

# **ADQUISICIÓN DE EMPRESAS MEXICANAS POR INVERSIONISTAS EXTRANJEROS: CASO DE COMEDORES INDUSTRIALES**

Sara Lilia García Pérez, Universidad Autónoma del Estado de México  
María Hortensia Lacayo Ojeda, Universidad Nacional Autónoma de México

## **RESUMEN**

*Las adquisiciones de empresas entre países son una oportunidad de negocio y fortalecimiento económico internacional. Actualmente las empresas transnacionales están llevando a cabo estos acuerdos con empresas mexicanas. Por esta razón, el objetivo de este estudio fue identificar los factores que influyen en el sector de comedores industriales en México y la relación entre éstos, para su adquisición por inversionistas extranjeros. El trabajo consistió en una investigación mixta. En la etapa cualitativa se realizó un estudio de caso de las dos empresas más importantes en México ya adquiridas por capital extranjero, en donde se identificaron los factores que intervinieron en este proceso. En la etapa cuantitativa se aplicó un cuestionario a 15 empresas que no han sido objeto de esta operación, con la finalidad de conocer sus factores o características específicas, así como la tendencia del giro. Los resultados confirman que los inversionistas extranjeros buscan únicamente que la empresa posea un perfil atractivo.*

**PALABRAS CLAVE:** Adquisición de Empresas Mexicanas, Inversionistas Extranjeros, Comedores Industriales

## **ACQUISITION OF MEXICAN COMPANIES BY FOREIGN INVESTORS: EVIDENCE FROM CATERING SERVICES AND THE FOOD INDUSTRY**

### **ABSTRACT**

*acquisitions between countries are a business opportunity and offer international economic empowerment. Mexican companies are currently being purchased by foreign investors. This study identifies factors that influence the catering services and food industry in Mexico, and the relationship between them. We wish to know factors that make them attractive as a foreign investor purchase candidate. The study was done as a joint research. The qualitative stage involves a case study of the two most important companies in Mexico that were acquired by foreign investors. Factors that influenced its foreign acquisition were identified. The quantitative stage involved a questionnaire applied to 15 companies that had not been acquired. Their specific factors or characteristics and trend of rotation were identified. The results confirm that foreign investors primarily seek companies that possess an attractive profile.*

**JEL:** F60, G34, L66

**KEYWORDS:** Acquisition of Mexican Companies, Foreign Investors, Catering Services and Food Industry

## INTRODUCCIÓN

**A**ctualmente vivimos en un mundo globalizado, en el que todas las actividades de las entidades económicas están directamente influenciadas por constantes cambios como el aumento de los flujos de comercio; incremento en los flujos transfronterizos de capital; creciente existencia de empresas transnacionales; deslocalización productiva; acentuación en la recurrencia de crisis financieras; competencia a escala mundial para casi todo tipo de productos y una escasa operatividad de las políticas nacionales; (Requeijo, 2002). Por lo tanto México, como cualquier otra nación, enfrenta grandes retos, que se aprecian en una permanente evolución del entorno económico mundial, unido a cambios tecnológicos que afectan la economía nacional. Derivado de este ambiente globalizado, una de las particularidades principales en la economía es la existencia de empresas transnacionales que operan a nivel mundial, las cuáles han modificado la estructura y forma de operar en los mercados. De acuerdo a Cleri (1999), los mercados se abren al impulso de las necesidades de las corporaciones, mientras se desarrolla un nuevo tipo de empresas, capaces de operar internacionalmente, extrayendo de cada localización sus ventajas para atender de mejor forma una creciente y más exigente demanda estandarizada a escala mundial. La existencia de empresas transnacionales es el resultado de alianzas como las fusiones y/o adquisiciones de empresas entre inversionistas de diferentes países o de un mismo país. La adquisición “ocurre cuando una gran organización compra (adquiere) una empresa pequeña”, (David, 2008:197) o también cuando se adquieren acciones o activos y no deja de existir la compañía adquirida, (Ross, Westerfield y Bradford, 2006). Es evidente que las empresas transnacionales se expanden a través de adquisiciones internacionales con expectativas de beneficios como acceso inmediato a recursos valiosos, capacidades y redes en nuevos mercados extranjeros, (Colman y Grøgaard, 2013).

Las fusiones y adquisiciones promueven el desarrollo corporativo generando crecimiento y diversidad en el mercado, tanto en economías sanas como débiles, persiguiendo como fin primordial suministrar mayores rendimientos a inversionistas, accionistas y propietarios, a través de la unión de fortalezas y sinergias competitivas más fuertes (Pervaiz y Zafar, 2014). Este estudio aborda el fenómeno de la adquisición de empresas mexicanas por inversionistas extranjeros en el sector servicios en la actividad de comedores industriales. Se presenta primero la revisión literaria de los factores específicos de estas empresas: perfil atractivo, empresa familiar y problemas que enfrentan. En segundo lugar se describe la metodología aplicada. En tercer término, se dan a conocer los resultados de la investigación y por último se presentan las conclusiones.

## REVISIÓN LITERARIA

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la mayoría de las empresas en México son pequeñas y están dirigidas a actividades poco productivas, lo que provoca que los estados económicamente más dinámicos sean impulsados por las grandes empresas transnacionales y nacionales; (Potter, *et al.*, 2013). Partiendo de lo anterior, esta investigación se enfoca en los comedores industriales que se ubican en el Distrito Federal (D.F.) y Estado de México, entidades que poseen el número más alto de empresas en el sector servicios. Estas dos entidades federativas (D.F. y Estado de México) son las más representativas del país, porque tienen el 20% de las unidades económicas del subsector de preparación de alimentos y bebidas, al cual pertenecen las empresas en estudio (INEGI, 2015). Las empresas de Comedores Industriales se dedican a preparar y dar el servicio de comida y bebida a los trabajadores de otra empresa. En México, al constituirse estos negocios, inician como personas físicas, posteriormente, los dueños observan que pueden crecer si tienen asegurada la venta de comida con alguna entidad económica; de ahí nace la idea de constituirse de forma conjunta en una sociedad mercantil. Mediante esta transformación incrementan su mercado y prestigio; ofrecen su servicio apegadas a las normas de calidad e higiene estrictas que requiere su actividad, esto permite que los clientes reconozcan la calidad, variedad y valor nutritivo de los alimentos que ofrecen.

En la actualidad, en México existen cuatro empresas de comedores industriales importantes que dominan el mercado nacional, dos son de capital extranjero *Sodexo* y *Aramark*. Y las otras dos han sufrido transformaciones en su capital, el cual al inicio fue 100% nacional y ahora es extranjero: *Eurest Proper Meals* de México, (se denomina Empresa A en este estudio), fue vendida a extranjeros en 1994, posteriormente en 1997 la adquirió *Compass Group* y la empresa B (se denomina B, debido a la solicitud de la administración para guardar el anonimato), en 2008 es vendida al Grupo ISS México *Facility Services*. (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Empresas de Comedores Industriales Que Dominan el Mercado en México

No.	Empresa	Origen del Capital	No. de Servicios Diarios (Comensales)	Denominación en el Estudio
1	Eurest Proper Meals de México	Mexicano	76.700	Empresa A
2	Aramark	Extranjero	53.000	
3	Sodexo	Extranjero	33.000	Empresa B
4	Anónimo	Mexicano	13.698	

*En esta tabla se muestran las cuatro empresas más grandes de México de Comedores Industriales, el origen de su capital, número de servicios y se identifican las dos empresas que se estudian en la etapa cualitativa de la investigación (A y B). Fuente: Elaboración propia con base en Eurest® Compass Group, (2011). Quiénes Somos, recuperado el 3 de octubre de 2011 de <http://www.eurest.com.mx>; García, S., (2012). Re: Solicitud de información servicios diarios. En: [servicio-clientes@aramark.com.mx](mailto:servicio-clientes@aramark.com.mx) [en línea], 5 de septiembre de 2012; Torres, M.F., [MENDEZ GROUP], (2012, enero 16). Como iniciar el 2012 con empleados motivados; Sodexo. [Entrevista a Celso Fernandes; Director General de Sodexo México]; Anónimo, (2011). Solicitud de información servicios diarios. [En línea]. Recuperado el 15 de abril de 2011 de <http://www.servicoim.com.mx>*

En la Tabla 1 se confirma que las cuatro empresas enlistadas, son las entidades económicas de este giro que dominan el mercado nacional con base en el número de servicios o comensales que ofrecen diario: *Eurest Proper Meals* de México (empresa A), con un número aproximado de 76,700 (*Eurest® Compass Group*, 2011); le sigue *Aramark* con 53,000 servicios diarios (García, 2012); *Sodexo* con 33,000 (Torres, 2012), y finalmente la empresa B con 13,698 servicios diarios (Anónimo, 2011). Todas las demás empresas de comedores industriales existentes en México son de capital mexicano, abarcan un mercado local y regional, en algunas ocasiones nacional; de acuerdo a sus operaciones, ventas, trabajadores y activos se clasifican como micro, pequeñas y medianas.

Como se aprecia en la Tabla 1, las dos empresas de Comedores Industriales más importantes en México iniciaron con capital nacional, actualmente ocupan el primero y cuarto lugar en ventas en México; estas dos entidades son objeto de estudio en la primera parte de la investigación y se denominan empresa A y B. Al observar las circunstancias particulares de las empresas de comedores industriales en México, los inversionistas extranjeros se interesan en su adquisición, porque representan un giro atractivo por su mercado seguro, alta calidad en el servicio, no requieren grandes inversiones, ni capacitación técnica de sus empleados y su servicio está enfocado a satisfacer una necesidad básica. De acuerdo a Barragán (2005), el sector alimenticio en los países en desarrollo, es el más importante debido a la especialización de éstos en procesos productivos que utilizan primordialmente mano de obra relativamente barata.

Con base en lo anterior, se aprecia un fenómeno de adquisición de empresas mexicanas por inversionistas extranjeros en esta rama de servicios; derivado de la situación detallada, surge el cuestionamiento: ¿Cuáles son los factores que influyen y qué relación hay entre éstos para la adquisición de las empresas de comedores industriales de México por inversionistas extranjeros? La hipótesis a comprobar es que se atribuye que los inversionistas extranjeros eligen este tipo de negocio, por el mercado seguro y reconocido que representan; no requieren grandes inversiones de capital y buscan empresas familiares por la facilidad de negociación, además de que consideran que si padecen problemas será más fácil la adquisición de éstas.

### Factores Específicos: Perfil Atractivo, Empresa Familiar y Problemas Que Enfrentan

Derivado de la revisión bibliográfica e investigaciones institucionales se identifican tres factores específicos de las empresas de comedores industriales, que son: perfil atractivo, empresa familiar y problemas comunes que enfrentan; en esta sección se describe cada factor. El perfil atractivo de una entidad económica es la unión de características positivas que le garantizan su permanencia en el mercado; Yang (2010 citado por Hsu, 2013) considera siete características en la operación de un negocio de comida: calidad del servicio, propiedades y calidad del producto, mercadotecnia, estilo y particularidades del negocio, capacidad de la administración para dar atención personalizada al cliente, ubicación del comercio y la capacidad de la administración para dirigir la empresa. En otro estudio Chin (2009 citado por Hsu, 2013) propone cinco características clave de éxito para los negocios de comida: (1) la selección de ubicación y área de comercio, (2) sistema de formación educativo, (3) la capacidad para investigar y desarrollar nuevos productos, (4) la publicidad y promoción, y (5) la rentabilidad de los productos. Tomando en consideración las características positivas enlistadas anteriormente en negocios de comida extranjeros, es trascendente identificar cómo se integra el perfil atractivo en una empresa mexicana. Según Regalado (2010), Director de proyectos de la Asociación Mexicana de Capital Privado, A.C. (Amexcap) no existe un perfil de entidad definido para todos los inversionistas extranjeros, cada uno de acuerdo a sus intereses, habilidades y capital busca ciertas características en las empresas mexicanas; a grandes rasgos se identifican puntos similares que toman en cuenta los inversionistas cuando deciden invertir en una empresa mexicana:

La ubicación de la inversión (1), eligen a México como país con mercado emergente, en donde existe un sistema financiero que le permite tener una economía mediana, con capacidad de producción y una Bolsa de Valores que garantiza la existencia de fuentes de financiamiento e inversión. (2) Determinan de acuerdo a su experiencia u objetivos la actividad económica de las empresas en las que desean invertir. (3) El perfil o características deseables a encontrar en la empresa son: alto potencial de crecimiento (característica más importante); que aborde el mercado de Estados Unidos y Canadá; poseer una ventaja competitiva y después aparecen como características deseables la obtención de un rendimiento superior al mercado, necesidad de inversión, que los ingresos sean de más de 100 millones, entre otros. Para los fines de este estudio es necesario identificar con mayor precisión las características que definen un perfil atractivo para los inversionistas extranjeros y derivado de la consulta realizada en Amexcap, (2009) se obtiene que las empresas mexicanas de perfil atractivo son las que cumplen con los elementos de (1) crecimiento potencial, (2) ventaja competitiva y (3) rentabilidad.

El primer elemento es el crecimiento potencial que se identifica en cuatro subconceptos: tipo de constitución, mercado, número de sucursales y número de empleados. El tipo de constitución ofrece mayor estabilidad económica cuando la compañía se encuentra formalizada como sociedad mercantil. En cuanto al mercado, se garantiza mayor crecimiento cuando el servicio se ofrece en el mercado nacional en comparación con local o regional. El número de sucursales representa la extensión del mercado, entre mayor número de sucursales tenga, mayor mercado. Con referencia al número de empleados demuestra la capacidad de servicio que ofrece la empresa, a mayor número de empleados, mayor capacidad de servicio y crecimiento en el mercado. El segundo elemento es la ventaja competitiva, que implica ofrecer un servicio o producto con características únicas que permiten diferenciarlo del resto de la oferta del mercado y que por tal motivo, se le prefiere entre todas las demás alternativas. Y como tercer elemento de un perfil atractivo se enlistan los ingresos de la entidad, que representa la cantidad promedio anual que genera la empresa en su actividad económica. (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Elementos Que Determinan el Perfil Atractivo de las Empresas Mexicanas Para los Inversionistas Extranjeros

Elementos	Concepto	Perfil Atractivo	Perfil No Atractivo
Crecimiento potencial	Tipo de constitución	Sociedad mercantil	Persona física
	Tipo de mercado	Nacional	Local, regional.
	No. de sucursales	2 o más.	Menos de 2 o ninguna.
Ventaja competitiva	No. de empleados	Más de 21	20 o menos
	Ventaja competitiva	Si	No
Rentabilidad	Ingresos anuales	Mayores de 150 millones de pesos	149 millones de pesos o menos

*Esta tabla muestra a detalle cómo se determina un perfil atractivo y no atractivo de una empresa en cada uno de sus elementos. Fuente: Elaboración propia con base en el estudio realizado en la Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap).*

### Empresa Familiar

Los comedores industriales son empresas de origen familiar, lo que significa que son entidades económicas donde los dueños y su familia trabajan y toman todas las decisiones estratégicas y operativas. De acuerdo a Belausteguigoitia, (2010: 19) “una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia”. Se aprecia que existen dos elementos que determinan la existencia de una empresa familiar: propiedad y dirección. Entendiendo como propiedad el porcentaje de acciones con derecho a voto que se poseen, en general, no hay dudas cuando es más del 50%. Y la dirección es la toma de decisiones en la empresa.

Sin embargo, otros autores (Zhara, 2003; Casillas y Acedo, 2005; Crick, Bradshaw y Chaudry, 2006 citados por Benito-Hernández, Priede-Bergamini y López-Cózar-Navarro, 2014) opinan que existe otro elemento de gran importancia, la voluntad de que la empresa se mantenga en el tiempo y pueda ser transmitida a las generaciones futuras. En ese mismo sentido Trevinyo-Rodríguez (2010), enfatiza otro elemento indispensable para la existencia de una empresa familiar que exista vocación de continuidad e interés por las siguientes generaciones de continuar con la empresa. Considerando los elementos comunes en las definiciones, se entiende como empresa familiar, una entidad económica en la que el capital pertenece a una familia o a un grupo de familiares (propietarios) y éstos participan en la dirección, control y toma de decisiones de las operaciones que se realizan en la empresa, asimismo existe un acuerdo e interés por continuar con el negocio familiar.

### Problemas Que Enfrentan las Empresas Mexicanas

Con base en la revisión bibliográfica se identifican los principales problemas que padecen las entidades económicas en México, que son: financieros, administrativos y familiares. Los problemas financieros se derivan del manejo incorrecto del recurso financiero, que tiene sus orígenes en una inadecuada administración y toma de decisiones por parte del empresario, además, en muchas ocasiones el entorno económico del país y del mundo, son determinantes porque afectan en el manejo de los recursos financieros de las empresas. Como causa de la inadecuada administración e incorrecta toma de decisiones por parte del empresario se tiene uso de deficiente información, desconocimiento profesional y poca experiencia del personal del área de finanzas (Mercado, 2007). Además, Kauffman, (2001) y Palomo, (2005) opinan que las situaciones externas que influyen en la administración del recurso financiero son: crisis económicas, inestabilidad en el valor de la moneda nacional y altas tasas de interés; así como los lineamientos establecidos por las instituciones financieras para el acceso al financiamiento Mendoza, (s.f.) y Levanti, (2001). De igual manera, Mercado y Palmerín, (2007) opinan que existe una débil representatividad de las empresas para buscar soluciones a sus problemas en forma conjunta y por su parte el Estado ofrece una limitada atención a los problemas financieros que se refleja en la carencia de mecanismos de apoyo y créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.

Las empresas también padecen problemas administrativos que son el resultado de la falta de conocimiento por parte del empresario para dirigir adecuadamente su empresa; estas dificultades son "...problemas que aquejan a las organizaciones de nuestro tiempo, frenando así su competitividad, eficiencia, productividad y rentabilidad, ejemplo de éstos son: falta de misión y visión, estructura organizacional deficiente, centralización de poder, falta de políticas y procedimientos, falta de controles, falta de comunicación, falta de evolución y seguimiento, desinterés por aspectos jurídicos, desconocimiento de matriz (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) FODA, carencia de establecimiento de objetivos". (Centro Regional para la Competitividad Empresarial [Crece], [s.f.]).

Asimismo, enfrentan problemas familiares que surgen cuando las empresas son de capital perteneciente a una familia y se crean conflictos entre los integrantes de ésta que laboran en el negocio. Los problemas familiares más comunes que padecen los empresarios mexicanos son: falta de delimitación entre empresa-familia, lucha de poder, organización poco profesional, carencia de cultura empresarial, el empresario carece de habilidades de emprendedor y/o administrador, falta de competitividad, ausencia de controles con la familia, falta de apoyo y responsabilidad de los familiares que trabajan en la empresa, falta de profesionalización, problemas entre accionistas y no existe un plan de sucesión, entre otros; (Belausteguigoitia, 2010). Con base en lo descrito se reconoce que la presencia de problemas financieros, administrativos y familiares, son los que enfrentan continuamente las empresas mexicanas.

## **METODOLOGÍA APLICADA**

Este estudio se realizó bajo un enfoque mixto, en donde se llevó a cabo investigación cualitativa y cuantitativa. En la primera etapa (investigación cualitativa), se estudió durante 2012 a las dos empresas de comedores industriales más importantes de México (denominadas A y B) que ya han sido adquiridas por inversionistas extranjeros, con el fin de identificar los factores que influyeron para su adquisición. Esta etapa permitió obtener información de los participantes directos (dueños y directivos) que vivieron el proceso de adquisición de la empresa y el cambio de la administración mexicana a extranjera y así obtener su opinión, experiencia y reflexiones sobre la situación vivida. El método utilizado fue el estudio de caso que implica un examen exhaustivo sobre el proceso de adquisición para identificar cómo ocurrieron los eventos. Mediante la técnica de entrevistas a profundidad dirigidas al personal directivo, se obtuvieron datos cualitativos como identificación y perfil de la empresa, problemas generales, problemas financieros, administrativos, familiares, otros problemas, toma de decisiones e información adicional. La interpretación de la información fue a través de la técnica de análisis de contenido para encontrar similitudes a través de las entrevistas obtenidas y categorizar las notas en tópicos recurrentes y relevantes (Quispe, 2004). En la segunda etapa (investigación cuantitativa) se utilizaron los resultados obtenidos de la primera etapa (investigación cualitativa), y de esta manera, se identificaron los factores específicos del sector y se elaboró el cuestionario para ser aplicado a las empresas de comedores industriales del D.F. y Estado de México, dividido en ocho secciones: (1) perfil de la empresa, (2) factores financieros, (3) factores administrativos, (4) empresa familiar (5) factores familiares, (6) frecuencia e intensidad de los problemas, (7) prioridad en solución de problemas y (8) toma de decisiones. A continuación, se presenta la Tabla 3 que muestra la operacionalización de las variables en el cuestionario aplicado en la investigación cuantitativa.

Tabla 3: Tabla de Operacionalización de las Variables

Variable	Definición	Indicadores	Ítem	Unidad de Medición
Perfil de la empresa	Características que posee una empresa.	Actividad económica	1	Nominal
		Tipo de sociedad	2	Nominal
		Ingresos	3	Intervalo
		Trabajadores	4	Intervalo
		Mercado	5	Nominal
		Sucursales	6	Intervalo
		Cotiza en Bolsa de Valores	7	Nominal
		Ventaja competitiva	8,9	Nominal
		Presencia de problemas financieros	10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25	Ordinal
Factores financieros de la empresa	Controversias financieras derivadas de una inadecuada administración y toma de decisiones del empresario.			
Factores administrativos de la empresa	Problemas en el área administrativa por falta de conocimiento por parte del empresario para dirigir adecuadamente su empresa.	Presencia de problemas administrativos	26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40	Ordinal
Empresa familiar	Entidad económica donde los dueños y su familia trabajan y toman todas las decisiones estratégicas y operativas.	Empresa familiar	41,42	Nominal
		Propiedad	43	Nominal
		Dirección	44	Nominal
Factores familiares de la empresa	Conflictos que surgen entre los integrantes de la familia que laboran en una empresa familiar.	Presencia de problemas familiares	45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59	Ordinal
Frecuencia e intensidad de los problemas	Repetición y grado de fuerza con que se presentan las circunstancias problemáticas en la empresa.	Frecuencia	60	Ordinal
		Intensidad	61	Ordinal
Prioridad en solución de problemas	Elección del orden en la solución de circunstancias problemáticas.	Prioridad	62	Ordinal
Toma de decisiones	Tipo de soluciones que elige el empresario ante situaciones problemáticas.	Decisiones	63, 64	Nominal

Nota: Esta tabla presenta la estructura del cuestionario que se aplicó en la investigación cuantitativa, se identifican las variables estudiadas e incluye la definición, indicador, ítems asociados y la unidad de medición de cada variable. Fuente: Elaboración propia

Esta investigación se realizó durante 2013, la cual fue observacional, transversal, descriptiva y correlacional ya que permitió identificar las características de las empresas en estudio para definir su perfil y origen, así como conocer si enfrentan algún problema, para posteriormente establecer relaciones entre estos factores (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010). La población de estudio se identificó mediante el listado emitido por el INEGI (2012), teniendo como propósito principal de la investigación de campo aplicar el cuestionario a la población de 42 empresas, sin embargo, únicamente se obtuvo respuesta de 15 empresas de comedores industriales, que representan el 35.7% de la población total. Dicha muestra es no probabilística o dirigida, que se entiende como un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández *et al*, 2010). En cuanto al análisis estadístico se realizó mediante el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, en donde se capturó el cuestionario, que permitió analizar y visualizar los datos por variable y determinar los cálculos estadísticos. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de *alfa* de Cronbach de .893, que es un valor cercano a uno y por lo tanto, tuvo un nivel de confiabilidad aceptable. En la parte final se determinaron las correlaciones entre los factores, se utilizó el

coeficiente de Spearman, medida de relación entre dos variables que han sido clasificadas originalmente de más bajo a más alto o viceversa (Webster, 2000). Esta medida varía de -1.0 (correlación negativa perfecta) a +1.0 (correlación positiva perfecta), considerando el 0 como ausencia de correlación entre las variables jerarquizadas (Hernández *et al.*, 2010). Se utilizó el coeficiente de Spearman porque las empresas fueron clasificadas por rango y la muestra fue menor que 30.

## RESULTADOS

A través del paso del tiempo las fusiones y adquisiciones a nivel mundial presentan tendencias positivas y negativas de crecimiento, de acuerdo al Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances [IMAA] (2016), se reconoce que durante los años de 1999 a 2002 existieron disminución de operaciones; de 2003 a 2007 aumentaron estos acuerdos; de 2007 a 2013 existió un decremento y de 2014 a 2015 inicia de nuevo un incremento, estos cambios son consecuencia del entorno económico mundial. Asimismo este comportamiento cíclico de las fusiones y adquisiciones se aprecia por región geográfica, país y por actividad económica. Las adquisiciones son alianzas que cada día se fortalecen, según Deloitte (2015), los principales mercados de Latinoamérica de fusiones y adquisiciones en relación a los montos totales por transacciones han sido representados en los últimos años en primer lugar por Brasil, en segundo lugar México y Chile, seguidos por Perú, Argentina y Colombia. Durante 2010 a 2013 hubo una tendencia decreciente del valor total de los montos por adquisiciones de empresas latinoamericanas, en 2014 termina esta tendencia negativa. También en los años de 2011 a 2014 se muestra una tendencia relativamente pareja en cuanto a la cantidad de acuerdos o transacciones por país en la región de Latinoamérica. En cuanto a México, es el único mercado dentro de esta región en el cual se observa una tendencia creciente uniforme desde 2011 a 2014. El análisis realizado por Deloitte (2015), confirma que dentro del mercado latinoamericano, México ocupa el segundo lugar de importancia en la cantidad de acuerdos de fusiones y adquisiciones que se han llevado a cabo, lo que permite comprobar que el interés de los inversionistas extranjeros por empresas del país se ha mantenido constante durante estos últimos cuatro años. Por otro lado, el estudio de PricewaterhouseCoopers [PwC] (2015), referente al sector alimenticio en Estados Unidos muestra que ha sido afectado por algunas tendencias negativas como el bajo crecimiento en el mercado, presión sobre los márgenes de rendimiento y el incremento en la diversidad de preferencias de los consumidores. Entre 2010 y 2013, el crecimiento anual de los ingresos fue de 6.9%, mientras que las ganancias antes de intereses e impuestos creció en un 5%. Además, más de un tercio del sector alimenticio sufrió una disminución en las ganancias antes de intereses e impuestos.

Con base en estos hallazgos, PwC (2015), propuso estrategias para fortalecer las fusiones y adquisiciones en este sector, con el fin primordial de garantizar el crecimiento a nivel mundial. Algunas de las estrategias aplicadas en las fusiones y adquisiciones han sido la búsqueda de un producto o servicio similar, proximidad geográfica, consolidación al aprovechar las sinergias y economías de escala y fortalecimiento o acceso a nuevas competencias dentro del sector. Este estudio comprueba la aplicación de estrategias para fortalecer las adquisiciones de firmas transnacionales, situación que permea a las empresas de alimentación global. Por lo tanto, estos estudios son consistentes con la investigación realizada y confirman que los inversionistas extranjeros buscan incrementar su dominio sobre el mercado global; por un lado reconocen el comportamiento cíclico de estos acuerdos y al respecto toman decisiones para establecer estrategias y lograr una tendencia creciente. Con referencia a los resultados obtenidos mediante esta investigación mixta, se presentan los productos obtenidos en las dos etapas de estudio: cualitativa y cuantitativa. En la etapa cualitativa se aprecia un comportamiento similar de las dos grandes empresas mexicanas que fueron adquiridas por inversionistas extranjeros, esta similitud implica la presencia de tres características: perfil atractivo, empresa familiar y presencia de problemas. El perfil atractivo se identifica por el hecho de que ofrecían un servicio de alta calidad y contaban con reconocimiento en el mercado. Respecto a la segunda característica de empresa familiar, las dos entidades fueron constituidas por personas con lazos familiares, en donde la propiedad y dirección la poseían exclusivamente los dueños. Y la tercera característica es que presentaron problemas financieros debido a

una inadecuada administración de recursos y falta de inversión en las mismas. También padecían problemas familiares generados por la lucha de poder entre los dueños y un completo desacuerdo ante una administración de personas externas.

En la etapa cuantitativa se realizó un estudio de campo a las empresas de comedores industriales ubicadas en el Distrito Federal y Estado de México (las entidades más importantes económicamente de México) y se obtuvo que estas empresas presentaron únicamente dos de las tres características identificadas en la etapa cualitativa, que fueron: empresa familiar y presencia de problemas. Y por otro lado, sólo en algunas empresas se identificó la característica de perfil atractivo. De esta manera, se obtuvo como resultado principal que los inversionistas extranjeros únicamente estuvieron interesados en la adquisición de empresas mexicanas cuando poseían la característica de perfil atractivo, sin importar su origen y la presencia de problemas. A continuación, se describen a detalle por cada etapa los resultados obtenidos.

*Investigación Cualitativa:* Empresas de Comedores Industriales ya Adquiridas Por Inversionistas Extranjeros. En la Tabla 4 se presentan los resultados obtenidos en el estudio de caso de la empresa A y B.

Tabla 4: Resultados Obtenidos en la Etapa de Investigación Cualitativa

Resultados	Empresa A	Empresa B
Año de constitución	En 1970 el fundador inicia operaciones, más adelante invitó a dos hermanos a la sociedad.	En 1975 inicia operaciones el fundador, posteriormente participaron sus hijos en la compañía.
Durante la administración mexicana	Se consolidó como líder en el mercado nacional ofreciendo un servicio de alta calidad en nutrición, variedad e higiene. Los problemas con mayor frecuencia que enfrentaron fueron familiares: falta de comunicación y lucha de poderes.	Los problemas que enfrentaron fueron: Familiares: resistencia a una administración general externa y lucha de poderes entre accionistas familiares. Financieros: no se destinaban recursos para reinvertir que permitieran crecer o mejorar instalaciones e inadecuada administración del efectivo. Y administrativos: falta de apego a las políticas de la compañía.
Motivo de la adquisición	En 1993, uno de los accionistas decidió comprar la compañía al resto de los dueños; situación que lo obligó a obtener un préstamo para el pago de la empresa, este compromiso lo solicitó a nombre de la compañía y la desestabilizó.	El fundador percibió el desinterés por parte de sus hijos por la empresa, así como controversias financieras que evidenciaron la falta de capital para impulsar el crecimiento y la inversión en la empresa.
Fecha de adquisición y años como empresa familiar	Fue adquirida en 1995 por inversionistas extranjeros, fue empresa familiar mexicana durante 25 años.	Fue adquirida en 2008 por inversionistas extranjeros, fue empresa familiar mexicana durante 33 años.
Perfil de la empresa en el momento de la adquisición	Empresa familiar, con más de 1200 trabajadores, con un promedio de ventas anuales superior a 600 millones de pesos, con sucursales en 8 entidades federativas y con un servicio de calidad y prestigio reconocido en México por la Secretaría de Turismo (2015).	Empresa familiar, con más de 900 trabajadores, con un promedio de ventas anuales superior a los 200 millones de pesos, con sucursales en 6 entidades federativas. La empresa contaba con una ventaja competitiva, que fue un servicio de alta calidad y prestigio reconocido (Secretaría de Turismo, 2015).
Actualmente	Compañía líder en México, con el 100% de capital extranjero y forma parte de una empresa transnacional.	Compañía que ocupa el 4° lugar de importancia en México. El fundador reconoce que aceptó la oferta de los inversionistas extranjeros porque lo deslumbró la oferta económica, sin embargo, está arrepentido de haber aceptado ese acuerdo y haber vendido la empresa, que representaba el esfuerzo de toda su vida y su patrimonio para su familia y siguientes generaciones.

*Nota:* Esta tabla presenta los resultados obtenidos de la empresa A y B en la etapa de investigación cualitativa, en donde se destacan los factores que originaron el proceso de adquisición por inversionistas extranjeros. Fuente: Elaboración propia.

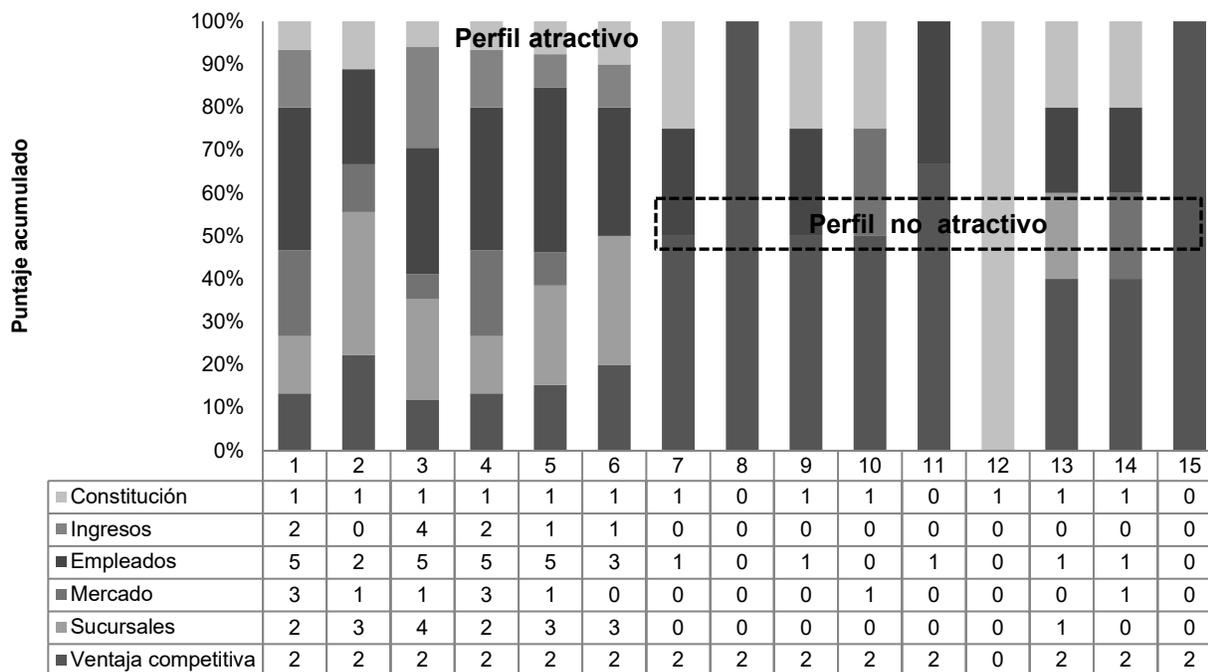
Investigación Cuantitativa: Características de las Empresas de Comedores Industriales

En esta sección se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 15 empresas de comedores industriales de la muestra en estudio y tienen las siguientes características: En cuanto a la constitución de las empresas, el 80% son sociedades y el 20% personas físicas. Respecto al número de empleados, según la Secretaría de Economía [SE] (2009), el 20% corresponde a pequeñas, el 40% a medianas y el 40% corresponden a empresas grandes. El tipo de mercado que poseen dichas empresas, el 47% tienen un mercado local, que corresponde a las empresas pequeñas, el 7% mercado regional y el 46% un mercado nacional que pertenece a las empresas grandes. Acerca del número de sucursales que tienen estas empresas, el 40% no tiene sucursales y el 60% sí. Por lo tanto, se considera que el 40% corresponde a empresas pequeñas y el 60% a grandes. En relación a la ventaja competitiva, el 100% de las empresas entrevistadas aceptan contar con dicha característica en su compañía. El 53% afirman ofrecer un servicio de alta calidad; el 20% consideran que tienen mayor capacidad de servicios, el 13% poseen innovación y variedad del servicio, el 7% tiene un mercado seguro y el 7% restante afirma tener transporte para sus comensales, el cual ha sido clasificado como otra ventaja competitiva. Y con referencia a la clasificación de las empresas por ingresos anuales, con base en la estratificación de la SE, (2009), el 67% son pequeñas y el 33% grandes.

Perfil de las Empresas

Tomando en consideración las características descritas de las empresas entrevistadas en la investigación cuantitativa, se clasifican en perfil atractivo o no atractivo, con base en: tipo de constitución, mercado, sucursales, empleados, ventaja competitiva e ingresos, información que determina el perfil de las empresas mexicanas para los inversionistas extranjeros (Amexcap, 2009). En la Figura 1 se observan las características de las empresas de la muestra de estudio, se aprecia que el 40% cuentan con perfil atractivo (6 empresas) y el 60% con perfil no atractivo (9 empresas).

Figura 1: Perfil de las Compañías de Comedores Industriales

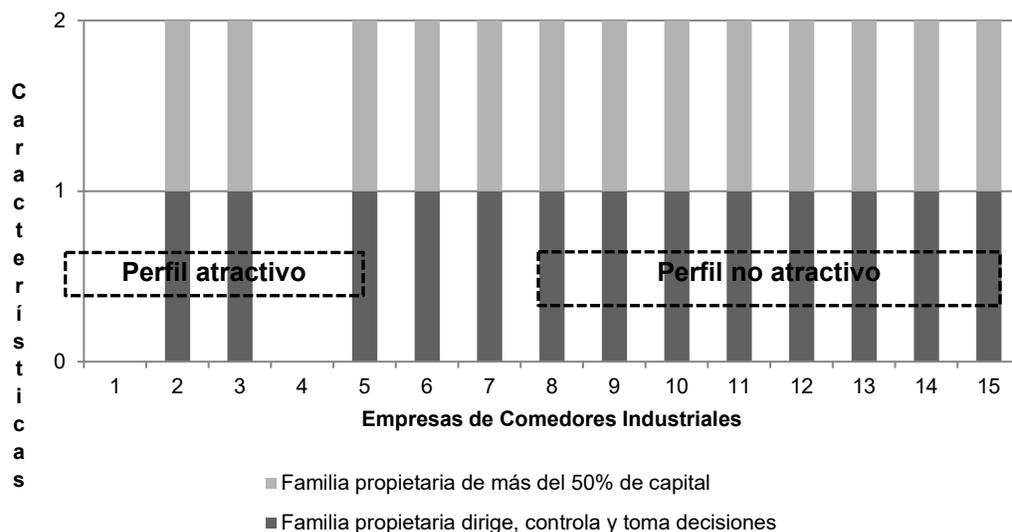


Esta figura identifica el perfil de las empresas de la muestra, 6 de perfil atractivo y 9 no atractivo y los elementos que se tomaron en consideración para determinar cada perfil. Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados (n=15)

Empresas Familiares en su Mayoría

De acuerdo a la muestra de estudio, en el 87% de las empresas la familia propietaria posee más del 50% del capital y el 13% posee menos del 50% de acciones. Asimismo, el 87% de la muestra, la familia propietaria participa activamente en la administración y planeación estratégica, esto implica la determinación del futuro de la entidad económica y en el 13%, la familia ya no participa en forma activa en la administración. Por lo que la mayoría de las empresas encuestadas son empresas familiares. En la Figura 2 se presentan las compañías que cumplen con los dos elementos determinantes de empresa familiar: propiedad y dirección.

Figura 2: Características Que Determinan Que Una Entidad Económica Sea Una Empresa Familiar



Esta figura representa que las empresas de la muestra cumplen con dos requisitos de empresa familiar: propiedad y dirección, excepto dos, la 1 y 4. Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que las compañías 1 y 4 no cumplen estos elementos, esto es debido a que por motivos de crecimiento en el mercado, la familia propietaria ha decidido vender a inversionistas norteamericanos el 51% de las acciones; situación que representa el dejar de ser empresa familiar. En el momento de la recopilación de información, las empresas 1 y 4 tenían un acuerdo en el que la familia mexicana, originalmente propietaria de estas entidades, venderán en un año el 49% restante del capital a los inversionistas extranjeros. Con base en lo anterior, el tercer elemento de una empresa familiar sería el interés de la familia de continuar con la empresa, factor que en estas dos empresas ya no se aprecia. (Ver Figura 2).

Problemas Que Enfrentan las Empresas

Los problemas identificados en las empresas de comedores industriales fueron principalmente de 3 tipos: financieros, administrativos y familiares; se enlistan los más representativos en cada clasificación. Dentro de los problemas financieros los más trascendentes fueron: no se concretan los presupuestos y/o proyectos de inversión; períodos de ventas bajas y costos altos, así como una planeación financiera insuficiente. En cuanto a los problemas administrativos se identificaron: el personal administrativo desconocía la planeación; modernización insuficiente en aprovechamiento o uso de tecnologías; no se alcanzaban los resultados y/o metas administrativas durante los últimos tres años y no existía seguimiento a controles administrativos. En relación a los problemas familiares los más destacados fueron: la empresa no contaba

con un plan de sucesión; no se establecían límites entre empresa y familia; no existía por parte de los familiares del dueño un aprendizaje continuo de la organización, es decir, se carecía de una cultura empresarial; el empresario carecía de habilidades de emprendedor y administrador y por último, ante polémicas familiares, se tomaban decisiones no benéficas para la compañía. Con referencia a esta clasificación, se presentan en la Figura 3 los problemas identificados en la muestra de estudio y también se presenta el porcentaje de problemas en la sub-clasificación establecida en perfil atractivo y no atractivo.

Figura 3: Presencia de Problemas en las Empresas de Comedores Industriales

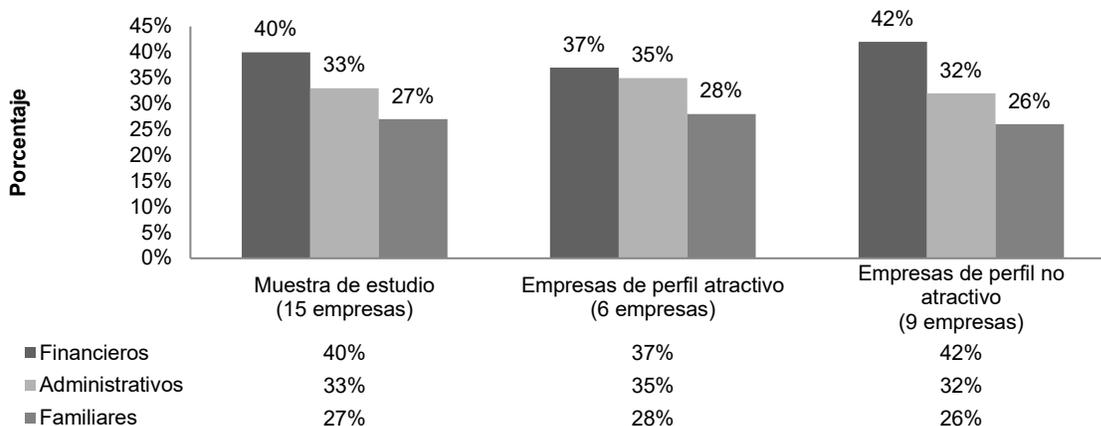


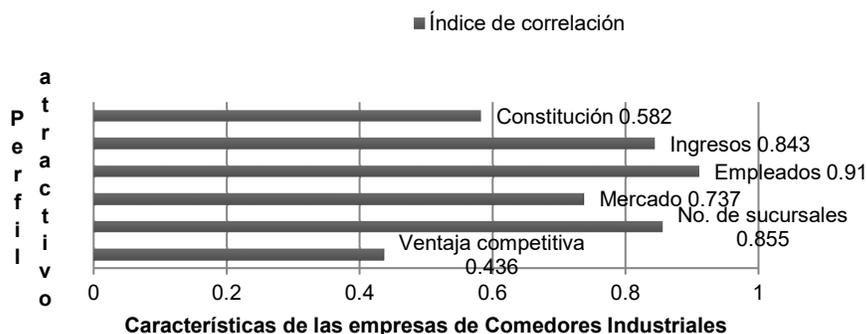
Figura que muestra los problemas que presentan las empresas de la muestra total, las de perfil atractivo y las que no poseen perfil atractivo. Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados (n=15)

Como se observa en la Figura 3 los problemas que poseen las empresas en estudio, independientemente del perfil que tengan, son problemas financieros que se encuentran presentes entre el 37% y 42%; los administrativos del 32% al 35% y familiares del 26% al 28%. Lo anterior significa que en primer lugar se padecen problemas financieros, en segundo lugar, administrativos y con menor porcentaje, familiares.

### Correlación de los Factores

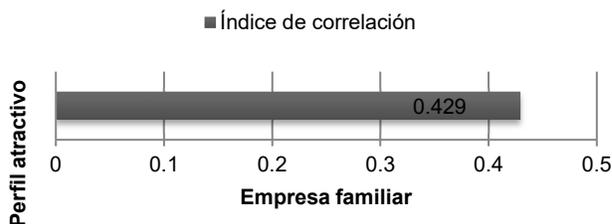
En esta sección se presentan las correlaciones entre los factores en estudio, para reconocer si los inversionistas extranjeros consideran dichas características atractivas para tomar la decisión de adquisición de la empresa. El perfil atractivo está compuesto por la sumatoria de seis conceptos analizados: tipo de constitución, mercado, sucursales, empleados, ventaja competitiva e ingresos anuales, como se puede apreciar en la Figura 4. Se comprueba que la correlación de cada una de las características que determinan el perfil atractivo es fuerte, es decir, bastante significativa en los ingresos anuales, número de empleados, tipo de mercado y número de sucursales con el perfil atractivo. Esto representa que a mayor presencia de las características mencionadas es igual a un mayor perfil atractivo en las empresas en estudio. Las características de constitución y ventaja competitiva tienen una correlación menor con el perfil atractivo. (Ver Figura 4). Por otro lado, es necesario identificar si dentro del perfil atractivo se tiene relación con que la empresa tenga un origen familiar. En la Figura 5 se presenta el índice de correlación entre los factores perfil atractivo y empresa familiar, que corresponde a 0.429; lo que quiere decir que existe una correlación positiva poco significativa, que representa que para los inversionistas extranjeros el hecho de que sea empresa familiar puede representar positivo por la facilidad de negociación en la adquisición de la empresa.

Figura 4: Perfil Atractivo y Características de las Empresas de Comedores Industriales



Esta figura muestra los seis conceptos que integran el perfil atractivo, los de mayor correlación son: número de empleados, no. de sucursales, ingresos y mercado. Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados (n=15)

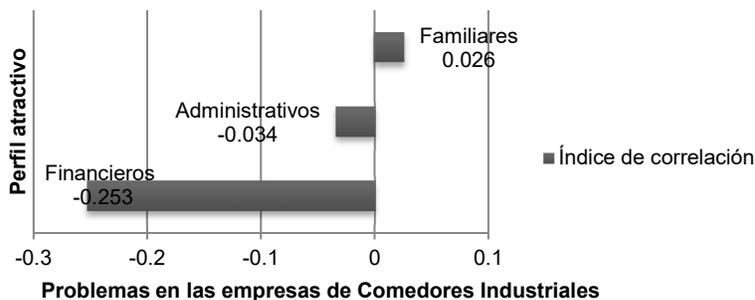
Figura 5: Perfil Atractivo y Empresa Familiar



Esta figura muestra que existe una correlación poco significativa entre el perfil atractivo de una empresa y su origen familiar, por lo tanto no influye en la decisión de adquirir o no la empresa por inversionistas extranjeros. Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Figura 6, se determina la relación entre perfil atractivo y presencia de problemas en los comedores industriales. Como se observa, la presencia de problemas tiene poca o débil correlación con el perfil de la empresa, lo que explica que la presencia de problemas existe tanto en empresas con perfil atractivo y no atractivo. Lo que sí es importante destacar es que a mayor perfil atractivo, menor presencia de problemas administrativos y financieros. Y a mayor perfil atractivo, mayor presencia de problemas familiares, con mínima o débil significancia. Partiendo de lo anterior, se confirma que la presencia de problemas en las empresas influye, en poca medida, en el interés por parte de los inversionistas extranjeros. (Ver Figura 6).

Figura 6: Perfil Atractivo y Presencia de Problemas en las Empresas de Comedores Industriales



La figura muestra que la presencia de problemas tiene débil correlación con el perfil de la empresa, lo que explica que este factor no es significativo para tomar la decisión de adquirir la empresa o no. Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados (n=15)

Lo descrito permite confirmar que para los inversionistas tiene prioridad que las empresas presenten los factores de crecimiento potencial, ventaja competitiva e ingresos y de menor relevancia el ser empresa familiar. Asimismo, en cuanto a los problemas que padecen, entre menor presencia de éstos, mayor será su perfil atractivo. Con base en lo anterior, los inversionistas tienen una idea clara del tipo de empresa mexicana de su interés, la cual requiere cubrir los requisitos de perfil atractivo; el hecho de que su origen sea familiar no es significativo y que padezca problemas no afecta la decisión para ofrecer la propuesta de adquisición. Esta afirmación se comprueba en la etapa de investigación cuantitativa en donde el 13% de la población total de empresas ya fue adquirida por inversionistas extranjeros y éstas están en el grupo de empresas de perfil atractivo. Por último y con referencia a la revisión literaria en esta investigación, ésta permitió conocer de forma teórica las características de las empresas de este sector. Se comprobó que la mejor alternativa para alcanzar la eficacia imprescindible para tener vigencia, presencia y permanencia en un mercado globalizado es por medio de acuerdos económicos internacionales denominados adquisiciones y/o fusiones, entre otros (Cleri, 1999).

De igual forma, se identificaron teóricamente tres factores específicos en las empresas mexicanas de comedores industriales, que fueron: perfil atractivo (Amexcap, 2009), empresa familiar y problemas comunes que enfrentan conforme a Mercado (2007), Kauffman (2001), Palomo (2005), Mendoza (s.f.), Levanti (2001), Mercado y Palmerín, (2007) reconocen los financieros; Belausteguigoitia, 2010) los familiares y el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (s.f.), los administrativos; sin embargo, en la realidad no todas las empresas del sector poseen estos factores o características específicas. Respecto al factor de empresa familiar existen dos elementos indispensables que son la existencia de la propiedad y dirección de los dueños, sin embargo, algunos autores (Benito-Hernández, Priede-Bergamini y López-Cózar-Navarro, 2014 y Treviño-Rodríguez, 2010), afirman que existe un tercer elemento en la empresa familiar, que es la vocación de continuidad e interés por las siguientes generaciones de permanecer con la empresa. En esta investigación se confirmó que los dos elementos (propiedad y dirección) existen formalmente en toda empresa, es decir, se cuentan con evidencias físicas, como el acta constitutiva en donde aparece la aportación de los dueños, los manuales de organización, entre otros. Sin embargo, el tercer elemento (continuidad e interés) no se manifiesta mediante alguna evidencia física, éste se comprueba con la actitud de los dueños ante el negocio; a pesar de esto, si no existe este tercer elemento, el futuro es incierto de la empresa. En esta investigación se demuestra que el tercer elemento fue el primero que faltó y a partir de este hecho, se tuvo como consecuencia la decisión de que la empresa ya no continuara siendo familiar. Además, con base en la revisión literaria, se identificaron las tres características principales, información que sirvió de apoyo para analizar la correlación de la teoría con la actuación y toma de decisiones de los inversionistas extranjeros. Es preciso mencionar que los resultados obtenidos fueron mediante la investigación de campo, por tal motivo, se reconoce que la revisión literaria aportó el fundamento teórico que sirvió para contrastarlo con la información recopilada en el estudio de campo sobre la toma de decisiones de los inversionistas extranjeros.

## CONCLUSIONES

Partiendo del objetivo que fue identificar los factores que influyen en el sector de comedores industriales en México y la relación entre éstos, para su adquisición por inversionistas extranjeros, se presenta de forma breve la metodología y resultados obtenidos. La metodología llevada a cabo fue mixta, integrada por una etapa cualitativa y cuantitativa. En la primera etapa (cualitativa) se estudió a las dos empresas más importantes de México que ya fueron adquiridas por capital extranjero, se identificaron los factores que intervinieron en el proceso. En la segunda etapa (cuantitativa) se estudió a las empresas que no han vivido este proceso de adquisición para conocer sus características o factores que presentan, con la finalidad de identificar la tendencia del sector ante el interés de los inversionistas extranjeros.

Los resultados de la etapa cualitativa fue que las dos empresas poseen los siguientes factores: el origen de las dos empresas fue familiar y tuvieron un lapso promedio de vida como empresa familiar mexicana de 2 a 3 décadas. Ambas compañías en el momento de la adquisición, contaban con un perfil atractivo, que implicó contar con crecimiento potencial, ventaja competitiva y rentabilidad. Y además contaron con la presencia de problemas familiares, financieros y administrativos. Los de mayor peso, fueron los familiares y posteriormente los financieros; dicha situación provocó desinterés en el negocio, falta de inversión en la compañía, inexistencia de crecimiento y la decisión de vender. En la etapa cuantitativa, las empresas del estudio poseen el 40% de la muestra posee perfil atractivo y el 60% no atractivo. El 100% tiene su origen como empresa familiar; el 87% posee los elementos de propiedad y dirección que comprueban que son familiares y el 13% no. Dos de las empresas entrevistadas (13% de la muestra total o el 33% de la muestra de perfil atractivo, respectivamente); ya vendieron el 51% de sus acciones a inversionistas extranjeros y tienen el compromiso que dentro de un año, venderán el 49% restante, con lo que pasarán a ser 100% propiedad de inversionistas extranjeros. Este acuerdo se origina debido a que las dos empresas reconocen no contar con el recurso financiero suficiente para ampliar su mercado, hecho que determina la decisión de aceptar la propuesta de adquisición. Este hallazgo comprueba el interés de los inversionistas extranjeros en las empresas de perfil atractivo.

Partiendo de lo anterior, se obtuvo como resultado principal que el perfil atractivo es el factor más determinante cuando los inversionistas extranjeros deciden adquirir una empresa mexicana. Por otro lado, se corrobora que ni el origen de empresa familiar y tampoco la presencia de problemas financieros, administrativos y familiares influyen en la decisión de los inversionistas para adquirir empresas mexicanas de comedores industriales. Con base en lo descrito anteriormente, y de acuerdo a la hipótesis establecida al inicio de la investigación en donde se atribuía que los inversionistas extranjeros eligen este tipo de negocio, por el mercado seguro y reconocido que representan; no requieren grandes inversiones de capital y buscan empresas familiares por la facilidad de negociación, además de que consideran que si padecen problemas será más fácil la adquisición de éstas. El resultado obtenido demuestra que no se confirma totalmente la hipótesis, debido a que los inversionistas extranjeros buscan un perfil atractivo que tiene implícito las dos ideas referentes al mercado seguro y reconocido; así como que no requieren grandes inversiones de capital; sin embargo, el perfil atractivo abarca más que estos dos puntos. Por otro lado, desde el punto de vista de los inversionistas extranjeros, el hecho de que las empresas sean familiares no afecta de ninguna manera en la negociación y tampoco es relevante si padecen problemas.

Las limitaciones identificadas en esta investigación fueron que sólo aplica para un sector o actividad económica enfocada en un país. Por lo tanto, se recomienda aplicar este tipo de estudios en diversos sectores y países, para ampliar la visión y comprender mejor qué otros aspectos o factores toman en consideración los inversionistas extranjeros para decidir llevar a cabo adquisiciones de empresas. Y de forma específica en México, se recomienda ante este fenómeno económico, proporcionar a los empresarios mexicanos de este sector, asesoría, capacitación y apoyo que requieran para fortalecer su empresa y si les ofrecen la propuesta de adquisición de su empresa, puedan tomar la decisión de aceptar o no aceptar bien informados, tomando en consideración los beneficios o prejuicios que se derivan de una decisión de tal magnitud. Además, es necesario sensibilizar a los empresarios que otra alternativa para continuar en el mercado es trabajar rumbo a la internacionalización de su negocio.

## REFERENCIAS

Anónimo, (2011). *Solicitud de información \_servicios diarios*. [En línea]. Recuperado el 15 de abril de 2011 de <http://www.servicoin.com.mx>

Asociación Mexicana de Capital Privado, A.C. [Amexcap], (2009). *Asociados*. [Versión electrónica]. Recuperado el 12 de abril de 2010 de <http://www.amexcap.com/index.php?id=46>.

Barragán, C. J., et al. (2005). *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*. (1ª. reimp.). México: Trillas.

Belausteguigoitia, I., (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGrawHill.

Benito-Hernández, S., Priede-Bergamini, T. y López-Cózar-Navarro, C., (2014). Factors determining exportation and internationalization in family businesses: The importance of debt. *South African Journal of Business Management*. 45(1), 13-25.

Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE), (s.f.). *Los 10 errores más comunes en empresas mexicanas*, Recuperado el 04 de mayo de 2010 de <http://www.canieti.net/assets/files/59/Conferencia%20Los%2010%20Errores....pdf>.

Cleri, C., (1999). *Estrategias de Alianzas en un escenario de creciente globalización* (2ª. ed.). Buenos Aires: Macchi.

Colman, L. H. y Grøgaard, B., (2013). Integration Vacuum: Creating Action Space for Global Strategy Implementation in International Acquisitions. *Thunderbird International Business Review* Vol. 55, No. 4 July/August, 405-418. [Published online in Wiley Online Library]. DOI: 10.1002/tie

David, R. F., (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11ª. ed.). México: Pearson Prentice-Hall.

Deloitte, (2015). *Mercados de Fusiones y Adquisiciones para Latinoamérica 2014*. Financial Advisory Services. Recuperado el 18 de febrero de 2016 de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/arg\\_fas\\_mercado-fus-y-adq-lat-2014\\_15012015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/arg_fas_mercado-fus-y-adq-lat-2014_15012015.pdf)

Eurest® Compass Group, (2011). *Quiénes Somos*, recuperado el 3 de octubre de 2011 de <http://www.eurest.com.mx>.

García, S., (2012). *Re: Solicitud de información\_servicios diarios*. En: servicio-clientes@aramark.com.mx [en línea], 5 de septiembre de 2012. [Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2012] de [garcia-silvia@aramark.com.mx](mailto:garcia-silvia@aramark.com.mx)/ *Business Development Partnerships*.

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P., (2010). *Metodología de la investigación*, (5ª ed.). México, McGraw-Hill.

Hsu, Jiun-Lan, (2013). Key success factors in catering franchises. *The International Journal of Organizational Innovation*. 5 (3), 72-80. Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de la base de datos de EBSCO.

Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances [IMAA], (2016), *Mergers & Acquisitions Worldwide*. Recuperado el 20 de abril de 2016 de <https://imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2015). *Censos Económicos 2014*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/tabulados.html>

INEGI, (2012). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2012*, Empresas de Comedores industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México.

Kauffman, G. S., (2001). "El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana", *Ciencia Administrativa*, número 1, enero-junio. 40-48.

Levanti, C., (2001). "Prácticas empresariales y apertura económica en México". *Comercio Exterior*. 1045-1055. Diciembre. Recuperado de <http://www.iberomex.com/articulos/Bancomext/practicasesempresarialesmx1201.pdf>

Mendoza, D. S., (s.f.). *Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME)*. 36-48. Consultado el 16 de mayo de 2010 de <http://www.cesuniversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Supervivencia>.

Mercado, H. S., (2007). *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento*, México, Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas.

Mercado, H. y Palmerín, M., (2007). *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 15 de mayo de 2010 de <http://www.eumed.net/libros/2007c/334/index.htm>.

Palomo, G. M., (2005). "Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES", *Ingenierías*, número 28, vol. VIII, julio-septiembre, 25-31.

Pervaiz, M. y Zafar, F., (2014). Strategic Management Approach to Deal with Mergers in the era of Globalization. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6, No.3. 170-181. Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de la base de datos EBSCO.

PricewaterhouseCoopers [PwC], (2015). An Appetite for M&A: How Food Companies Can Buy and Sell Their Way to Competitive Advantage. Recuperado el 18 de febrero de 2016 de <http://www.pwc.com/us/en/increasing-it-effectiveness/publications/food-industry.html>

Potter, J., et al. (2013), "The Local Dimension of SME and Entrepreneurship Issues and Policies in Mexico", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, No. 2013/14, OECD Publishing. DOI: 10.1787/5k3xn24zbqr4-en

Quispe, A., (2004). *Evaluación socioeconómica de programas de desarrollo. Una guía didáctica*. México: Plaza y Valdés.

Regalado Güemes, E., (04 de abril de 2010). Director de Proyectos de AMEXCAP, [eregalado@Amexcap.com](mailto:eregalado@Amexcap.com). [entrevista].

Requeijo, J., (2002). *Economía mundial*, (2da. ed.). Madrid: McGrawHill.

Rodríguez, V. J., (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (6ª ed.). México: Cengage Learning.

Roos, S., Westerfield, R. y Jordan Bradford, J., (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. (3ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

Secretaría de Economía [SE], (2009). Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Federación*. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de mayo de 2012 de [www.dof.gob.mx](http://www.dof.gob.mx)

Secretaría de Turismo, (2015). *Programa Manejo Higiénico de los Alimentos, Distintivo H*. Recuperado el 05 de diciembre de 2015 de <http://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-manejo-higienico-de-los-alimentos-distintivo-h>

Trevinyo-Rodríguez, R.S., (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.

Torres, M.F., [MENDEZ GROUP], (2012, enero 16). *Como iniciar el 2012 con empleados motivados; Sodexo*. [Entrevista a Celso Fernandes; Director General de Sodexo México] Recuperado el 2 de septiembre de 2012 de <http://www.mendez-comunicacion.com.mx/index.php?id=333>.

Webster, A. L., (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. (3ª. ed.). Santa Fe de Bogotá: Irwin McGraw-Hill.

## RECONOCIMIENTO

Las autoras agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR, los cuales contribuyeron a mejorar la calidad de esta investigación.

## BIOGRAFÍA

Sara Lilia García Pérez es Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), adscrita al Centro Universitario Ecatepec. Se puede contactar en el correo electrónico [slgarciap@uaemex.mx](mailto:slgarciap@uaemex.mx)

María Hortensia Lacayo Ojeda es Doctora en Economía de la Universidad de París III “Sorbonne Nouvelle”. Es Profesora Titular “C” de Tiempo Completo en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración en la División de Investigación. Se puede contactar en el correo [mlacayo@fca.unam.mx](mailto:mlacayo@fca.unam.mx)