las guías más relevantes para el caso de Alsea a causa de la operación de diversas marcas de diferentes segmentos del mercado son: la interrelación, la integración, además del aprendizaje y derramas.

3.2.7 Cadena de valor y la diferenciación

A continuación, en la figura 17 se observa la relación que existe entre la cadena de valor de la empresa Alsea y la cadena de valor de sus marcas, lo que se hizo en esta última es representar la cadena de valor de todas las marcas que Alsea opera, ya que cada una de estas empresas son diferentes, pero tienen elementos en común.

Figura 17. Eslabones representativos entre la cadena de valor de Alsea y la de sus marcas



Fuente: Elaboración propia basado en Porter, "ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", P. 151, Editorial Rei Argentina, 1991

La exclusividad de Alsea lo lleva a lograr diferenciación, puesto que su centro de servicios compartidos y su distribuidora e importadora le permiten bajar los costos de sus marcas, causando el aumento de su desempeño, a consecuencia de tener mejor negociación con los proveedores, en comparación con sus competidores. Porter nos dice que “un diferenciador exitoso reduce egregiamente el costo en las actividades que no son importantes para el valor del comprador” (1985: 180).

3.2.8 Tecnología y ventaja competitiva

La tecnología que emplea Alsea le posibilita el logro ventaja competitiva y afecta a los costos como a la diferenciación, por lo cual el desarrollo tecnológico de Alsea aumenta las economías de escala debido a que ayudan a operar de una manera eficaz y eficiente, no debemos olvidar que los “cambios ... de la manera en que una empresa desempeña las actividades que combina tecnologías disponibles, con frecuencia llevan a la ventaja competitiva” (Porter, 1985: 187).

El cambio tecnológico en el servicio que proporciona Alsea en las estrategias genéricas es:

- ✚ Liderazgo de costos: El desarrollo en su centro de servicios compartido le facilita reducir costos de operación de restaurantes en general.
- ✚ Diferenciación: Desarrollo del servicio aumenta la calidad de insumos (entregas más rápidas y seguras).
- ✚ Enfoque de costos: Desarrollo de la plataforma de operación.
- ✚ Enfoque de diferenciación: Diseño de la Distribuidora e importadora Alsea.

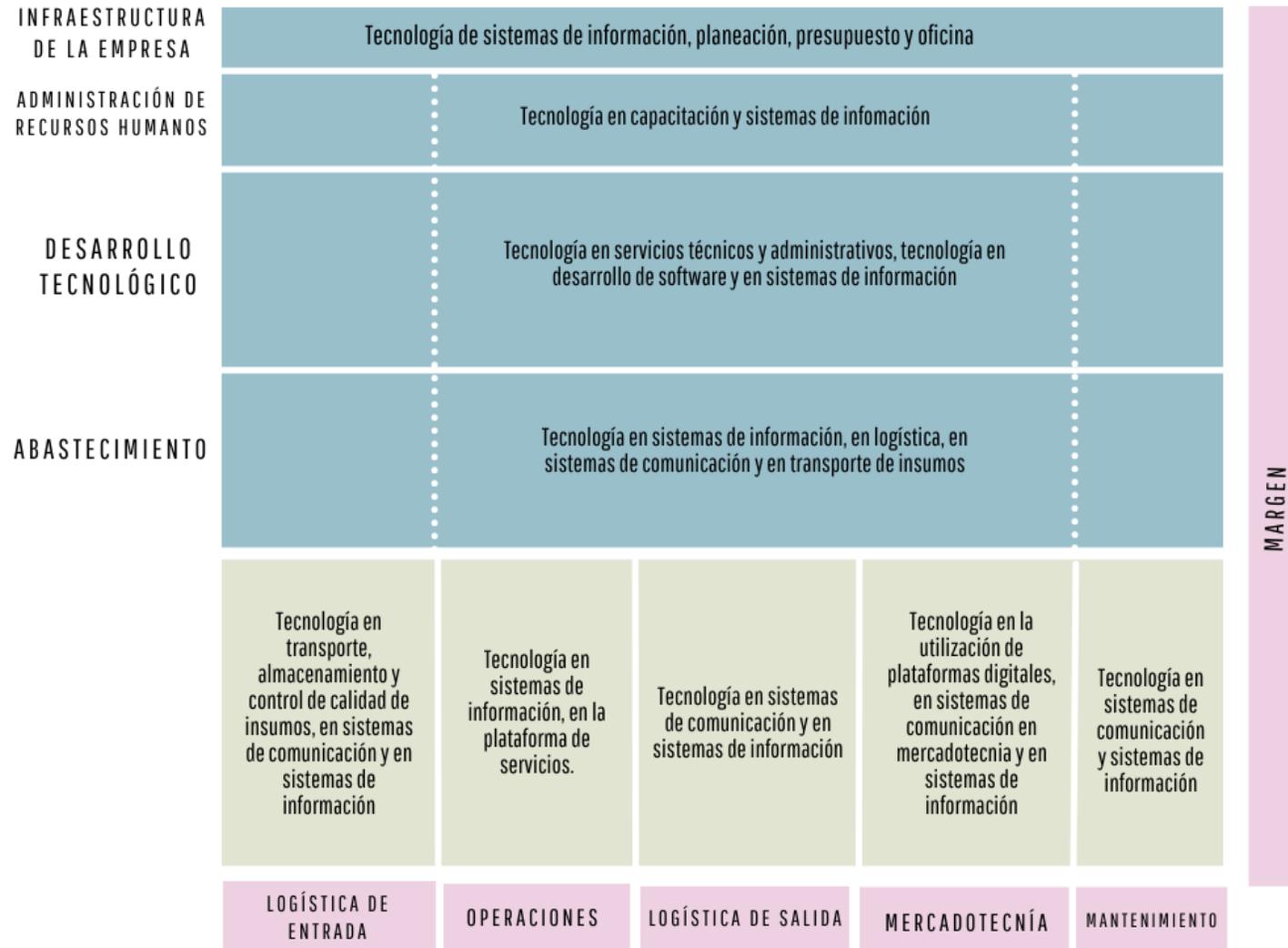
El cambio en el proceso tecnológico Alsea de las estrategias genéricas es:

- ✚ Liderazgo de costos: Mejora en la curva de aprendizaje y desarrollo para aumentar economías de escala.
- ✚ Diferenciación: Mayor control de calidad, plataforma confiable.
- ✚ Enfoque de costos: Desarrollo del proceso.
- ✚ Enfoque de diferenciación: Desarrollo del sistema de operación.

Alsea es la primera operadora de restaurantes en América Latina por lo cual crea formas de desempeñar sus actividades de valor a un bajo costo (esto le brinda ventaja en costos) y es el pionero en servicio de operación de restaurantes, por lo que aumenta el valor de sus marcas e innova sus actividades para impactar en el valor que brinda (esto es diferenciación).

Lo anterior nos indica que la tecnología posibilita la mayor diferenciación, bajar costos, pero para ello debemos comprender su relación con la cadena de valor (figura 18) de tal forma que se haga una selección adecuada de las tecnologías o de la combinación de tecnologías requeridas para que la empresa pueda obtener un beneficio competitivo. El comprender que la tecnología se encuentra tanto en actividades primarias como de apoyo, lleva a la idea de que la innovación en los sistemas de información impacta en la ventaja competitiva y en la competencia, de aquí que la tecnología de sistemas de información sea elemental en los eslabones entre diversas actividades. Porter nos dice que “Las tecnologías en diferentes actividades de valor pueden estar relacionadas, y esto conlleva una fuente importante de eslabones dentro de la cadena de valor” (1985: 185).

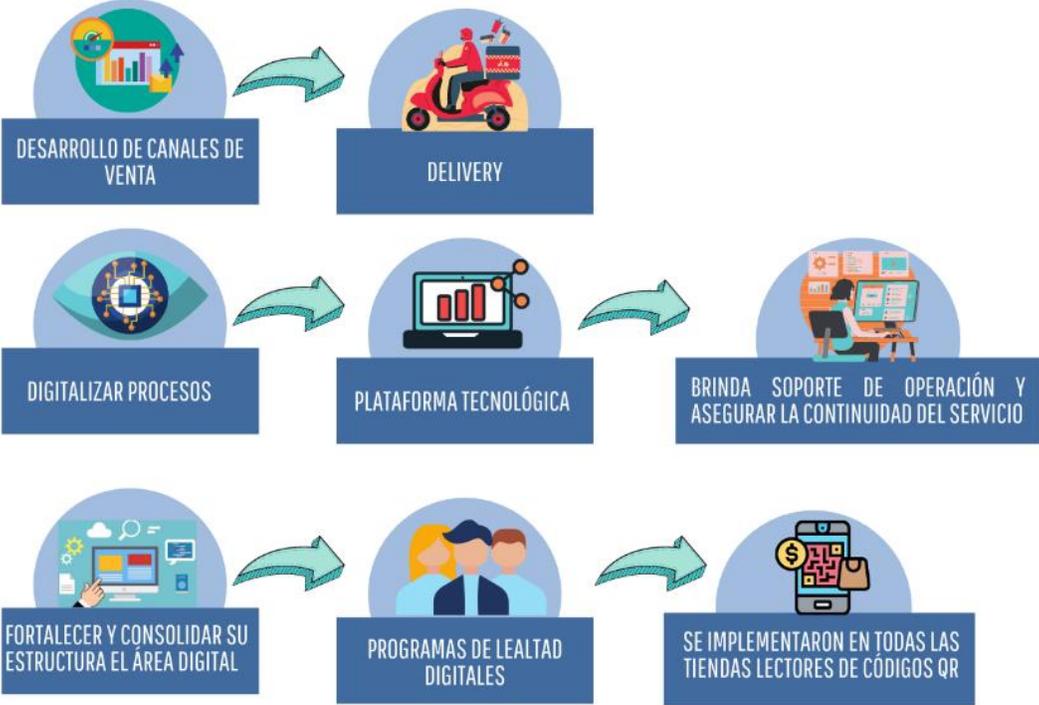
Figura 18. Tecnologías representativas en la cadena de valor de Asea



Fuente: Elaboración propia basado en Porter, "ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", P. 151, Editorial Rei Argentina, 1991

Por tanto, la tecnología que emplea Alsea en cuanto al asesoramiento técnico y administrativo, como de su distribuidora e importadora y de su sistema de servicios compartidos afecta directamente al funcionamiento de sus marcas, esto se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 19. Tecnología en Alsea



Fuente: Elaboración propia

Por este motivo, las innovaciones tecnológicas que ha implementado Alsea buscan mejorar el funcionamiento en todas las marcas, pero por la pandemia del Covid-19 la empresa comenzó a presentar cambios tecnológicos más rápidos, debido que el sector restaurantero se consideró como una actividad no esencial, lo que conllevó pérdidas significativas, pero también la llevó a innovaciones que permitieron una mejor adaptación al entorno.

Este apartado proporciona elementos fundamentales para comprender como es que la empresa a pesar de manejar marcas de diferentes segmentos ha logrado que todas ellas obtengan un desarrollo favorable, no solo en México, sino también de manera internacional. La ventaja de costos, así como la diferenciación y las guías de exclusividad destaca la relevancia de los servicios proporcionados por Alsea como son el sistema de servicios compartidos y múltiples empresariales, además de la distribuidora e importadora; lo anterior no se puede lograr sin la ayuda de la tecnología, lo cual parece estar claro para la empresa, dado que la tecnología está muy presente en su cadena y sistema de valor.

3.3 Análisis financiero

El presente capítulo abordará un análisis de las razones financieras, con la finalidad de comprender el desempeño de Alsea, pero para poder entrar en detalles se presenta también un análisis Du-Pont y así identificar el uso que hace la empresa de sus recursos.

3.3.1 Razones financieras

Las razones financieras determinan “las relaciones existentes entre los diferentes rubros de los estados financieros, para que, mediante una correcta interpretación, puedas obtener información acerca del desempeño anterior de la empresa y su postura financiera para el futuro cercano” (NAFINSA, 2014: 1).

Para iniciar este análisis, se tomarán primero los datos del 2019, ya que el año 2020 se considera atípico (por la pandemia del Covid-19) y para calcular las razones financieras se utilizarán los procedimientos del libro de “Finanzas corporativas” de Ross y se interpretarán desde una perspectiva contable.

La razón circulante se define como:

$$\frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Pasivo circulante}}$$

La razón circulante nos dice que Grupo Alsea cubre sus pasivos circulantes 0.42 veces, es decir, que se tiene 0.42 pesos en activos circulantes por cada peso en pasivos circulantes.

La prueba del ácido o razón rápida se define como:

$$\frac{\textit{Activo circulante} - \textit{Inventario}}{\textit{Pasivo circulante}}$$

La prueba del ácido indica que la empresa por cada peso que se debe pagar cuenta con 0.31 pesos, sin contar inventarios.

La razón de efectivo o pago inmediato se define como:

$$\frac{\textit{Efectivo}}{\textit{Pasivo circulante}}$$

La razón de efectivo arroja que, por cada peso a pagar, se cuenta con 0.17 pesos en efectivo para hacer frente a corto plazo.

La razón de deuda total o apalancamiento:

$$\frac{\textit{Activos totales} - \textit{Capital total}}{\textit{Activos totales}}$$

La razón de deuda refiere que Grupo Alsea tiene 0.85 de deuda por cada peso en activos, es decir, que se tiene 0.15 pesos en capital por cada 0.85 pesos en deuda.

Razón de las veces que se ha ganado interés o cobertura de interés se define como:

$$\frac{UAI^{12}}{\text{Interés}}$$

La cobertura de interés señala que los intereses se cubren 1.46 veces, en otras palabras, que por cada peso en ventas se paga 1.46 pesos de interés.

La rotación de inventarios se define como:

$$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

La rotación de inventarios nos dice que se vendió o renovó la totalidad de inventario 9.64 veces,

A continuación, se calculará el tiempo requerido para realizar la rotación de inventarios.

El día de ventas en el inventario se define como:

$$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

Tal que el inventario dura 37.84 días.

La rotación de cuentas por cobrar se define como:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} \quad \longrightarrow \quad \frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Lo anterior nos muestra que Alsea cobro las cuentas a crédito y prestó dinero 32.56 veces en el 2019, así pues, las ventas a crédito se cobran en 11.21 días.

La rotación de activos totales se define de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

La rotación de activos totales a punta que, por cada peso de activos se genera 0.76 pesos en ventas.

El margen de utilidad bruta se define como:

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos}}$$

El margen de utilidad bruta señala que la empresa genera 0.70 pesos de utilidades por cada peso de ventas.

¹² Utilidad antes de intereses pagados e impuestos o utilidad de operación.

El margen de utilidad neta:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos}}$$

El margen de utilidad neta precisa que la empresa genera 0.02 centavos de utilidad neta por cada peso de ventas.

El rendimiento sobre los activos (ROA) se define como:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

La ROA refiere que se generó 1.42% de utilidad neta del 100% de activo invertidos.

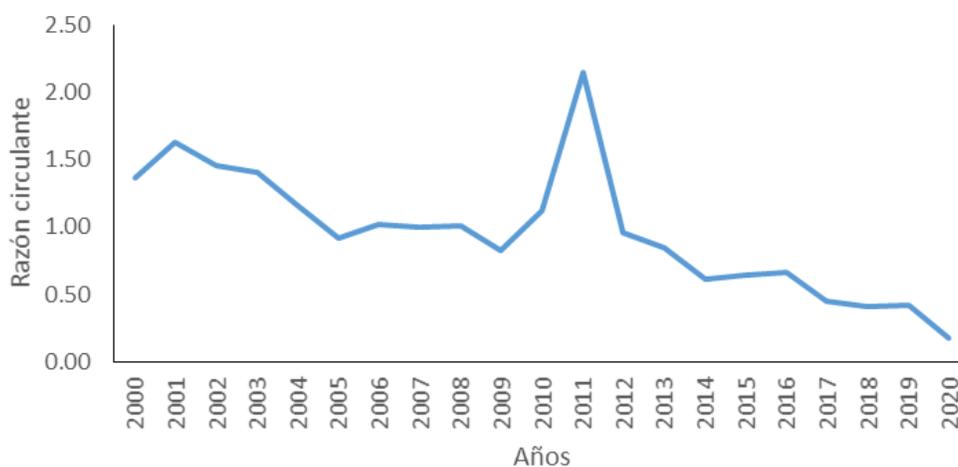
El rendimiento sobre el capital (ROE) se define como:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$$

La ROE indica que se generó 9.40% de utilidad neta.

Para realizar amplio análisis de las razones financieras, se presentarán a continuación las gráficas del periodo de 2000 al 2020.

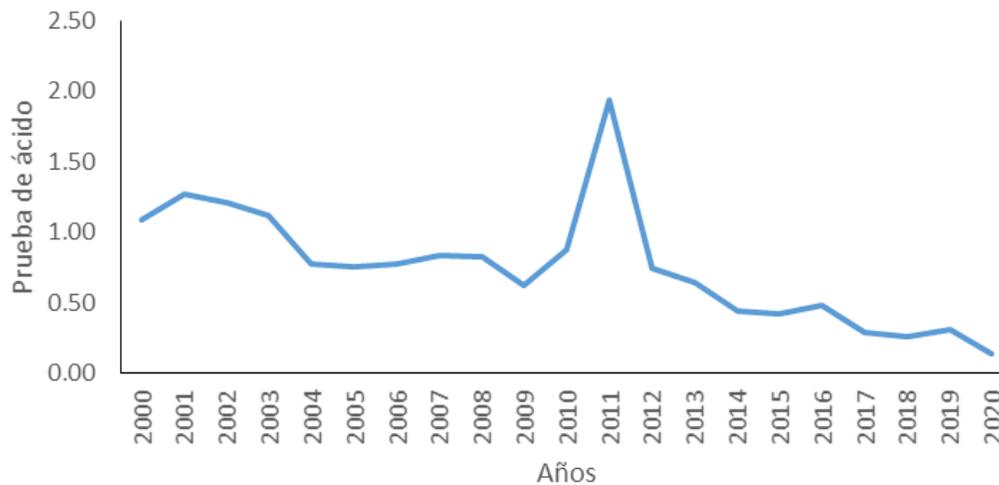
Gráfica 54. Razón circulante de Grupo Alsea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

En la gráfica 54 se puede ver que la razón circulante tiene una tendencia negativa, lo que indicaría que se cubre en promedio menos pasivos circulantes, pero en el año 2011 se cubrió más veces los pasivos circulantes.

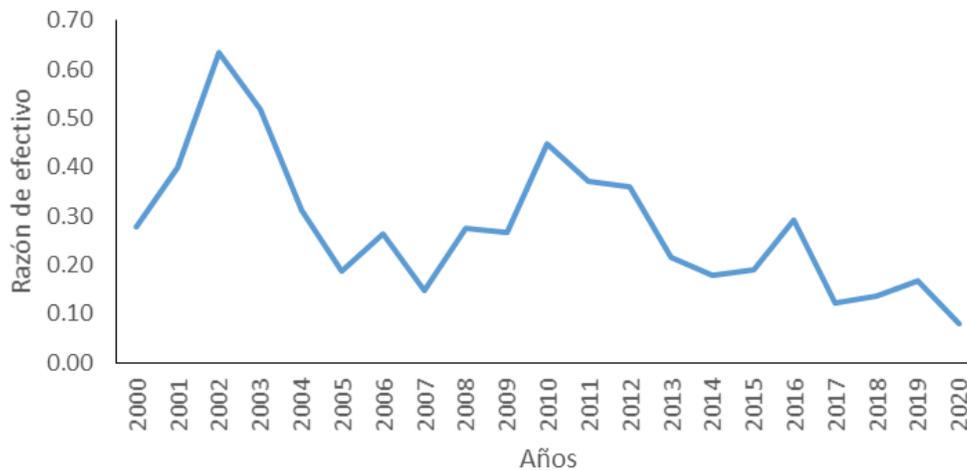
Gráfica 55. Prueba del ácido de Grupo Alsea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

En la gráfica 55 se aprecia la prueba del ácido, que visiblemente presenta una tendencia negativa, por lo que, en por cada peso a pagar se contaba con menos pesos de activos convertibles a efectivo, pero en 2011 por cada peso que se debía pagar se contó con mayor activo convertible a efectivo.

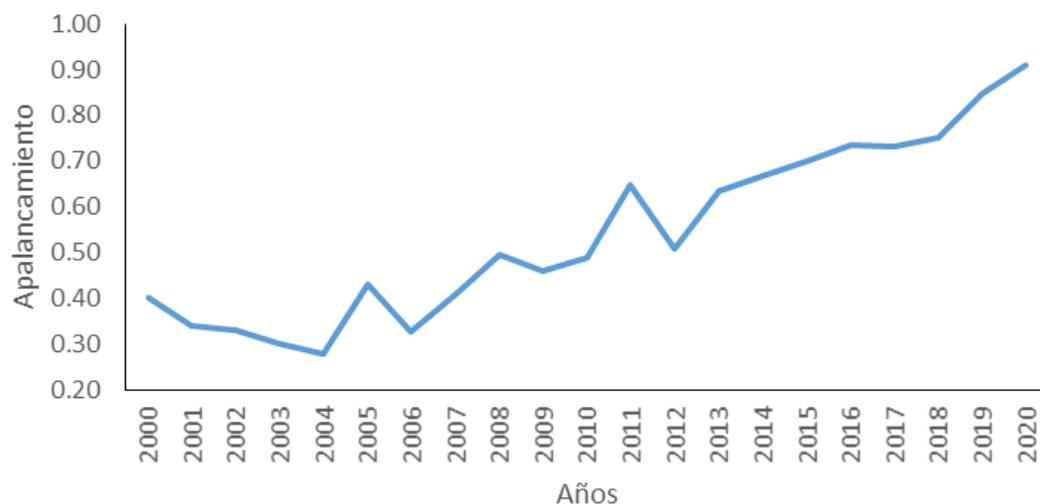
Gráfica 56. Razón de efectivo de Grupo Alsea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

En la gráfica 56 se presenta la razón de efectivo, donde de 2000 a 2002 hay un alza, pero posterior a 2002 por cada peso a pagar se contaba con menos efectivo para hacerle frente, esto por la tendencia a la baja que se contempla.

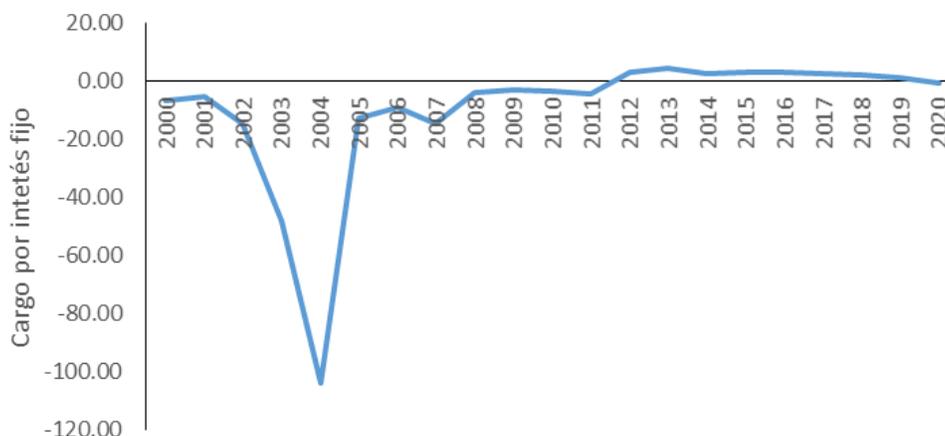
Gráfica 57. Razón de deuda total de Grupo Asea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

La gráfica 57 indica que la razón de deuda total va a la baja del 2000 al 2004, pero posterior a ello la tendencia es al alza, de tal modo que aumenta el valor de deuda por cada peso en activo.

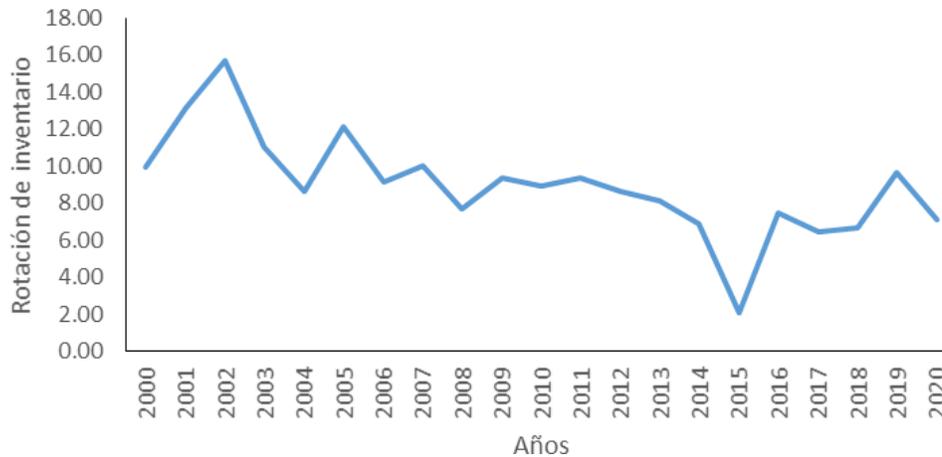
Gráfica 58. Razón de veces que se ha ganado interés de Grupo Asea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

En la gráfica 58 se puede observar que las veces que se ha ganado interés es mayormente negativo, pues solo de 2012 a 2019 es positiva, ya que en 2020 vuelve a ser negativo, por lo cual la empresa presenta mayormente problemas con la capacidad de pago de intereses.

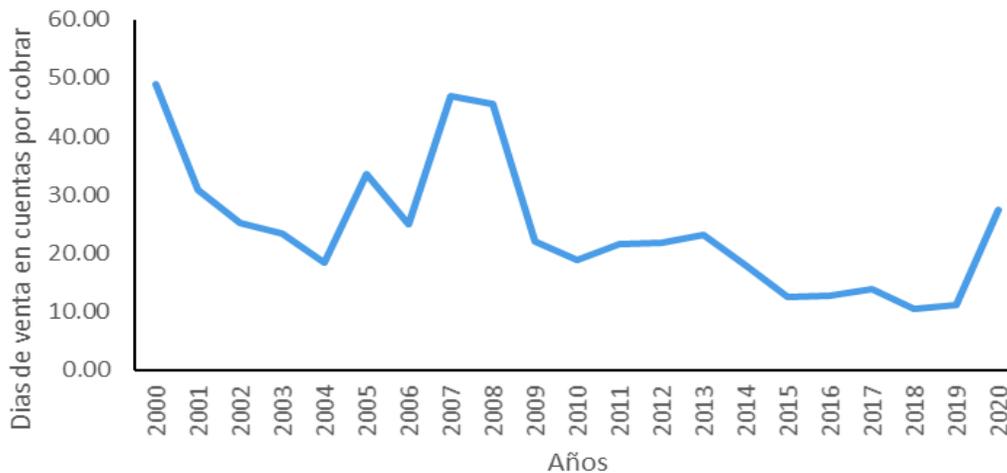
Gráfica 59. Rotación de inventarios de Grupo Alsea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

La rotación de inventarios tiene mayormente una tendencia negativa (Gráfica 59), con una caída significativa en la rotación de inventarios en 2015, mientras que de 2000 al 2002 si hay una pequeña tendencia positiva donde se podría considerar que aumento la venta o la renovación en la totalidad de sus inventarios.

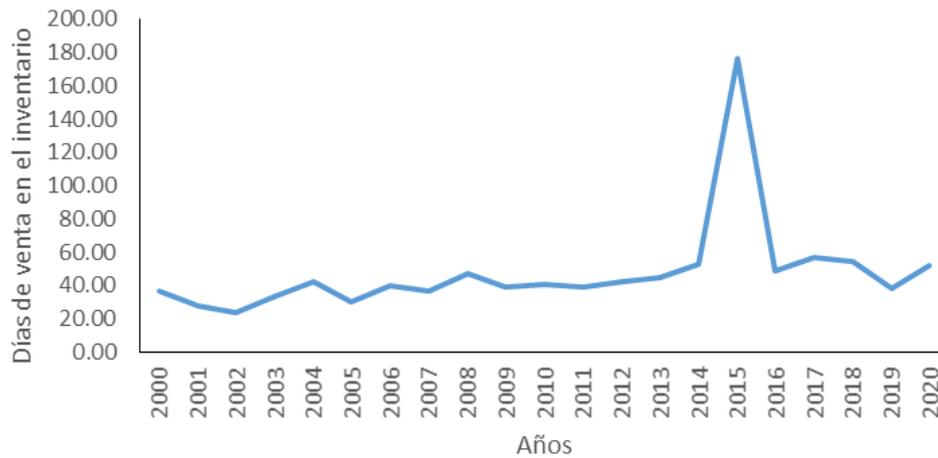
Gráfica 60. Días de ventas en el inventario de Grupo Alsea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

En la gráfica 60 se puede apreciar que los días de ventas en el inventario tiene una tendencia al alza, pero en el año 2015 es evidente el aumento significativo, por lo cual en este año el inventario duro muchos más días que en otros años, lo que se puede relacionar con la reestructuración organizacional, dado que las operaciones se organizaron en dos unidades de negocio (Alsea México y Alsea internacional).

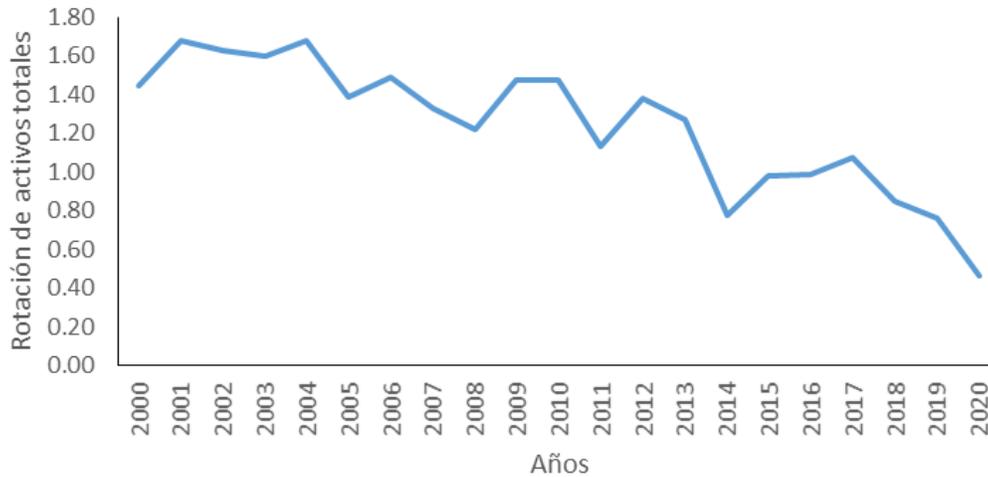
Gráfica 61. Rotación de cuentas por cobrar de Grupo Asea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

La rotación de cuentas por cobrar de 2000 a 2004 y de 2008 a 2019, presenta una tendencia al alza, donde la empresa tarda menos días en cobrar las ventas a crédito, por otro lado, de 2004 al 2008 se tardó más días en cobrar las ventas a crédito.

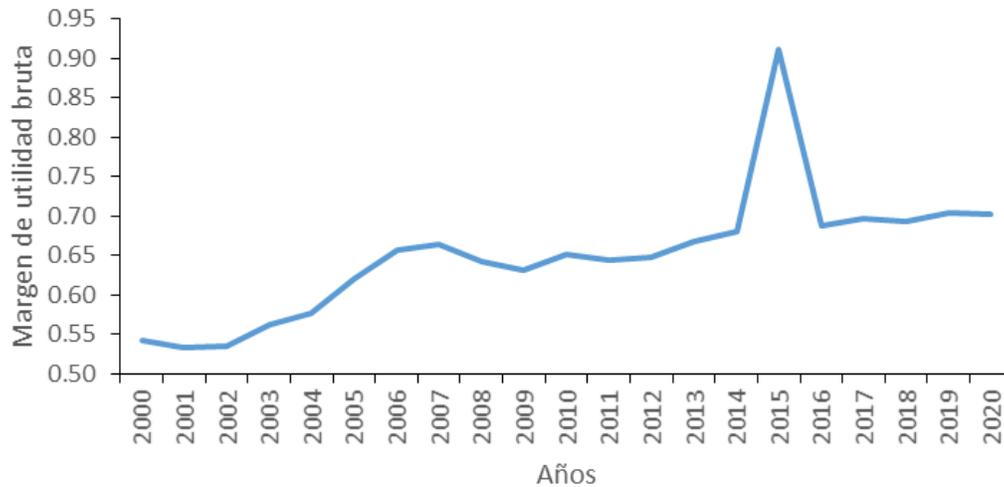
Gráfica 62. Rotación de activos totales de Grupo Asea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

La tendencia de la rotación de activos totales va a la baja, donde los diversos puntos bajos son en; 2005, 2008, 2011, 2014 y 2020, siendo 2014 y 2020 las caídas más significativas; lo anterior nos indica que por cada peso de activos la empresa generaba menos pesos en ventas.

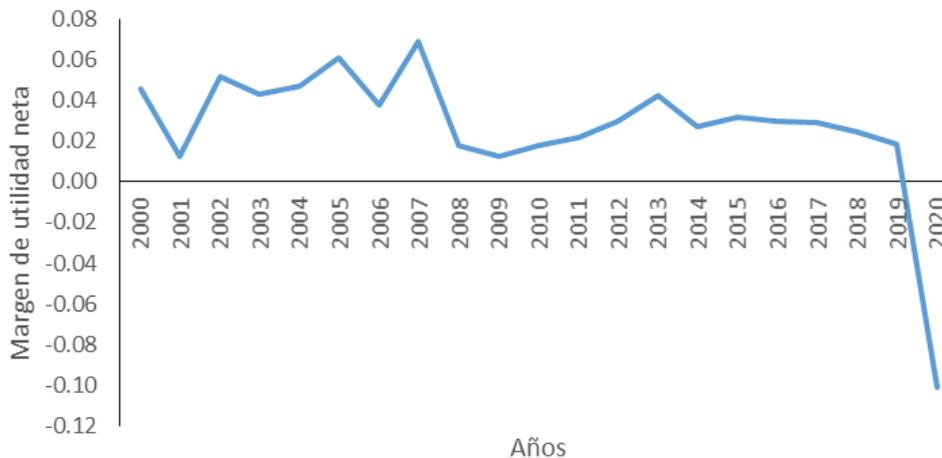
Gráfica 63. Margen de utilidad bruta de Grupo Asea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

La gráfica 63 presenta una tendencia al alza del margen de utilidad bruta, con un punto máximo en 2015, lo cual indica que se está aumentando la utilidad bruta menos de un peso por cada peso de venta.

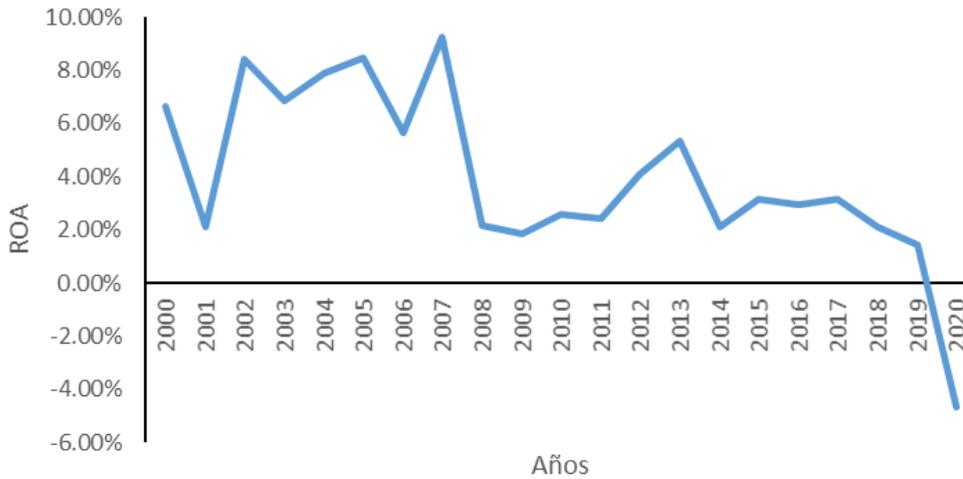
Gráfica 64. Margen de utilidad neta de Grupo Asea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Asea

La gráfica 64 indica el margen de utilidad neta presenta tres puntos bajos en 2001, 2008 y 2020; donde la empresa la empresa estaba generando menos pesos de utilidad neta por cada peso en ventas, y en estos dos años son muy importantes, pues en 2008 estaba la crisis hipotecaria mundial y en 2020 la crisis del Covid-19.

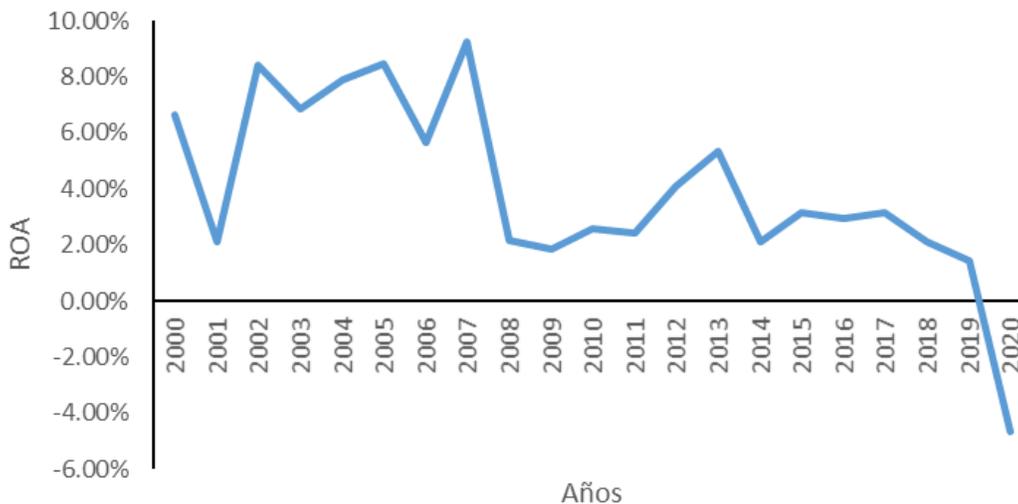
Gráfica 65. ROA neta de Grupo Alsea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

La gráfica 65 nos muestra que, en los años 2001, 2008, 2014 y 2020; hay puntos mínimos importantes esto porque el porcentaje generado de utilidad neta por activo invertido fue menor, destacando que el 2008 y en 2020 se dan dos crisis en la economía mundial, año en el cual la caída fue mayor.

Gráfica 66. ROE neta de Grupo Alsea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

Los puntos bajos de la ROE se dan en 2001, 2009, 2014 y 2020, años en los cuales, el porcentaje de la utilidad neta fue menor con relación al capital aportado; mientras en los años 2002, 2007 y 2013 hay puntos altos, en donde por cada peso invertido Alsea generó más utilidad.

Los datos presentados nos indican el desempeño de Alsea, pero para poder tener una mejor interpretación se recurrirá al análisis Du-Pont.

3.3.2 Análisis Du-Pont

El análisis Du Pont nos permitirá analizar con mayor detalle a la ROE, pues tenemos que la identidad Du Pont se expresa de la siguiente forma:

$$\text{Margen de utilidad} * \text{Rotación de activos totales} * \text{Multiplicador del Capital}^{13}$$

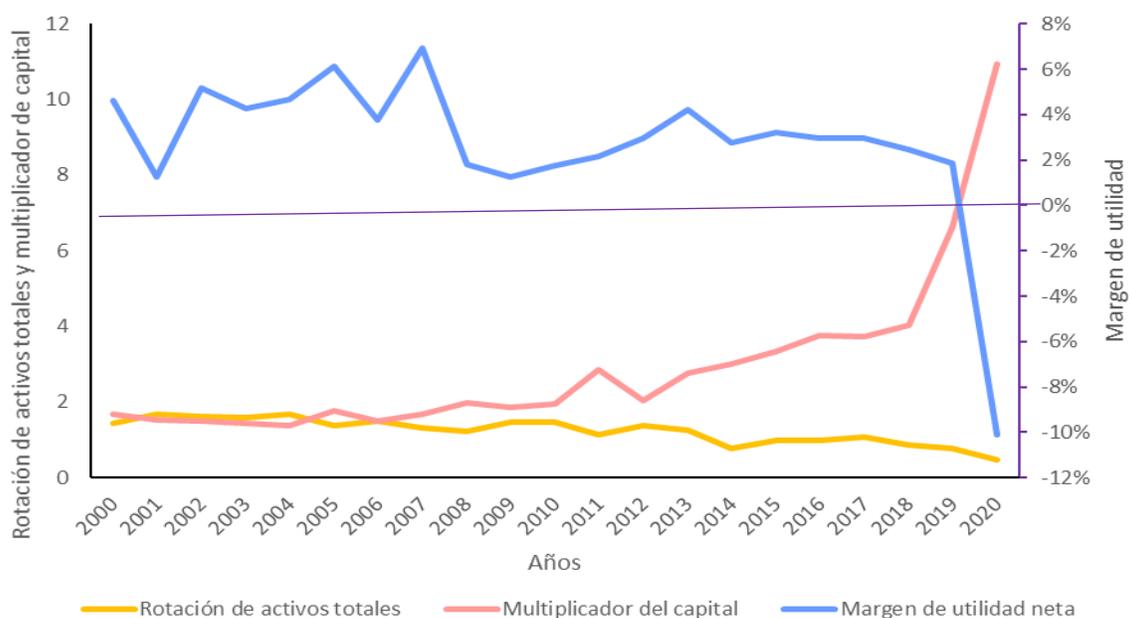
Y para el caso de Grupo Alsea tenemos que:

$$0.019 * 0.761 * 6.620 = 0.09$$

Es decir, la ROE es igual a la identidad Du Pont¹⁴, esto nos permite identificar la importancia que tiene el multiplicador del capital, pues se tiene un nivel alto de apalancamiento financiero, los valores de la eficiencia en las operaciones y en la eficiencia del uso de activos, causan una disminución del valor de la ROE.

Para realizar un mejor análisis se presenta una gráfica con los componentes Du-Pont, a continuación.

Gráfica 67. Du-Pont de Grupo Alsea de 2000 a 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales Grupo Alsea

13

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} * \frac{\text{Activos}}{\text{Capital total}}$$

Donde el primer componente es el margen de utilidad, el segundo es la rotación de activos totales y el tercero es el multiplicador del capital

14 El valor de la ROE dado que es del año 2019 se puede comprobar en el cálculo de las razones financieras del punto 4.3.1

El margen de utilidad de Grupo Alsea de 2000 al 2020 es de entre 1% a un 7%, pero en 2020 el valor es negativo, la rotación de activos totales ronda entre 0.46 a 1.68, en cuanto al multiplicador del capital el valor esta entre 1.39 a 10.93, cabe destacar que en 2020 el valor fue más alto. Lo anterior es indicativo que el apalancamiento financiero representa parte importante de la ROE, por lo cual, "...aumentar la deuda reduce los márgenes de utilidad y esto merma el ROE" (Ross, 2012: p.60).

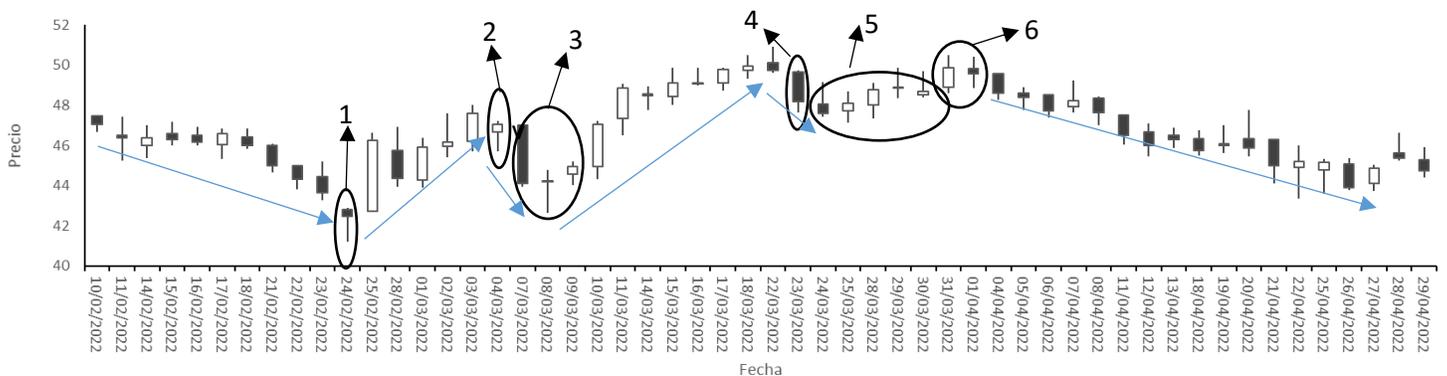
3.4 Análisis bursátil

Este capítulo presente realizar un análisis cuantitativo de una serie de muestras de datos históricos de las cotizaciones de Grupo Alsea, para comprender las decisiones de los inversionistas y poder relacionarlas con acontecimientos ocurridos en la organización o en la economía mexicana y mundial.

3.4.1 Velas japonesas

El análisis de las velas japonesas permitirá iniciar el estudio bursátil, a través de la identificación de continuación o cambio de tendencia de las acciones en diferentes periodos de tiempo.

Gráfica 68. Velas japonesas de Grupo Alsea del 10 de febrero del 2022 al 29 de abril del 2022



Fuente: elaboración propia con datos de [Yahoo Finance - Stock Market Live, Quotes, Business & Finance News](https://finance.yahoo.com)

- 1) Se observa un martillo pues tenemos previo a ello una tendencia a la baja, adicionalmente, su cuerpo es pequeño, su sombra inferior es muy larga y la superior muy pequeña, de ahí que se espere un cambio a una tendencia alcista y esto se confirma porque le precede una larga vela blanca.
- 2) Estamos ante la presencia de un ahorcado, pues lo antecede una tendencia alcista, la vela tiene un cuerpo pequeño color blanco¹⁵ y una larga sombra inferior, por consiguiente, se espera una tendencia bajista y se confirma con la presencia posterior de una larga vela negra.
- 3) Tenemos una estrella Doji matutina por lo que se prevé una tendencia al alza. Esto es así, debido a que antes a esto se tiene una tendencia bajista con una larga vela negra que confirma la tendencia, posteriormente se observa que el precio de apertura está cerca del valor al cierre,

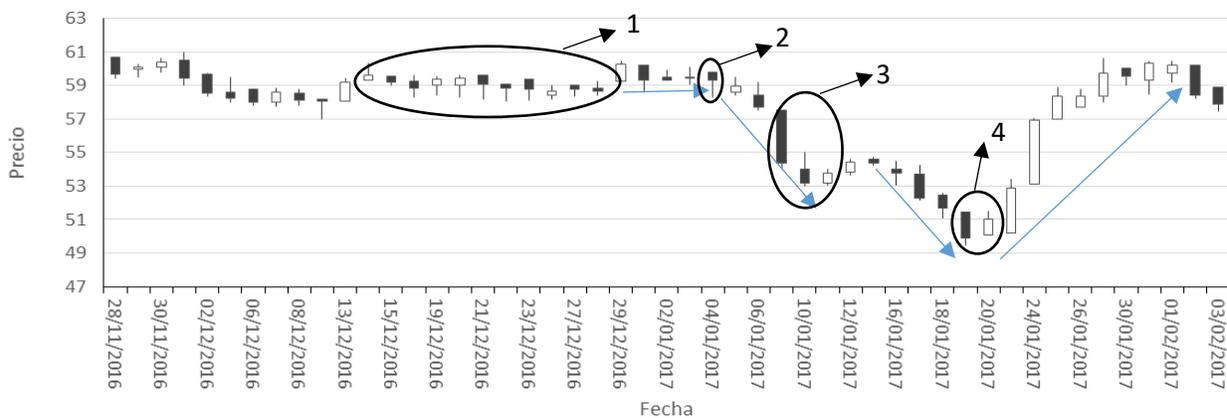
¹⁵ El cuerpo de la vela "el ahorcado" puede ser blanco o negro, cabe destacar que si el cuerpo de la vela es negro ayudará a fortalecer la idea de un mercado que está debilitado.

se mantiene por debajo del valor de la vela anterior, además su cuerpo es pequeño (patrón estrella), y finalmente vemos que el patrón estrella abre con una brecha por encima del cuerpo de la estrella y cierra más arriba, con un precio de apertura cerca del punto medio del primer día. Se confirma el cambio de tendencia con una larga vela blanca.

- 4) La vela señalada puede considerarse sujeción por cinturón ya que le precede una tendencia alcista, el cuerpo de la vela es negro, no presenta sombra superior y la inferior es más pequeña que el cuerpo de la vela, en este sentido la tendencia será bajista, pero la siguiente vela presenta un patrón diferente.
- 5) En este punto tenemos primero una vela que podría tratarse de un martillo invertido, esto considerando que antes tenemos una vela negra con una brecha entre el precio de cierre de la primera vela y el precio de apertura de la segunda vela, la sombra superior es más grande al cuerpo de la vela y la vela inferior es muy pequeño, pero la mayoría de las velas siguientes se consideran perinolas, a causa de que los cuerpos de las velas son pequeños, con sombras superiores y/o inferiores son más altos a los cuerpos de las velas, finalmente la cuarta vela es una Donaji pernilarga dado que el cuerpo de la vela es pequeño con sombras tanto superior como inferior más largas al cuerpo, dicho lo anterior se podría considerar que los inversionistas fueron indecisos. Por lo antedicho, la primera vela considerada "martillo invertido" significaría un posible cambio de tendencia, pero las velas posteriores nos darán indicio de una posiblemente indecisión en el mercado, por lo cual la tendencia no continuara.
- 6) Se observa un Harami, puesto que la tendencia que precede es al alza, la primera vela señalada es blanca y tiene un cuerpo mayor a la subsecuente vela, aunado a ello, el cuerpo de esta vela del primer día cubre totalmente a la segunda vela, la cual tiene un cuerpo pequeño negro, es por esta razón que la tendencia será negativa.

Como se observa en el gráfico 68, durante el periodo de estudio la economía mundial seguía con los efectos causados por el Covid-19, se presentará otro periodo de análisis.

Gráfica 69. Velas japonesas de Grupo Asea del 28 noviembre 2016 al 03 de febrero del 2017

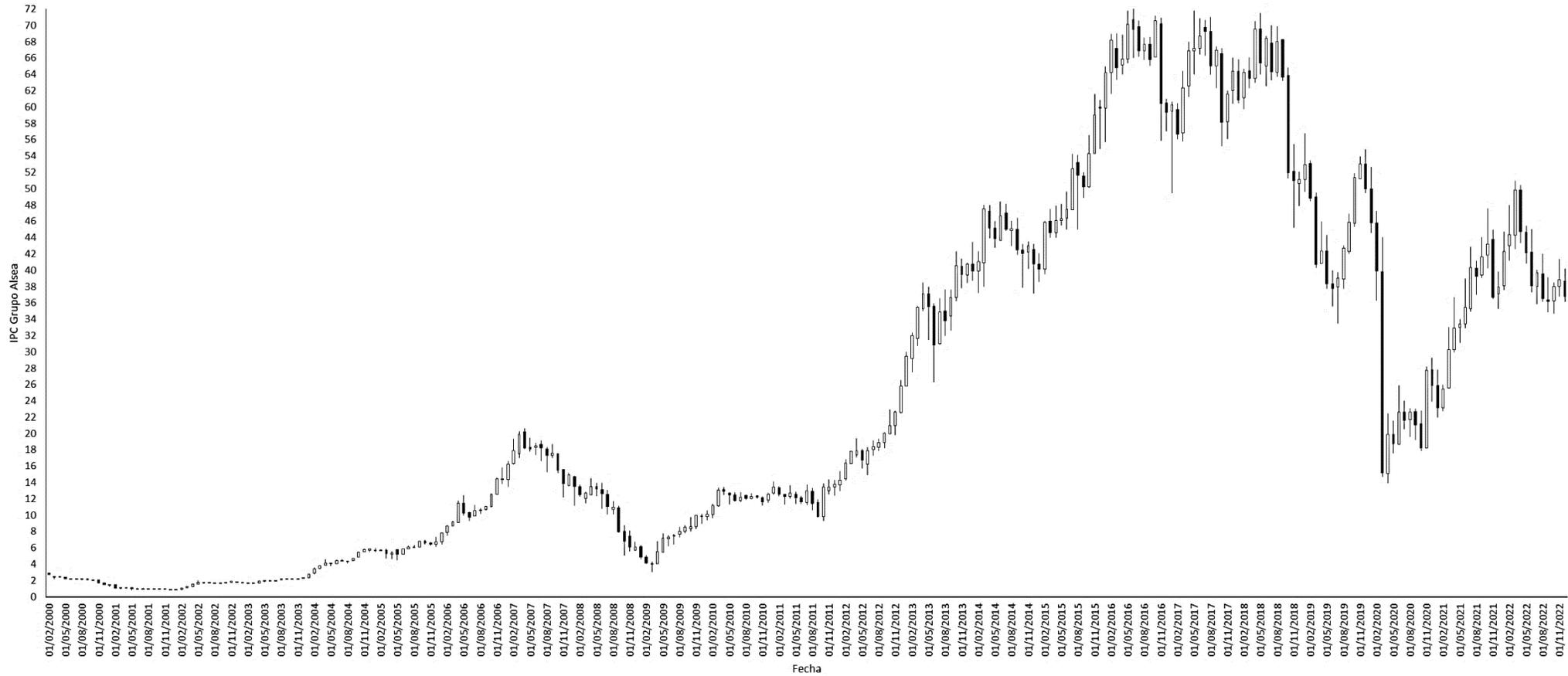


Fuente: elaboración propia con datos de [Yahoo Finance - Stock Market Live, Quotes, Business & Finance News](https://finance.yahoo.com/)

- 1) Tenemos muchas perinolas, lo que nos indica que había indecisión en el mercado por parte de los inversionistas, dado que las velas presentan cuerpos pequeños con sombras superiores e inferiores más largas al cuerpo.
- 2) En este caso se presenta un ahorcado, porque la vela es de cuerpo negro y una sombra inferior muy larga, aparentemente la tendencia previa no muestra patrones alcistas o bajistas notorios, pero la tendencia posterior se da a la baja.
- 3) Podría ser un hueco inferior Tasuki, que nos indica que la tendencia continuaría a la baja, esto a causa que el primer día se tiene una vela de cuerpo negro, donde el precio de cierre está por encima del precio de apertura de la vela del segundo día, esta segunda vela es de color negro y tiene un cuerpo más pequeño en comparación con la vela anterior, para el tercer día hay una vela de cuerpo blanco el precio de apertura está dentro del cuerpo de la vela anterior, además el precio de cierre es igual al precio de apertura de la vela del segundo día, de tal forma que se espera una continuación de la tendencia bajista.
- 4) Este es un Harami con cambio a tendencia alcista, debido a que hay una vela larga de cuerpo negro seguida de una vela de cuerpo blanco más pequeña. Cabe resaltar que el precio de apertura del primer día es un poco mayor al precio de cierre del segundo día y el precio de cierre del primer día es ligeramente menor al precio de apertura del segundo día (0.23), lo que nos corrobora la tendencia alcista.

Para ver a mayor detalle el comportamiento de las velas japonesas, las siguientes dos gráficas presentaran datos de forma mensual (gráfica 70) y de forma anual (gráfica 71), es importante resaltar que el análisis de las velas japonesas es a corto plazo, pero la gráfica 71 es solo para apreciar con mayor detalle el comportamiento del índice de precios y cotización.

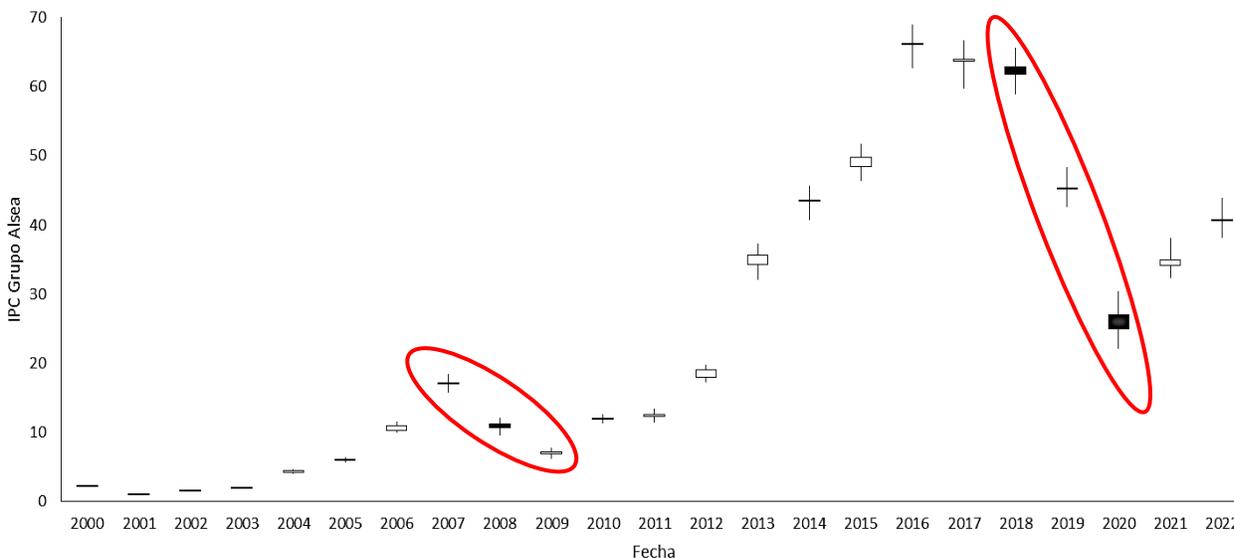
Gráfica 70. Velas japonesas de Grupo Alsea de febrero del 2000 a noviembre del 2022



Fuente: elaboración propia con datos de [Yahoo Finance - Stock Market Live, Quotes, Business & Finance News](https://finance.yahoo.com)

La gráfica anterior muestra el comportamiento del precio de las acciones de Grupo Alsea del 2000 al 2022, la tendencia es principalmente al alza, con dos tendencias a la baja, la primera que inicia en 2007 y termina en 2009, la cual se puede atribuir a la crisis hipotecaria; mientras que la segunda se da en el periodo de 2018 a 2020, en los años 2018 y 2019 esta tendencia se relaciona al ciclo económico del país y en 2020 se debe a la pandemia del COVID-19. Para apreciar con claridad la gráfica siguiente presenta las velas japonesas con una periodicidad anual.

Gráfica 71. Velas japonesas de Grupo Alsea de 2000 a 2022



Fuente: elaboración propia con datos de [Yahoo Finance - Stock Market Live, Quotes, Business & Finance News](https://finance.yahoo.com)

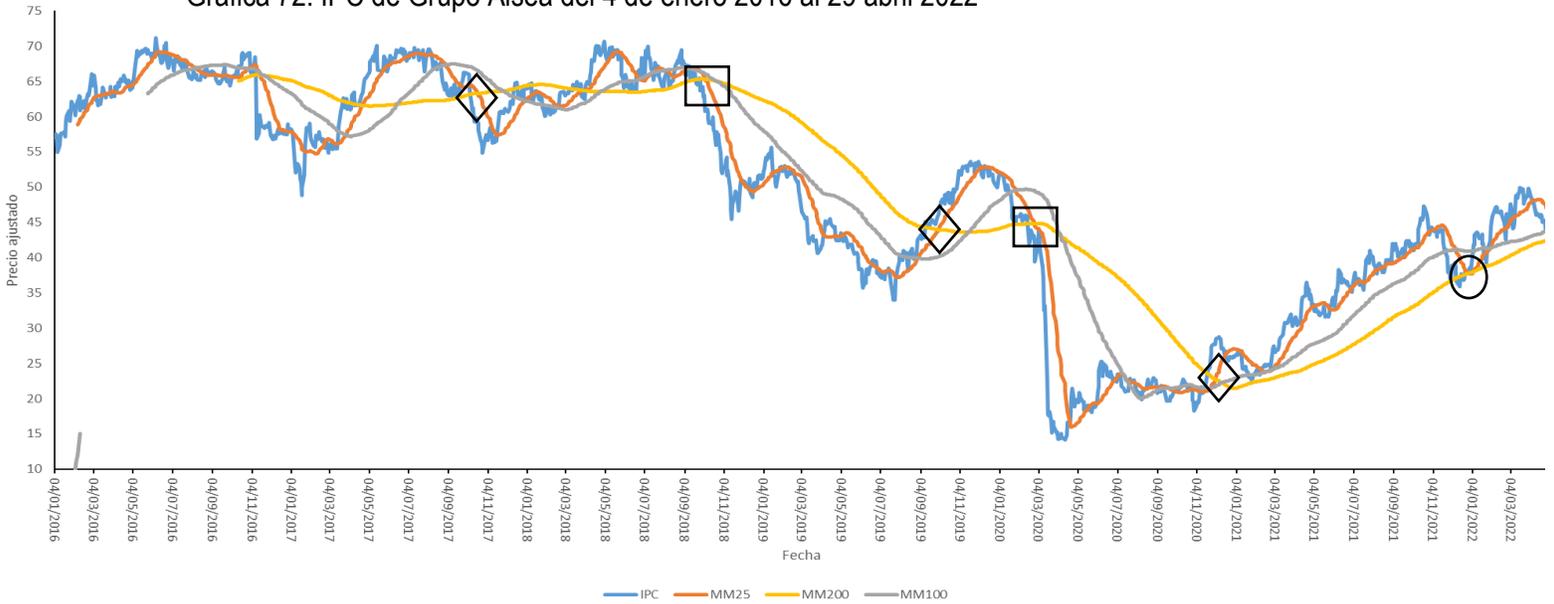
Las gráficas presentadas permiten identificar las decisiones de los inversionistas en diferentes lapsos de tiempo, pero al utilizar gráficos con una periodicidad más larga nos lleva a identificar dos caídas relevantes en el precio de cotización de las acciones de Grupo Alsea, relacionadas primero con la crisis hipotecaria y la segunda con la crisis del ciclo económico y la pandemia del Covid-19.

3.4.2 Media móvil

Por medio de fórmulas y análisis estadístico, se presentarán gráficas históricas del IPC de Alsea, esto con la finalidad de identificar los niveles de sobrecompra o de sobreventa.

En la gráfica 72 tenemos un análisis de las medias móviles a corto, mediano y largo plazo para Grupo Alsea del periodo de 2016 al 2022, en el cual se encuentran señaladas con rombo 3 cruces espurias, esto debido que tenemos un cruce de medias, donde una mira hacia arriba y la otra había abajo, es decir, es una señal errática; en tanto que los rectángulos nos indican que hay 2 cruces de la muerte dado que una media corta descendente rompe a través de una media larga descendente, por lo cual pasamos de una tendencia alcista a una bajista; finalmente el círculo nos indica la presencia de una cruz de oro, esto porque, la media corta ascendente rompe a través de una media larga ascendente, esto nos indica una señal de compra.

Gráfica 72. IPC de Grupo Alesa del 4 de enero 2016 al 29 abril 2022

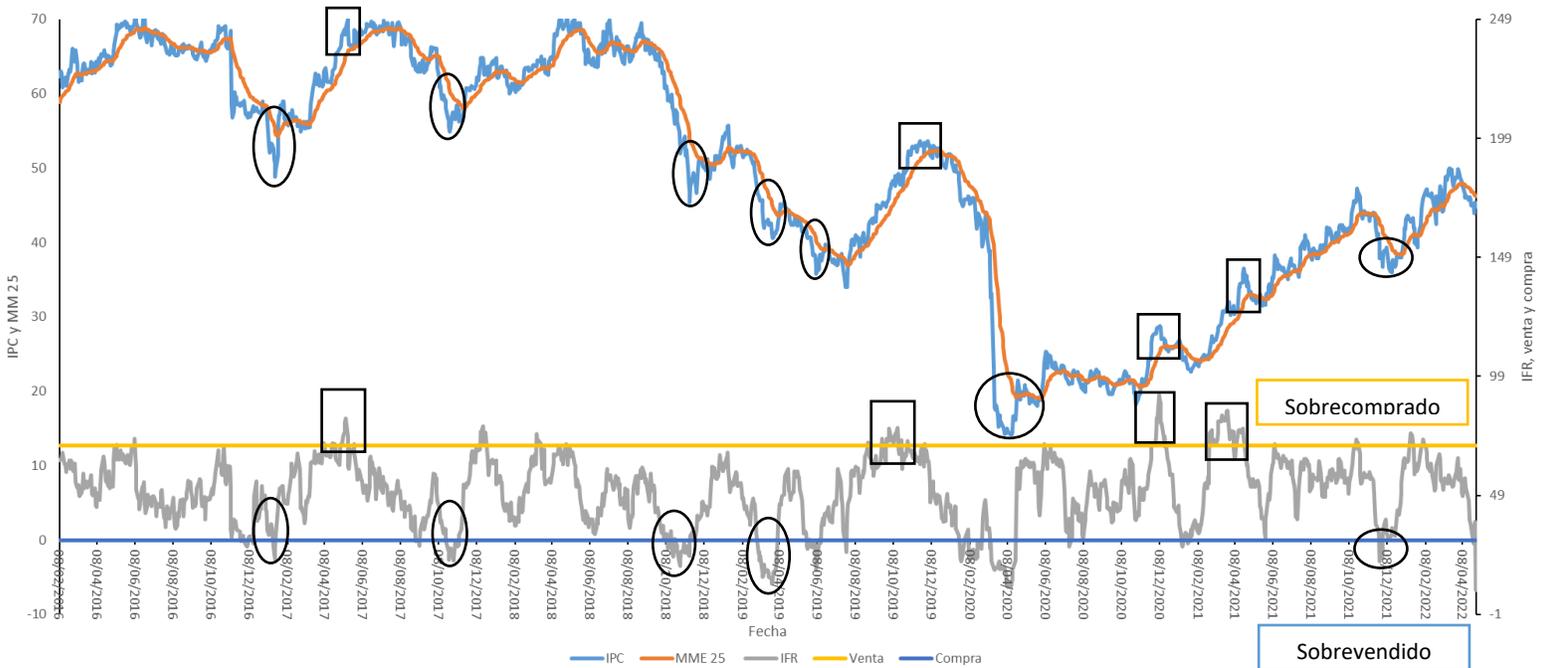


Fuente: elaboración propia con datos de <https://finance.yahoo.com>

3.4.3 FIR

En este subapartado también se hará uso de fórmulas y análisis estadístico, pero al establecer límites Murphy nos indica que se busca solucionar la problemática referente al movimiento errático.

Gráfica 73. IFR de Grupo Alesa



Fuente: elaboración propia con datos de <https://finance.yahoo.com>

En el gráfico 73 los círculos nos indican que el índice IFR fue sobrevendido ya que está por debajo de 30 y el cuadrado nos indica que fue sobrecomprado ya que está por encima de 70. Se observa que para Grupo Alsea hay mayores sobreventas.

3.4.4 TIX

El valor del Trix nos indica que al cruzar el 0 habría una ruptura de la tendencia. Para el caso de Grupo Alsea hay diversas rupturas de las tendencias, pero la gráfica siguiente señala una caída notable, de tal forma que, al ser una caída un poco más duradera, se puede apreciar como el Trix indica una baja y no sobrepasa el 0.

Gráfica 74. Trix de Grupo Alsea



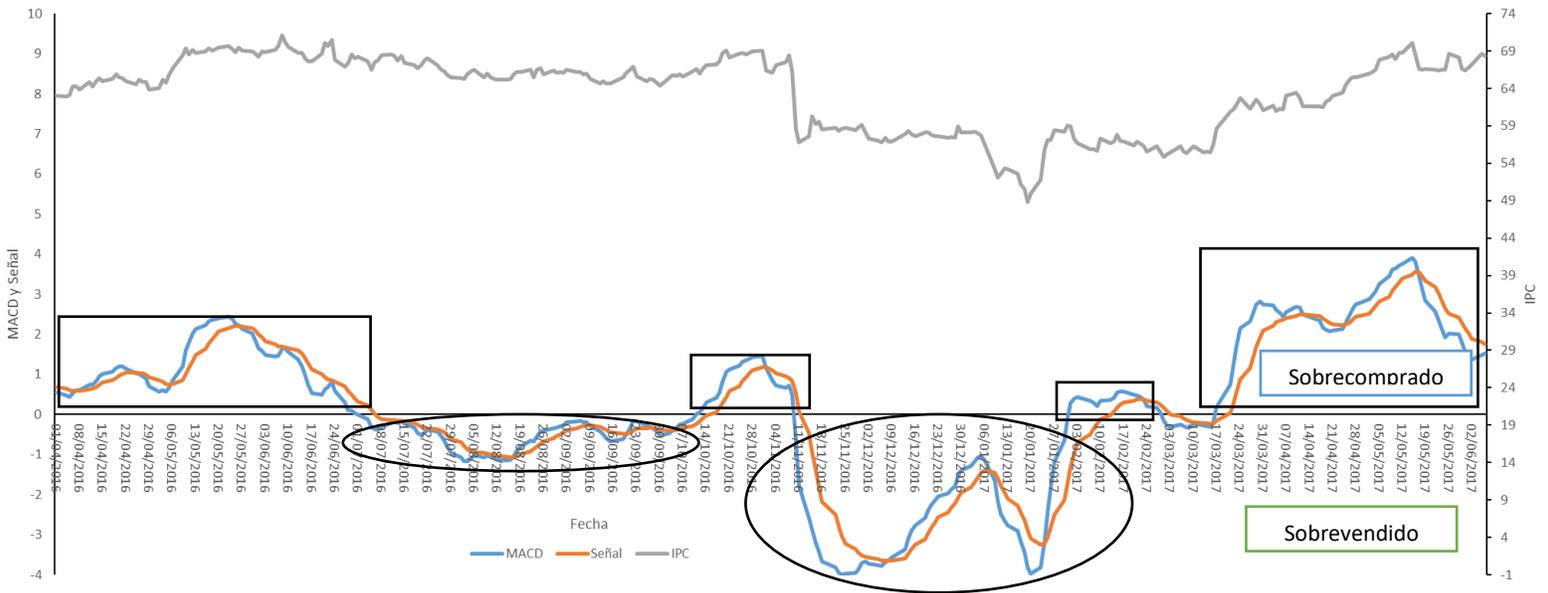
Fuente: elaboración propia con datos de <https://finance.yahoo.com>

Además de lo ya mencionado, se puede notar que la caída pronunciada inicia en 2020, año en el cual surge la pandemia y afecta considerablemente a la empresa, pero se ve que, para finales de 2020, el IPC se empieza a recuperar

3.4.5 MACD

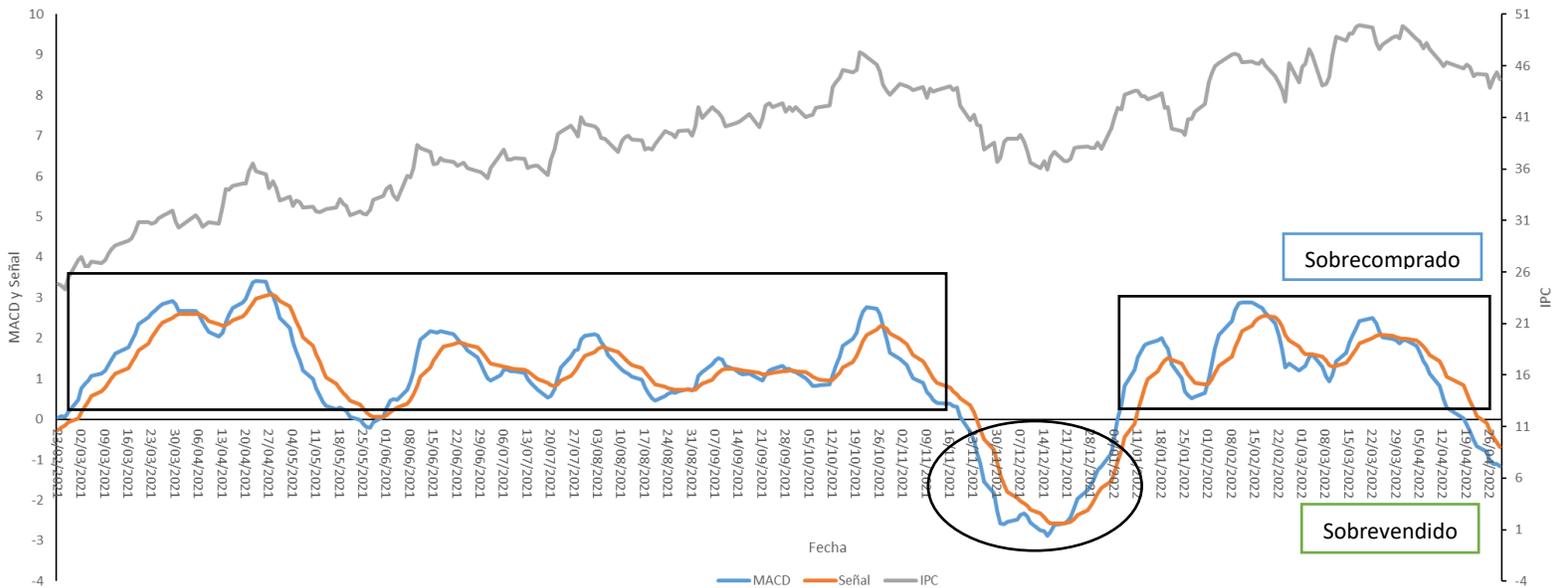
“Las mejores señales de compra aparecen por debajo de la línea cero” (Murphy, P,280), que están marcadas con un ovalo, mientras que las mejores señales de venta son las que sobrepasan la línea 0. Están marcadas en el gráfico con un cuadrado. Se presentan dos gráficas de este indicador, para apreciar con detalle el comportamiento.

Gráfica 75. MACD de Grupo Asea del 17 marzo 2016 al 25 mayo 2017



Fuente: elaboración propia con datos de <https://finance.yahoo.com>

Gráfica 76. MACD de Grupo Asea del 23 febrero 2021 al 26 abril 2022



Fuente: elaboración propia con datos de <https://finance.yahoo.com>

Las dos gráficas anteriores indican que, en el periodo de febrero 2021 a abril 2022, indica que fue mayor la sobrecompra, en otras palabras, el precio subió y el activo se cotizaba a un precio mayor al valor real en comparación, mientras que para el periodo de marzo 2016 a mayo 2017 fue mayor la sobreventa, es decir, el activo se cotizó por debajo del valor de mercado.

De tal forma que el presente capítulo por medio de gráficos muestra el comportamiento del IPC en diferentes lapsos de tiempo y con diferentes herramientas de análisis, donde la crisis hipotecaria y la pandemia causaron una disminución significativa del IPC.

4. Impacto ambiental

El cambio climático afecta considerablemente a la sociedad, es por esta razón que la definición de estrategias guiadas al cuidado ambiental, pueden ser de gran relevancia para la organización, no solo porque se debe cumplir con requisitos gubernamentales para operar o para mejorar su imagen, sino porque podrían ser parte de la estrategia empresarial. Razón por la cual, es importante entender el comportamiento de los consumidores respecto al cuidado ambiental, de tal forma que se pueda elaborar una estrategia de diferenciación acorde a las necesidades actuales.

Derivado de lo antes mencionado Marta Remacha considera que “Las empresas podrán capitalizar numerosos beneficios de los ODS¹⁶, incluyendo nuevos mercados y oportunidades de negocio, estrechar las relaciones con grupos de interés, focalizar la estrategia o mejorar el desempeño” (2017: P.7).

Al respecto el manual SDG Compass¹⁷ proporciona 5 pasos para comprender como implementar los objetivos propuestos por la ONU en la empresa:

1. Entender los ODS: Conocer y comprender los objetivos para posteriormente identificar donde la empresa presenta áreas de riesgo y de oportunidad.
2. Priorizar: Identificar las áreas de impacto en la cadena de valor “...conocer con qué procesos, tecnologías o productos actualmente cuenta para contribuir a los ODS...” (Remacha, 2017: P.8).
3. Establecer objetivos: Relacionar los ODS con la estrategia empresarial.
4. Integrar: La organización incluir la sostenibilidad en sus actividades.
5. Informar y comunicar la implementación de los ODS en la organización.

Lo anterior lleva a destacar que Grupo Alsea considera los ODS en su modelo de negocio, como se menciona en su reporte de sustentabilidad 2019, los objetivos que prioriza son:

- 2.- Hambre cero.
- 3.- Salud y bienestar.
- 5.- Igualdad de género.
- 7.- Energía asequible y no contaminante.
- 8.- Trabajo decente y crecimiento económico.
- 10.- Reducción de desigualdades.
- 12.- Producción y consumo responsable.
- 13.- Acción por el clima.

Asimismo, cuenta con un modelo de sustentabilidad (figura 20), formado por cuatro comisiones estratégicas, dichas comisiones reportan al comité de sustentabilidad para que se identifique y se

¹⁶ Los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), está conformado por 17 objetivos orientados a disminuir la pobreza, la desigualdad y combatir el cambio climática. Se encuentran en el plan de acción de la Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible que aprobó la ONU en 2015.

¹⁷ “La brújula de los ODS”

gestionan las necesidades de los grupos de interés, y así posteriormente definir estrategias sustentables, lo cual le permite gestionar los impactos directos e indirectos de la empresa.

Figura 20. Modelo de sustentabilidad Alsea



Fuente: Reporte anual Alsea 2020

De tal forma que Alsea se considera una empresa socialmente responsable, debido al fomento de consumo sustentable (apoya un estilo de vida equilibrado con comida de calidad y actividad física -lo mencionado se atribuye a sus plataformas virtuales que incluyen el contenido calórico de sus platillos y bebidas- ; cero unicel y cero bolsas de plástico en todas sus marcas -excepto Dominos’s Pizza España donde su uso es acorde a la legislación del país-); también cuentan con certificación SQF¹⁸ (en sus plantas y centros de distribución), por ello usan nuevos materiales amigables con el medio ambiente; así mismo solicita a los proveedores realizar evaluaciones para reducir la energía y emisiones originadas en los procesos.

En 2018 Alsea incremento su “consumo de energía eólica de 3, 570,313 kW/h a 43, 406,881 kW/h, lo que redujo a 22,875 toneladas equivalentes de Co₂... lo que representa un 15% de consumo de energía eléctrica que proviene de fuentes renovables” (Informe ALSEA, 2018: 37). Así mismo, fomenta prácticas de operación que reduzcan el consumo de energía, además de que en las instalaciones utilizan iluminación LED.

Para el caso de México se busca mejorar los sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado, en la optimización de máquinas y equipos. También implementa medidas y estrategias para regular el consumo del Agua; en el caso de Starbucks utiliza tecnologías de ahorro de agua en máquinas de lavado, barra y cafeteras, en Chilli’s y El portón sus tecnologías de ahorro de agua es para equipos

¹⁸ Safety Quality Food: Indica a los consumidores que los alimentos se producen, se procesan y se manipulan con altos estándares de calidad.

de cocina y en sanitarios. En cuanto al tema de residuos, Alsea recolecta el aceite vegetal quemado de sus marcas para convertirlos en biodiesel, desarrolla campañas para reducir la generación de residuos, a su vez cuenta con un programa de separación de residuos.

“En 2018 llevamos a cabo un cambio significativo por proceso de cartón para nuestras cajas de pizza de Domino’s, cambiando de liner blanco a liner color kraft, con lo que se evita el proceso de blanqueado químico de la fibra de celulosa con la que se fabrican las cajas, reduciendo así significativamente el impacto por contaminación de agua y uso de químicos” (Alsea reporte anual 2018: 38).

En el caso de España cuenta con programas de eficiencia energética para el cambio de maquinarias de climatización eficientes, sustitución de equipos y combustibles.

Para Colombia se busca explotar el uso de energías limpias y fotovoltaicas; se desarrollan planes de sustentabilidad con proveedores que van desde popotes oxobiodegradables, hasta un programa de manejo de aceite vegetal usado para convertirlo en biodiesel. Para Starbucks usan residuos de café como compostaje; en Archies, P.F., Chang’s y Burger King se vinculan con proveedor de reciclaje (está estrategia la quieren implementar en todas las marcas Alsea de distintos países).

En Chile fomentan el uso de vasos reutilizables y de popotes de papel. En la parte de casual dining se fomentan el uso de empaques reutilizables y reciclables, eliminan el uso de bolsas reciclables; P.F Chang’s en 2018 comienza un proyecto para reciclar cartón, para un mejor control en separación de residuos; en Burger King se utilizan envases de plástico; conjunto con la promoción por parte del centro del uso cubiertos comportables. Recolectaron para 2018 el 90% de aceite quemado para evitar la contaminación de agua.

Este capítulo nos lleva a considerar que Alsea es una empresa socialmente responsable, destacando que, a causa de operar en diferentes países, busca realizar estrategias que cuiden el medio ambiente respetando las leyes establecidas en los países en los que se encuentra operando. Además de ello nos muestra como la responsabilidad ambiental puede representar un valor añadido importante para los consumidores.

5. Conclusión

Grupo Alsea es una operadora de restaurantes, los servicios que brinda son: distribución e importación, centro de servicios compartidos, además de servicios múltiples y empresariales. La organización se encuentra presente en el mercado de Latinoamérica y Europa, en los segmentos de comida rápida, cafetería, comida causal, restaurante familiar, comida casual rápida y comida casual de lujo, es por esta razón, que su portafolio se encuentra altamente diversificado, lo cual podría causar competencia entre compañías, lo que lleva a la empresa a utilizar sus recursos para lograr un crecimiento en todas las marcas; como contar una estructura organizacional acorde a las operaciones, disponer de personal altamente calificado con buen ambiente laboral, así como fomentar el cuidado ambiental.

Como se menciona en la hipótesis efectivamente entre las fortalezas de Grupo Alsea se encuentra su centro de servicios compartidos y sus centros de distribución e importación, ya que estos le permiten

operar las marcas eficaz y eficientemente, además de disminuir los costos, esto lo logra a partir de la alta experiencia operando marcas líderes a nivel mundial, contando con un portafolio diversificado y a que son restaurantes de renombre; así mismo Alsea identifica satisfactoriamente su demanda efectiva, pues dicha demanda está en función de los estratos medio alto y alto, en este trabajo nos centramos en la demanda del segmento de México, para demostrarlo primero se analizó primero la relación entre el PIB de México y las ventas de Grupo Alsea en México, la cual es positiva con una explicación entre las variables del 94.67%, dicha relación sigue siendo positiva, si se incluyen las ventas de los segmentos de Sudamérica y Europa, el porcentaje de explicación entre las variables es del 88.17%, esto significa que hay una fuerte relación entre las variables, donde al aumentar 1% el PIB real en México, el valor de las ventas reales de Grupo Alsea en el segmento de México aumenta en 4.79%, mientras que al aumentar 1% el PIB real en México, el valor de las ventas reales de Grupo Alsea global aumenta en 6.38%, es decir, que la relación en ambos casos es elástica; no debemos olvidar que Alsea cuenta con una adecuada implementación de estrategias ambientales en su modelo de negocio, prueba de ello es que su estrategia empresarial incluye 8 de los 17 ODS que propone la ONU, lo cual le permite cumplir las obligaciones con el gobierno y con los grupos de interés, esto conlleva a la creación de productos con un importante valor añadido, de tal forma que aumenta la disposición de los consumidores a pagar un mayor precio.

Derivado de lo anterior, se debe señalar que la relación entre los ingresos por hogar y las ventas de Alsea, respecto a las ventas, tanto si solo en el segmento de México, como si se consideran todos los segmentos, ambos casos indican que los deciles 10 al 6 si presentan una relación positiva porcentaje de R^2 mayor al 50%; mientras que para los deciles del 5 al 1 la relación es negativa con un porcentaje de R^2 es menor al 50%. De tal forma que la demanda efectiva de Grupo Alsea en todos sus segmentos de mercado son los deciles con mayor ingreso. Esto comprueba que la demanda efectiva de Grupo Alsea son los deciles con ingresos altos y medio altos.

El crecimiento orgánico de la empresa se da por medio de la apertura de restaurantes, remodelaciones, nuevos canales de venta, nuevas ocasiones de consumo, nuevos modelos de restaurantes y de franquicias; mientras que el crecimiento por fusiones y adquisiciones abarca la entrada a nuevos países, segmentos y marcas, al igual que exportaciones de las marcas con las que ya cuenta. De tal forma que este último tipo de crecimiento ha permitido un mayor crecimiento, como por ejemplo la entrada al mercado europeo en 2014 con la adquisición de Grupo Zena en España, o que en 2013 al adquirir el 25% de capital social de Grupo Axo se aceleraron las ventas netas, donde al ser una empresa líder en comercialización y distribución en el segmento de ropa y artículos para el hogar, indica la entrada a un nuevo segmento de mercado diferente al segmento en el que opera, pero en 2017 vende las acciones que se habían adquirido de Grupo Axo, esto lleva a destacar lo que nos dice Penrose respecto a la importancia de diversificar sin olvidarnos de los productos más importantes para la empresa.

Al identificar la cadena y el sistema de valor de Grupo Alsea, se puede precisar que la tecnología de la información y de los procesos, en conjunto con la administración y gestión de las marcas, incluso las finanzas y la contabilidad de las unidades de negocio, son el origen de la ventaja competitiva de la empresa. Ahora bien la ventaja de costos se obtiene de la Distribuidora e Importadora Alsea (DIA), la cual por medio de una sola plataforma brinda soporte a la cadena de suministro de todas y cada una las marcas de su portafolio, de modo que se tienen importantes ahorros en la cadena de suministros;

del Centro de Servicios Compartidos, que brinda a todas sus marcas servicios de operación y desarrollo, de tal manera que ayuda a consolidar y mejorar la eficiencia de los procesos, más aún facilita nuevas adquisiciones y unidades de negocio. Por consiguiente, los factores involucrados derivados de lo ya mencionado son economías a escala, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas, ubicación y factores institucionales.

Lo antes mencionado permite considerar que como se menciona en la hipótesis, la empresa identifica su mercado objetivo satisfactoriamente lo que le permite tener adecuadas estrategias competitivas y por lo tanto tiene oportunidades de expansión nacional e internacional.

En cuanto al tema referente al crecimiento, son las fusiones y adquisiciones las que permiten a la empresa lograr un importante crecimiento, pero los accionistas no tienen una perspectiva positiva con respecto al aumento de la deuda a largo plazo como sucedió en 2018 con la compra de Grupo Vips en España y con el deseo de seguir expandiéndose, ya que se consideró riesgoso, en relación a esto el análisis Du-pont indica que a consecuencia del aumento de la deuda se verá reducida la ROE, pero los gráficos 52 y 53 son indicativo que Grupo Alsea tienen una buena tasa de ganancia, pues del periodo 2000 al 2020 es mayor al 50%, siendo el año 2011 de suma importancia, esto porque es en este año que la tendencia de la tasa de ganancia se vuelve positiva, gracias a la planta de panificación “Idea Foods Concepts”, al inicio de Domino’s Online y la modernización de DIA.

El análisis bursátil permitió comprender el comportamiento del índice de precios y cotizaciones de Alsea, es importante decir que en el periodo de 2000 a 2020 la tendencia fue al alza, con dos tendencias a la baja, la primera se da entre 2007 - 2009 y se atribuye a la crisis hipotecaria, la segunda se da en 2018 a 2020, que se relaciona con la crisis del ciclo económico y posteriormente a la pandemia del COVID-19.

Alsea gracias a su tecnología tanto en su centro de distribución y su plataforma de servicios compartidos, así como el estudio de mercado de sus marcas, le permite a la empresa tener ventaja competitiva.

Todo lo anterior permite mencionar algunas propuestas de mejora para Alsea, la primera sería la apertura de más centros de distribución en el segmento de Europa, ya que cuenta con 4 centros en México y 3 en Sudamérica¹⁹, pero ninguno en Europa; como segundo punto se tendría mejorar las plataformas digitales de las marcas para aumentar las ventas; tratar de implementar las mismas estrategias de cuidado ambiental en todas las marcas que se operan, disminuir sus niveles de endeudamiento; y fomentar en las marcas que integran el portafolio la elaboración de comida saludable.

Finalmente se debe mencionar que la contribución de Alsea a la economía mexicana se debe a la generación de empleo a causa de la apertura sucursales de marcas de renombre; además considerando la importancia de la industria restaurantera en México dado que para el 2018 dato del INEGI indican que represento un 2% del PIB; Forbes (2018) indica que 8 de cada 10 proveedores son de México, lo que indica el impacto positivo en la economía.

¹⁹ Como se aprecia en la figura 8, subcapítulo 3.1.2

6. Bibliografía

1. ALSEA, [Consultado el 1 de febrero del 2022]. ALSEA, *somos Alsea* [en línea], disponible en: <https://www.alsea.net/somos-alsea>
2. ALSEA, (2001). "Informe anual 2001" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2001.pdf [Consultado el día 1 de febrero del 2022].
3. ALSEA, (2002). "Informe anual 2002" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2002.pdf [Consultado el día 1 de febrero del 2022].
4. ALSEA, (2003). "Informe anual 2003" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2003.pdf [Consultado el día 1 de febrero del 2022].
5. ALSEA, (2004). "Informe anual 2004" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2004.pdf [Consultado el día 1 de febrero del 2022].
6. ALSEA, (2005). "Informe anual 2005" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2005.pdf [Consultado el día 1 de febrero del 2022].
7. ALSEA, (2006). "Informe anual 2006" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2006.pdf [Consultado el día 1 de febrero del 2022].
8. ALSEA, (2007). "Informe anual 2007" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2007.pdf [Consultado el día 1 de febrero del 2022].
9. ALSEA. (2008). "Informe anual 2008" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2008.pdf [Consultado el día 3 de febrero del 2022].
10. ALSEA, (2009). "Informe anual 2009" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2009.pdf [Consultado el día 3 de febrero del 2022].
11. ALSEA, (2010). "Informe anual 2010" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2010.pdf [Consultado el día 3 de febrero del 2022].
12. ALSEA, (2011). "Informe anual 2011" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en:

- https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2011.pdf
[Consultado el día 3 de febrero del 2022].
13. ALSEA, (2012). "Informe anual 2012" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2012.pdf
[Consultado el día 3 de febrero del 2022].
 14. ALSEA, (2013). "Informe anual 2013" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2013.pdf
[Consultado el día 3 de febrero del 2022].
 15. ALSEA, (2014). "Informe anual 2014" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2014.pdf
[Consultado el día 3 de febrero del 2022].
 16. ALSEA, (2015). "Informe anual 2015" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2015.pdf
[Consultado el día 3 de febrero del 2022].
 17. ALSEA, (2016). "Informe anual 2016" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2016.pdf
[Consultado el día 6 de febrero del 2022].
 18. ALSEA, (2017). "Informe anual 2017" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2017.pdf
[Consultado el día 6 de febrero del 2022].
 19. ALSEA, (2018). "Alsea conecta al talento con la operación" en *ALSEA* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/alsea-informe-anual-2018-mejor-operador.pdf [Consultado el día 8 de febrero del 2022].
 20. ALSEA, (2018). "Informe anual 2018" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: [https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2018 es.pdf](https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2018_es.pdf) [Consultado el día 6 de febrero del 2022].
 21. ALSEA, (2019). "Reporte de avances de sustentabilidad 2019" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/reporte_avances_sustentabilidad_2019_v3.pdf [Consultado el día 6 de febrero del 2022].
 22. ALSEA, (2020). "Reporte anual para la BMV, 2020" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/alsea_reporte_anual_bmv_anex_n_2020.pdf [Consultado el día 6 febrero del 2022].
 23. ALSEA, (2020). "Reporte global 2020" en *ALSEA, centro de reportes* [En línea]. Ciudad de México, disponible en: [https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2020 es.pdf](https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2020_es.pdf) [Consultado el día 6 febrero del 2022].

24. ALSEA, (2022). “Código de ética” ALSEA, [En línea] disponible en https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/codigo_etica_2022_09_14.pdf [Consultado el 19 de octubre del 2022].
25. Asociación Mexicana de Restaurantes A.C. (S.F), “Datos de la industria”, [En línea]. México, disponible en: <https://www.amr.org.mx/datos-de-la-industria.phtml> [Consultado en Noviembre del 2023].
26. Bolsa Mexicana de Valores. [Consultado el día 6 febrero 2022]. En Grupo MMV, *empresas listadas* [En línea], disponible en: <https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/perfil/ALSEA-5059>
27. CEPAL, (2019). “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe (Argentina)”, en CEPAL, [En línea], disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45000/124/BPE2019_Argentina_es.pdf [Consultado el día 2 enero 2023].
28. CEPAL, (2019). “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe (Chile)”, en CEPAL, [En línea], disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45000/111/BPE2019_Chile_es.pdf [Consultado el día 2 enero 2023].
29. Décaro, L. (2017). “Análisis y planeación financiera”, Universidad Autónoma del Estado de México.
30. El financiero, (2014). “‘Cae pesado’ a inversionistas compra de Alsea en España”. El financiero, [En línea], disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/alsea-cae-en-la-bmv-por-riesgos-en-compra-de-grupo-zena/> [Consultado el 13 de noviembre del 2022].
31. GBM Academy, (2022). “ALSEA: Lo que tienes que saber”, en CBM, [En línea], disponible en: <https://gbm.com/academy/alsea-lo-que-tienes-que-saber/> [Consultado en noviembre 2023].
32. INEGI & CARNIRAC, (2019). “Censos económicos 2019: La industria restaurantera en México”. INEGI, [En línea], disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf [Consultado en noviembre 2023].
33. INEGI & CARNIRAC, (2021). “Conociendo la industria restaurantera”. INEGI, [En línea]. Colección de estudios sectoriales y regionales. Conociendo la Industria Restaurantera 2021, disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf [Consultado el 19 de octubre del 2021].
34. Mera, I. (2017). “Grupo Hema, ‘amigos y rivales’ de Alsea” en El Financiero, [En línea]. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/grupo-hema-amigos-y-rivales-de-alsea/> [Consultado el 10 de marzo del 2022].
35. ONU [Consultado el 19 octubre del 2022]. ONU, *objetivos de desarrollo sustentable* [en línea], disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
36. Murphy, J. (2000) “Análisis técnico de los mercados financieros”, España, editorial Novoprint.
37. Penrose, E. (1962) “Teoría del crecimiento de la empresa”, España, editorial Aguilar.
38. Porter, M. (1991). “Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Argentina, Editorial Rei Argentina.
39. Porter, M. (2008). “Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, México, trigésima octava edición, Grupo editorial patria.
40. PUJO. [Consultado el 3 de noviembre del 2022]. Pujol, [en línea]. Disponible en: <https://pujol.com.mx/> [Consultado el 20 de noviembre del 2022].

41. Remacha, M. (2017). "Empresa y objetivos de desarrollo sostenible" en cuadernos de la cátedra CaixaBank de responsabilidad social corporativa, cuaderno No. 34.
42. Ross, A. (2012). "Finanzas corporativas", México, novena edición, editorial McGraw-Hill education.
43. Secretaría de economía (2012). "Industria restaurantera en México". Secretaría de economía, [En línea]. Disponible en: <http://2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7810-industria-restaurantera-en-mexico> [Consultado el 19 de noviembre del 2021].
44. Uribe, V. (2018). "ALSEA: Inicio de cobertura". Grupo financiero MONEX, [En línea]. Disponible en: https://www.monex.com.mx/portal/download/reportes/20180425_ALSEA_COBERTURA.pdf [Consultado el 25 de septiembre del 2021].
45. Vargas, G. (2006), "Introducción a la teoría económica, un enfoque latinoamericano", segunda edición, México, Editorial Pearson education.
46. Varian, H. (2010). "Microeconomía intermedia, un enfoque actual", octava edición, España, editorial Antoni Bosch.
47. Yahoo! Finance. [Consultado en 2022]. Yahoo! Finance, *Alsea, SAB de CV (ALSEA.MX)* [en línea], disponible en: <https://finance.yahoo.com/quote/ALSEA.MX?p=ALSEA.MX&.tsrc=fin-srch>