

# Las prácticas de sustentabilidad de las franquicias de alimentos en México. Análisis del *Reporte de Avances de Sustentabilidad 2019* de Alsea

María del Rocío Esparza Durón  
Roberto González Acolt

## Resumen

El objetivo de este estudio es analizar el *Reporte de Avances de Sustentabilidad 2019* de Alsea, operadora de franquicias en Sudamérica y Europa. Para lograrlo se llevó a cabo un análisis de tipo documental descriptivo tomando la información de su sitio web oficial. Dentro de los resultados más relevantes se encontró que el enfoque de gestión de sustentabilidad de Alsea se compone de cuatro comisiones: «desarrollo de la comunidad», «calidad de vida», «consumo responsable» y «medio ambiente», las cuales informan al Comité de Sustentabilidad, de estas comisiones resalta el énfasis en mejorar la situación de los colaboradores, quienes son una parte fundamental de la empresa. Destacan también las estrategias para reducir el impacto ambiental de sus operaciones. Sin embargo, es importante enfatizar que solo se ha logrado contar con proveedores sustentables para una de las die-

cisiete marcas de la empresa, por lo que sería recomendable enfocar esfuerzos en desarrollar más proveedores con una cultura sustentable.

Palabras clave: reporte de sustentabilidad, franquicias, análisis documental descriptivo.

## Introducción

La necesidad de reflexionar sobre el impacto del modelo económico en la década de 1980 surgió debido a las crisis socioculturales y sus múltiples manifestaciones, así como al ritmo de crecimiento y contradicciones económicas que superaron la capacidad de las grandes ciudades para enfrentarlas. Era evidente que se estaban utilizando los recursos de manera desmedida, lo que ampliaba las brechas de desigualdad y causaba injusticia social. En este contexto, surgieron las bases de la sustentabilidad (Thomas, 2021). Este panorama hizo evidente la necesidad apremiante de hacer la transición hacia una industria sustentable por esta razón actualmente es evidente que diversos sectores adopten prácticas sustentables en su día a día.

En este ambiente empresarial, el enfoque del desarrollo sustentable implica considerar la triple cuenta de resultados, lo que significa que los beneficios de la empresa no se miden solamente en términos de rentabilidad financiera, sino también en términos de impacto social y ambiental. El objetivo es satisfacer las necesidades de la actual generación sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Ibarra Morales *et al.*, 2015).

En vista de la creciente preocupación por el medioambiente y la sostenibilidad, muchas empresas, especialmente las franquicias mexicanas, buscan unirse a esta tendencia. Es por ello que no resulta sorprendente observar cómo algunas compañías incluyen productos ecológicos en su oferta de diversificación o implementan prácticas sostenibles como parte fundamental de su plan de *marketing* (Ibarra Morales *et al.*, 2015). Según la asociación Mexicana de franquicias (AMF) la adopción de los criterios ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) es un indicador clave de calidad en las franquicias exitosas y sostenibles, independientemente de su tamaño o experiencia. Estos criterios representan un enfoque de crecimiento para cualquier empresa y es de gran importancia que las franquicias se centren en ellos en las tres áreas correspon-

dientes, ya que generan un impacto positivo en la sociedad, el medioambiente y la buena gestión empresarial. Estos criterios deben ser tomados en cuenta al tomar cualquier tipo de decisión empresarial (AMF, 2023).

Aunque es deseable que todas las franquicias aspiren a cumplir con estos valores o criterios, la realidad dista de alcanzar este objetivo (AMF, 2023). En recientes investigaciones se encontró que muchas franquicias limitan sus prácticas de sustentabilidad a lo que es legalmente obligatorio debido al costo adicional que puede afectar la rentabilidad. Sin embargo, también se observó que algunas marcas, tanto nuevas como establecidas, están interesadas en implementar estrategias sustentables en sus modelos de negocio para responder a las demandas del mercado y las necesidades sociales y ambientales, tanto a nivel nacional como internacional (Regalado-Cerda, 2019).

Algunas franquicias destacadas, como McDonald's y Domino's Pizza, han logrado acercarse a estos valores y estrategias y pueden servir como ejemplo a seguir para otras franquicias más pequeñas y medianas (AMF, 2023). Por lo que este estudio de tipo descriptivo se enfocará en analizar el reporte en avances de sustentabilidad a 2019 de grupo Alsea, operador líder de establecimientos de franquicias de comida rápida, cafeterías y comida casual con 4455 establecimientos en América Latina y Europa.

## Marco teórico

Los reportes de sustentabilidad tienen por objetivo que las organizaciones públicas y privadas informen a sus grupos de interés como clientes, proveedores, organizaciones sociales, empleados y la comunidad en general sobre los impactos de sus actividades en la economía, la sociedad y el medioambiente, así como las medidas que adoptan para superarlos (Giambone *et al.*, 2023). Por lo que diversos estudios se han centrado en analizar los reportes de sustentabilidad en diferentes sectores.

Severino (2017) utilizó los informes de sostenibilidad que detallan las prácticas socialmente responsables de las empresas, así como las memorias anuales y/o integradas, como referencia para examinar la relación entre la responsabilidad social empresarial (RSE) y los factores que impulsan el valor económico en empresas chilenas que publicaron informes de sostenibilidad entre 2011 y 2015. El descubrimiento principal fue la existencia de una relación nega-

tiva entre algunas dimensiones de sostenibilidad y ciertos impulsores del valor económico, debido a la naturaleza del comportamiento del Valor Económico Añadido y el desempeño social.

Carrillo-Punina y Galarza (2022) llevaron a cabo un estudio basado en una revisión de los informes de sostenibilidad publicados en el Global Reporting Initiative (GRI) por diversas organizaciones en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. El análisis se realizó utilizando métodos descriptivos, comparativos y explicativos, y se respaldó con una revisión documental para demostrar la importancia de la publicación de informes de responsabilidad social. Además, se identificaron los sectores en cada país que presentaron el mayor porcentaje de publicaciones y se establecieron correlaciones entre el número de informes de sostenibilidad y el Producto Interno Bruto (PIB) de cada país. Los resultados mostraron que Perú, Brasil, Colombia y Argentina son los países con mayor cantidad de organizaciones que informan en GRI, mientras que Brasil, Colombia, Perú, Argentina y Chile son los países con la mayor cantidad de informes publicados.

Vidal *et al.* (2019) analizaron los sitios web de las empresas públicas uruguayas. Además, se realizó una revisión exhaustiva de los Reportes de sostenibilidad en la base de datos del Global Reporting Initiative (GRI) y en el sitio web de Responsabilidad Social Empresaria (DERES) de Uruguay. Como resultado, se encontró que al menos el 86% de las empresas públicas en Uruguay presentan reportes con características diversas, lo que indica una falta de uniformidad entre ellos. Sin embargo, se observó una evolución en la preparación de los reportes, ya que se han adoptado denominaciones más adecuadas, se han incorporado contenidos y se ha mejorado la cantidad y calidad de la información proporcionada. A pesar de esto, en muchos casos no se identifican temas importantes como la RSE, los principios del Pacto Global, los ODS y los principios y estándares GRI de manera específica, lo que significa que hay información relevante que no está siendo comunicada a los grupos de interés. Además, hay muy pocas empresas públicas que elaboran reportes de sostenibilidad propiamente dichos y ninguna de ellas presenta un reporte integrado.

## Materiales y métodos

En esta investigación se lleva a cabo un análisis documental descriptivo. Alsea presenta a través de su sitio oficial el reporte en avances de sustentabilidad a 2019, para Carrillo-Punina y Galarza (2022) estos informes son un recurso esencial para avanzar en la dirección de un negocio sostenible, ya que permiten a las empresas informar y divulgar información transparente y responsable.

Para dimensionar el tamaño de esta empresa y la relevancia de su reporte la tabla 1 describe los distintos segmentos que integra Alsea, junto con las marcas comerciales asociadas a cada uno de ellos y el número de establecimientos correspondiente.

Tabla 1. Número de unidades por segmento.

| <i>Segmento</i>                 | <i>Marcas</i>  | <i>Número de unidades</i> |
|---------------------------------|--|---------------------------|
| Restaurantes de servicio rápido | Domino's<br>Burger King  | 1787                      |
| Cafeterías                      | Starbucks  | 1673                      |
| Restaurantes de comida casual   | Chili's<br>P.F. Changs<br>Italiannis<br>The Cheesecake Factory<br>El Portón<br>Archies<br>TGI FRIDAYS<br>Ginos<br>OleMole<br>Corazón de barrio | 594                       |
| Restaurantes familiares         | Vips<br>VIPS   | 377                       |
| Comida casual rápida            | VIPS Smart<br>Foster's Hollywood   | 24                        |
| Unidades totales                |  | 4455                      |

Fuente: Elaboración propia con información de Alsea (2023).

Estas unidades están distribuidas en México, Argentina, Colombia, Chile, España, Uruguay, Bélgica, Francia, Países Bajos, Luxemburgo y Portugal acumulando a la fecha 4455 unidades de las 17 marcas que ha obtenido como franquiciatario maestro.

Dado el tamaño de la empresa, la variedad de marcas que administra y su alcance internacional, resulta crucial que Alsea divulgue públicamente las diversas iniciativas de sustentabilidad que implementa.

## **Análisis del *Reporte de Avances de Sustentabilidad 2019***

### **Modelo de Sustentabilidad y Responsabilidad Social**

El enfoque de gestión de sustentabilidad de Alsea se compone de cuatro comisiones que informan al Comité de Sustentabilidad, el cual está integrado por los miembros de la alta dirección de la empresa. Este comité identifica las necesidades de los grupos de interés, establece la estrategia de sustentabilidad y supervisa la implementación de las iniciativas propuestas por las comisiones. Los planes de acción, objetivos y gestión están en línea con los objetivos comerciales y las prioridades determinadas por su evaluación de materialidad. Además, se adhieren al compromiso para crear un futuro mejor para todos, a los Principios del Pacto Mundial y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas. La tabla 2 describe las cuatro comisiones que forman el modelo de sustentabilidad y los ODS que atienden.

Según Vidal *et al.*, (2019) los reportes presentados por las empresas no tratan de manera específica temas como los principios del Pacto Global, los ODS y los principios y estándares GRI. Esto significa que hay información relevante que no se comunica a los grupos de interés y que no queda referenciada en los informes. Por lo tanto, resulta relevante que Alsea defina en su modelo de gestión de sustentabilidad la inclusión de estos temas para garantizar que se comuniquen adecuadamente en sus informes.

Tabla 2. Componentes del Modelo de sustentabilidad.

| Comisión                   | Objetivo  | ODS atendido  |
|----------------------------|---|---|
| Desarrollo de la comunidad | Procuramos la seguridad alimentaria de comunidades vulnerables y promovemos el desarrollo humano, a través de iniciativas que favorecen la educación y la empleabilidad.                                | 2. Hambre cero.<br>10. Reducción de las desigualdades                 |
| Calidad de vida            | Propiciamos el desarrollo integral de nuestros colaboradores, facilitando las condiciones para que armonicen su vida personal y profesional y les brindamos programas de salud y seguridad ocupacional. | 5. Igualdad de género.<br>8. Trabajo decente y crecimiento económico. |
| Consumo responsable        | Promovemos un estilo de vida equilibrado integrando el placer de una comida de calidad y una sana convivencia en combinación con la actividad física.   | 3. Salud y bienestar.<br>12. Producción y consumo responsable         |
| Medioambiente              | Impulsamos el cuidado del medioambiente, a través del uso eficiente de los recursos: energía, agua, insumos y residuos.   | 7. Energía asequible y no contaminante.<br>13. Acción por el clima.   |

Nota. Elaboración propia con información de Alsea (2019).

## Principales resultados en México por comisión

De la integración de las comisiones que reportan al comité y siguiendo la línea de los objetivos establecidos se derivan los siguientes resultados, descritos en la tabla 3.

A pesar de que existen diversas formas de clasificar a los *stakeholders* o partes interesadas, en esta teoría es fundamental identificar a los individuos o grupos de interés para incorporar sus motivantes y preocupaciones en la planificación estratégica de la empresa, de tal forma que las decisiones sean éticas y estén integradas en todas las áreas de la organización. Según Carroll y Buchholtz (2008), el gran desafío que enfrenta una empresa es que estos *stakeholders* logren alcanzar sus objetivos mientras se les trata con ética, al mismo tiempo que se espera que la empresa genere rentabilidad, es decir, una relación ganar-ganar. En los resultados de Alsea correspondientes a 2019, se puede apreciar que la comisión de «Calidad de vida» ha puesto énfasis en mejorar la situa-

ción de los colaboradores, quienes son una parte fundamental de la empresa. Los resultados de la «Comisión de medioambiente son destacables, ya que se han implementado estrategias para reducir el impacto ambiental de las operaciones de Alsea. Sin embargo, es importante señalar que la comisión de consumo responsable actualmente solo cuenta con proveedores sustentables para una de las 17 marcas que maneja la empresa, por lo que sería recomendable enfocar esfuerzos en desarrollar más proveedores con una cultura sustentable.

Tabla 3. Resultados 2019 en México.

| <i>Comisión</i>            | <i>Resultados México a 2019</i>  |
|----------------------------|--|
| Desarrollo de la comunidad | Los integrantes de estas comisiones junto con un equipo de soporte, aseguran la implementación, cumplimiento y evaluación de los objetivos del plan de sustentabilidad y Responsabilidad Social.   |
| Calidad de vida            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguridad social: Cumplimiento legal, prevención y atención de emergencias.</li> <li>2. Cultura de diversidad e inclusión laboral: contando dentro de su plantilla con 346 adultos mayores, 131 colaboradores con discapacidad y 44 jóvenes construyendo el futuro.</li> <li>3. ABC Alsea: Este programa promueve el término de estudios de los colaboradores con un total de 399 inscritos.</li> <li>4. Descanso mensual para gerentes: Este programa otorga 2 días de descanso consecutivo al mes, el 54% de la plantilla gerencial ha participado.</li> </ol> |
| Consumo responsable        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación nutrimental: todos los menús están actualizados con contenido calórico incluido</li> <li>2. Consumo sustentable: marcas sin unicel, sin bolsas de plástico y con popotes biodegradables.</li> <li>3. Proveduría sustentable: café proveniente de la cooperativa Chiapas para El Portón y compra de tilapia.</li> </ol>  |
| Medioambiente              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reutilización y disminución de agua: plantas de tratamiento, reductores de flujo, sanitarios de bajo consumo.</li> <li>2. Eficiencia energética: Alumbrado led, calentador de agua.</li> <li>3. Automatización: Avance en tiendas logrando 158 de las 170 unidades planeadas. Disminución de CO<sub>2</sub>, compra de energía limpia.</li> <li>4. Eficiencia energética: reducción de más de 53,000 toneladas de CO<sub>2</sub>, disminución de residuos y 850, 229 litros de aceite recuperado.</li> </ol>   |

Fuente: Elaboración propia con información de Alsea (2019).

Además de estos resultados a nivel nacional, es relevante destacar los resultados a nivel internacional.

- Estructuración y mejorar el ecosistema tecnológico de la empresa: Con el propósito de atender mejor a los clientes y mejorar los canales de comunicación buscando mejorar los siguientes rubros: pagos, lealtad, entrega de pedidos, comentarios de clientes y compromiso omnicanal.
- Nombramiento de un Chief digital officer: su función será liderar la estrategia de la experiencia digital que se ofrece a los invitados.
- Incremento de cobertura de los Key Performance Indicator (KPI) ambientales, a 2019 se contaba con una cobertura del 94%.
- Certificaciones LEED en Chile: Starbucks está implementando prácticas y estrategias de diseño y construcción en sus tiendas en Chile para obtener las certificaciones Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) y alcanzar los más altos estándares de sustentabilidad.
- 149 tiendas comparables con el año 2018 en Argentina: Reducción del consumo de energía en 8.5%, equivalente a 876 toneladas de CO<sub>2</sub> y a un 4.2% del gasto anual por este concepto.
- Portafolio en 2018: El portafolio representó 85% de energía convencional y 15% de energía limpia, en 2019 se logró reducir la compra de energía convencional a 55% y 45% representando una mezcla de tecnologías limpias.

Los resultados mencionados anteriormente reflejan el esfuerzo y compromiso que Alsea ha tomado en cuanto a la satisfacción de sus grupos de interés, no solo cumpliendo con las normativas exigidas en cada uno de los países donde opera, sino también siendo un líder en prácticas sustentables en la industria alimentaria a nivel internacional.

## Fundación Alsea

Las empresas pueden actuar como agentes sociales mediante la implementación de programas de acción social, incluyendo la creación o apoyo a fundaciones. Esto les permite adoptar una filosofía empresarial centrada en las personas, basada en la necesidad de atender a los intereses de sus grupos de

interés y tenerlos en cuenta en la formulación de objetivos y estrategias empresariales (Ríos y Aldana, 2015).

Siguiendo este principio, la Fundación Alsea fue creada en 2004 con la misión de apoyar a las comunidades vulnerables en México y promover el desarrollo humano a través de la educación y la empleabilidad. En 2012, se lanzó el movimiento *Va por mi Cuenta* para asegurar que los niños en pobreza alimentaria tengan acceso a una comida nutritiva mediante la construcción y operación de comedores infantiles. Actualmente, Alsea tiene trece comedores que benefician a más de 5,000 niños diariamente y han servido cerca de tres millones de comidas nutritivas. Alsea financia la construcción de los comedores y las marcas de Alsea aportan los fondos necesarios para su operación mediante mecánicas de recaudación y productos con causa.

En 2019, Fundación Alsea registró egresos por un monto de \$53,100,941, este presupuesto fue destinado a diversas causas, como se detalla en la figura 1.

Figura 1. *Causas / Recursos destinados (%)*.

| <i>Causas</i>                           | <i>Recursos</i> | <i>%</i> |
|---|-----------------|----------|
| Alimentación                            | 31,816,786      | 59.92%   |
| Desarrollo comunitario                  | 5,000,000       | 9.42%    |
| Participación ciudadana                 | 3,215,000       | 6.55%    |
| Educación y empleabilidad               | 6,173,054       | 11.63%   |
| Donaciones variables                    | 2,050,000       | 3.86%    |
| Emergencias                             | 25,862          | 0.5%     |
| Educación y empleabilidad               | 6,173,054       | 0.18%    |
| Asociaciones en las que Alsea participa | 96,101          | 8.90%    |

Nota. Tomado de Alsea (2019).

No resulta extraño que la mayor parte de los egresos de la Fundación Alsea hayan sido destinados al rubro de alimentación, ya que según la CEPAL (2023) la malnutrición ya sea por déficit o por exceso representa un alto costo para los países, tiene consecuencias a lo largo del ciclo de vida de las personas y aumenta el riesgo de que desarrollen ciertas enfermedades, al mismo tiempo que puede incrementar la mortalidad y el ausentismo laboral. Asimismo, la desnutrición afecta el desarrollo cognitivo de niños y niñas en los primeros

años de vida, generando a futuro déficits en el aprendizaje. Atender esta problemática contribuye a mejorar la salud y bienestar de las comunidades vulnerables además de disminuir los costos sociales y económicos que trae consigo la malnutrición.

## Conclusiones

Alsea destaca como un ejemplo en el sector de las franquicias con prácticas sustentables en México. Como franquiciatario maestro de la mayoría de las marcas que administra, Alsea tiene la exclusividad para operar en uno o varios países, lo que ha permitido un crecimiento continuo. La sustentabilidad es considerada un valor fundamental en su modelo de negocio, alineándose con los Principios de Pacto Mundial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que le permite atender a sus diversos grupos de interés y gestionar el negocio con el menor impacto negativo posible. Además, al divulgar estas prácticas, Alsea puede ser un referente para el sector de las franquicias, ya que este modelo de negocio permite traspasar no solo una marca, sino también el conocimiento y las buenas prácticas, minimizando la curva de aprendizaje para otros actores del sector. Actualmente el sector genera diversos beneficios; en el ámbito social fomenta la generación de empleo además de formar y capacitar a los trabajadores y permite a los emprendedores o inversionistas el acceso a un negocio con inversión probada. En la perspectiva ambiental, las franquicias promueven el uso eficiente de recursos y la adopción de prácticas sustentables en la cadena de suministro. En el ámbito económico, impulsa el crecimiento con la presencia de marcas a nivel nacional e internacional además de generar ingresos.

Parte de las limitaciones de esta investigación es el periodo de emisión del reporte que muestra los avances hasta 2019, además de no tener antecedentes contra cual compararlos aunado a la escasa investigación del desarrollo sustentable en el sector franquicias.

Para futuras líneas de investigación, sería interesante comparar los informes de sustentabilidad de Alsea en diferentes periodos de tiempo para evaluar el progreso de sus diversas comisiones. Además, se podría analizar otros sectores y determinar cuáles son más activos en términos de sustentabilidad. También sería relevante evaluar cómo las prácticas impactan en la satisfacción de los clientes y en la lealtad de estos hacia la marca.

## Referencias

- Alsea. (2019). *Reporte de Avances de Sustentabilidad 2019*. Centro de reportes. <[https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual\\_reports/reportes\\_avances\\_sustentabilidad\\_2019\\_v3.pdf](https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/reportes_avances_sustentabilidad_2019_v3.pdf)>.
- Alsea. (2023). *Somos Alsea–Alsea*. Somos Alsea. <<https://www.alsea.net/somos-alsea#somos-alsea-units>>.
- Asociación Mexicana de Franquicias. (2023). *Asociación Mexicana de Franquicias-Directorio Oficial*. Directorio Oficial. <<https://amfranquicias.mx/material-descargable/directorio-oficial/>>.
- Carrillo-Punina, A. P., y Galarza, S. P. T. (2022). Reportes de Sostenibilidad de Organizaciones Sudamericanas. *Ciencias Administrativas*, (20), 103. <<https://doi.org/10.24215/23143738e103>>.
- Carroll, A. B., y Buchholtz, A. K. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Cengage Learning.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *ODS 2: Cero Hambre*. Objetivos de Desarrollo Sustentable. <[https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/ods2\\_c1900729\\_press\\_1.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/ods2_c1900729_press_1.pdf)>.
- Giambone, S. B., Ribero, M. A., García, S. G., y Scravaglieri, A. E. (2023). Empresas sustentables: principales marcos de medición y difusión de impactos. *Documentos de trabajo de investigación de la facultad de Ciencias Económicas (DTI-FCE)*, (2), 1-34. <<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/dti/article/view/40586>>.
- Ibarra Morales, L. E., Casas, M. E. V., Valdez Olivas, E., y Barraza Martínez, K. M. (2015). El marketing sustentable como estrategia de posicionamiento global en las franquicias mexicanas que operan en la ciudad de Hermosillo, Sonora. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(1), 93-109. <<http://ssrn.com/abstract=2499836>>.
- Regalado-Cerda, A. (2019). *Innovación sustentable en el sector de las franquicias en México*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ríos, N. M. E. N., y Aldana, L. E. L. (2015). Las fundaciones y su concepción y gestión de la responsabilidad social. *Saber, Ciencia y Libertad*, 10(1), 87-100. <<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2015v10n1.873>>.
- Severino, G. P. (2017). Responsabilidad Social Empresarial y Conductores de Valor: Análisis de Empresas Chilenas que Publican Informes de Sustenta-

- bilidad. *Multidisciplinary Business Review*, 10, 20-34. <<https://journalmbr.net/index.php/mbr/article/view/301/197>>.
- Thomas Muñoz, R. (2021). ¿Qué falta para entender la sustentabilidad? *Estudio Sobre Las Culturas Contemporáneas*, 27(54), 76-108.
- Vidal, A. S. M., Ramos, J., y Asuaga, C. (2019). Análisis comparativo de los reportes de sostenibilidad de las empresas públicas uruguayas. *Proyecciones*, 13, 29-41. <<https://doi.org/doi.org/10.24215/26185474e003>>.

