

## **ALSEA: EL LÍMITE ES EL MUNDO**

Alsea es el operador líder de restaurantes en América Latina al manejar marcas de éxito probado como Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Popeyes Chicken & Seafood y Chili's Grill & Bar. 16 años de operación, la apertura de 865 unidades, presencia en 4 países, ventas superiores a los \$5,800 millones de pesos, cerca de 17,000 colaboradores y más de 150 millones de clientes satisfechos por año, son cifras que avalan el crecimiento, el desarrollo y el potencial que tiene esta empresa en los mercados en los que participa.

## **SABOREANDO EL ÉXITO**

Sin duda alguna, el acierto de Alsea ha sido el replicar conceptos globales de éxito probado de otros países en México. Al respecto Cosme Torrado, Presidente del Consejo de Administración de Alsea y Ex alumno del ITAM nos explica que es lo que Alsea ha aprendido durante este tiempo: “Hay tres conceptos fundamentales que nosotros hemos aprendido a detectar como requisitos fundamentales para que funcione una marca en México. El primero que necesitas es elegir una marca bien posicionada que ya lo haya hecho, es decir, una marca de éxito probado. El segundo punto es que esta marca tenga sentido en el país a dónde va a ser el negocio, no todas las marcas son para todos los mercados. Hay marcas para mercados y mercados que no las aceptan. Y, por último, el tercer aspecto muy importante es la estructura de liderazgo y capital humano que te permita alcanzar tus objetivos de negocio, así como los recursos necesarios para posicionar cada marca”.

Resulta interesante conocer qué factores considera Alsea atractivos en una marca con éxito global, para que decida replicar su concepto en América Latina. Al respecto el ejecutivo expone: “Tiene que tratarse de una marca líder y de un concepto probado en su segmento, con altas posibilidades de ser replicado de acuerdo al modelo de negocio de Alsea. Continuamente estamos buscando marcas de éxito probado. El éxito probado puede ser que esté en México, en Estados Unidos o en donde sea. Desafortunadamente o afortunadamente, no lo sé. Las marcas que manejamos, son marcas norteamericanas. Esto se debe sin duda a que es el país donde hay más estructura, más procesos y dónde

nace el concepto de franquicias. Por supuesto que estamos abiertos a seguir en la búsqueda de nuevas marcas en otros países.”

### **“LA PRÁCTICA HACE AL MAESTRO”**

“Como todo en la vida cuando te planteas un negocio, difícilmente el día en que lo estás planteando vas a saber a dónde vas a llegar, o sea inclusive lo que te está pasando por la mente en ese momento es total incertidumbre, no sabes si tu primera tienda va a ser exitosa. ¿Qué vimos en Domino’s como nuestra primera marca? Un sector de pizzas que no había en México, una marca que entregaba a domicilio con garantía y pocas barreras de entrada para poder participar en ese mercado, por otro lado, en ese entonces la inversión que había que hacer era accesible a lo que nosotros podíamos participar. Si me hubieras dicho que tendríamos 500 tiendas abiertas hace 17 años, no lo creería”, sostiene Torrado.

Alsea participa solamente en el sector de alimentos y específicamente en el servicio de restaurantes y ha logrado un crecimiento sorprendente en varias de sus marcas. Al respecto el ejecutivo expone: “Hay que enfocarse es las áreas de experiencias, yo creo que los empresarios o las empresas lo que tienen que hacer es saber para qué son buenos. Nosotros somos buenos para duplicar nuestro modelo, de replicar unidades abrir muchas tiendas. Cuando se nos acabe la oportunidad de abrir tiendas ya buscaremos otra “opción” en otro sector de la industria, pero, por el momento nos mantenemos dentro de la misma industria y estamos bien ocupados”.

### **CONOCER AL CONSUMIDOR**

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

“Actualmente participamos en Argentina, Chile, Brasil y México y la realidad es que no hemos encontrado alguna barrera cultural infranqueable. Sí hay tropicalización en las estrategias, pero de una manera muy sutil. En nuestro caso si empiezas a hacer un cambio radical en las operaciones, en el producto, en la imagen, entonces no tiene ningún sentido traerte una marca de éxito a este país. Yo creo que el concepto no hay que modificarlo hay que mantenerlo, por eso pagas una regalía, y ahí hay que mantenerse”, prosigue el presidente.

### **RENOVARSE O MORIR**

Con el paso del tiempo los conceptos novedosos tienden a perder su impacto y la competencia se intensifica. Para mantenerse vigente, Alsea toma medidas día con día, al respecto Torrado, expone: “Uno de los espíritus de esta compañía es ser muy crítica y eso le ayuda muchísimo a renovarnos todos los días. Entendemos cómo uno de nuestros mayores retos el brindar frescura e innovación a las marcas que tienen más tiempo en el mercado. Para eso, nos aseguramos de contar con el talento necesario para mantener nuestras marcas y productos relevantes a las nuevas generaciones. Además, nuestros estándares de servicio y calidad son de clase mundial. Inclusive en nuestra marca número uno que es Domino’s, y que tiene mayor tiempo, el año pasado lanzamos la renovación de la marca, un proyecto 20/20, en el que nos sentíamos que ya nos estábamos cansando, que ya no estábamos penetrando al mercado de la misma manera que hace 10 años.”

El presidente profundiza en el tema: “Las acciones que hacemos son las siguientes: ser muy críticos y darle siempre o tratar siempre de darle una frescura a la marca. No nada más una frescura con temas mercadológicos, de imágenes, de colores, sino también de gente para que ellos también sientan esa buena vibra con una marca fresca, contemporánea y que esté acorde con las necesidades de nuestros consumidores”

La investigación de mercados la utilizan para conocer mejor el país en donde participan o pretenden participar. “Hacemos investigación del mercado en general, para conocer el mercado, saber quiénes participan, dónde participan y en qué sector (pollos, hamburguesas, pizzas, entre otros), conocer de qué tamaño es el mercado y saber algunas tendencias”, prosigue el ejecutivo.

## **TROPICALIZANDO ESTRATEGIAS**

Al replicar conceptos de otros países, es interesante conocer que tanta ingerencia tiene Alsea en el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia o si, por el contrario, tienen lineamientos globales muy rígidos que deben cumplir. Sobre este interesante tema, el ejecutivo comenta: “Disfrutamos de relaciones de estrecha colaboración y confianza con cada uno de nuestros socios estratégicos, quienes han confiado en Alsea como el mejor traductor de la esencia de sus marcas para el mercado mexicano. Contamos con mucha libertad y más que una franquicia en estos casos hoy nuestros franquiciadores, son socios comerciales. Como buenos socios comerciales, lo entienden perfectamente bien, y saben que tenemos un conocimiento local del mercado que ellos no tienen. Obviamente existen restricciones: en los logotipos, en los colores, no prometer algo que no se puede cumplir, hay unas reglas que esas son formales y que no cambian. Pero la libertad es muchísima, la creatividad toda. No solo hacemos un *marketing* a nivel corporativo, sino que cada tienda, cada gerente puede tener ideas que pueden ser implementadas en sus tiendas”.

## **¡LO MEJOR ESTÁ POR VENIR!**

Alsea se ha enfrentado con varios retos para lograr mantener los estándares de calidad y servicio que ofrece en sus productos. Al respecto Torrado comenta: “Lo primero es distinguir al “servicio” y al “producto”. En cuanto al servicio es fundamental, ya que este negocio es de gentes, Alsea emplea a 18,000 personas, con rotaciones importantes porque la mayoría de nuestros empleados son gente joven. El servicio es fundamental. Tenemos manuales, que pagamos por ellos en nuestras franquicias: manuales operativos, tratamos de seguir al pie de la letra, no nada más les damos procesos de capacitación e inducción, sino que constantemente las tiendas son evaluadas operacionalmente para mantener la calidad.”

“En el tema de calidad de producto, uno de los temas fundamentales para poder controlar la calidad ha sido la creación de la empresa de distribución “DIA” y los cinco centros de distribución que nos permiten recibir de nuestros proveedores, las materias primas, y evaluar la calidad de nuestras materias primas en cada una de las entregas y

posteriormente llevarlas a las tiendas. Entonces así podemos asegurar la calidad y que el producto llegue bien a las tiendas. A partir de aquí todo lo demás es operacional”, continua Torrado.

“La distribución ha sido una clave del éxito ya que México adolece de empresas de distribución y especialmente de distribución de alimentos, entonces tener un arma o un brazo fuerte dentro de nosotros mismos para poder resolver las necesidades de abasto, ha sido una ventaja competitiva frente a nuestros competidores” ahonda el ejecutivo.

### **GLOBALIZACIÓN EN LOS HÁBITOS**

“El mercado de alimentos y específicamente el restaurantero y de servicios no va a parar de crecer porque cada día los seres humanos tenemos menos tiempo para cocinar, las mujeres ya están más integradas a la fuerza laboral y nuestra forma de vida está cambiando. El resultado es que cada vez comemos menos en casa. Hay países que dos de tres comidas se hacen fuera de casa, en el 100 por ciento de la población y creo que la tendencia en el ámbito global va hacia allá.

“Vislumbro un mundo globalizado en donde si hoy tú entras en un centro comercial en la Ciudad de México, ya no sabes ni dónde estás porque volteas a un lado y te vas a encontrar una marca de ropa extranjera que seguramente la pudiste haber visto en los EEUU o Europa o en Asia y volteas a otros lado y ves otra y los centros comerciales. Hoy, cuando viajas en América Latina en Europa en EEUU son iguales y son los mismos competidores, sino las grandes cadenas o las grandes tiendas departamentales pero las pequeñas tiendas todas son las mismas y luego si te vas al patio de comidas al *food court* no sabes donde estás volteas a ver a los jugadores y te aseguro que 3 o 10 jugadores son globales, y sí yo veo una globalización en los hábitos del consumidor muy importante”.

### **EL RETO: SEGUIR CRECIENDO**

“El mercado de alimentos seguirá mostrando un alto potencial de crecimiento y los consumidores tendrán cada día más opciones. Por eso, quienes participemos de este mercado tendremos el reto de seguir innovando para brindar valor a los consumidores, y las marcas mejor posicionadas tendrán una ventaja competitiva en este sentido. Alsea va a mantenerse en el sector de comida; estamos incursionando mucho en el *family*

*bussiness*, en el *family restaurant*, servicio a la mesa, empezamos con Chilly's hace dos años y creemos que podemos tener más oportunidad de crecimiento en ese sector e ir creciendo en más servicios: en pizzas, en café, pollos, hamburguesas. Repetir este mismo modelo que hemos hecho en México en cuatro países latinoamericanos que representan el 85 por ciento del tamaño económico de la región: Colombia, Chile, Argentina y Brasil", concluye Torrado.