

# **PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA MEXICANA**



## DIRECTORIO

### Comité Ejecutivo:

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers  
**Rector**

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas  
**Secretario General**

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez  
**Secretario Administrativo**

Lic. Raúl Arsenio Aguilar Tamayo  
**Secretario de Prevención, Atención  
y Seguridad Universitaria**

Mtro. Néstor Martínez Cristo  
**Director General  
de Comunicación Social**

---

**Seminario Universitario  
de Gobernabilidad y Fiscalización**

Dr. Alfredo Adam Adam  
**Coordinador**

Aurea del Carmen Navarrete Arjona  
**Secretaria Técnica**

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez  
**Director de la Facultad  
de Contaduría y Administración**

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa  
**Secretario de Desarrollo Institucional**

Dra. Mónica González Contró  
**Abogada General**

Lic. Enrique Azuara Olascoaga  
**Contralor**

---

### Comité Consultivo:

Dr. Juan Alberto Adam Siade

Dr. Rolando Cordera Campos

C.P. y Econ. José Ernesto  
Costemalle Botello

Mtro. Roberto Figueroa Martínez

Dr. Sergio García Ramírez

Lic. Jesús Hernández Torres

Dra. Arcelia Quintana Adriano

Lic. Roberto Salcedo Aquino

Dra. Nadima Simón Domínguez

Dr. David Vega Vera



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



**CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN**

CUADERNO NÚMERO 25

# **PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA MEXICANA**

**INGENIERO FEDERICO TEJADO BÁRCENA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

México

Junio de 2019

Primera edición, junio de 2019

D.R. © 2017 Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Ciudad Universitaria  
([www.fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx))

Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización  
<http://sug.unam.mx>

ISBN en trámite

Impreso y hecho en México

# Índice

Presentación	9
Proceso de internacionalización de una empresa mexicana	13
Sobre el grupo ALSEA.....15	
La primera experiencia: Brasil.....19	
El emprendimiento en Argentina y Chile.....28	
Otro nuevo mercado: Colombia.....39	
Nuestra incursión en Europa.....43	
Conclusiones	51
Semblanza del autor	57



## Presentación

El Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización es uno de los seminarios permanentes adscritos a la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México, área que articula sus tareas en torno a la innovación académica y al fortalecimiento institucional en concordancia con el Plan de Desarrollo establecido por la rectoría. El SUG tiene sede permanente en la Facultad de Contaduría y Administración desde su fundación en septiembre de 2014 y, cabe citar, fue el primero que nuestra entidad académica formalizó.

El Seminario organiza y lleva a cabo conferencias, mesas redondas y otras actividades académicas alentando la investigación y la discusión sobre los temas que le dan nombre, sus bases conceptuales y otras reflexiones, así como también otros temas relacionados con los dos principios de nuestra especialidad académica. Bajo esta misma orientación realiza actividades editoriales para divulgar sus trabajos y contribuir a la mejor comprensión de sus áreas de especialidad; fundamos la serie de Cuadernos de Gobernabilidad y Fiscalización. Asimismo, bajo el sello editorial de la UNAM el Seminario ha editado tres libros: *Gobernabilidad y Fiscalización, Reflexiones críticas, retos y perspectivas; Gobernabilidad protección de derechos fundamentales y fiscalización de su cumplimiento*, que contiene los estudios y trabajos escritos de, entre otros distinguidos especialistas, el licenciado Luis Raúl González Pérez, presidente de la Comisión Nacional de Derechos Humanos, el doctor José Narro Robles, secretario de Salud, el doctor Sergio



García Ramírez expresidente de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos; también del embajador Francisco Suárez Dávila miembro titular del Programa Universitario de Estudios para el Desarrollo. También hemos publicado por vía del fondo editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, los libros: *La sucesión en la empresa familiar mexicana* escrito por los maestros Carlos Núñez Urquiza y Raúl Belmonte Olivares, altos funcionarios de Banamex y *Control Interno y Gestión Gubernamental. Situación actual y retos para consolidar una Cultura de Control Interno y la Legalidad de las Instituciones Públicas de México*, que fue producido por el Maestro Rafael Morgan Ríos, exsecretario de la Secretaría de la Función Pública y actualmente jefe del grupo de investigación sobre Control Interno de la Academia Universitaria de Fiscalización, instancia establecida en este seminario para dar continuidad a nuestras investigaciones.

Con estas actividades que les he referido se ofrecen los puntos de vista de investigadores, funcionarios, profesionistas y ejecutivos, sobre el desarrollo de la gobernabilidad y la fiscalización en México. Estas Disciplinas, que promueven la procuración de los satisfactores, bienestar y desarrollo de la población por vía de su gobierno, involucran también la coordinación de acciones con los sectores privado y social, en la materialización de dichos fines.

Es así que el *Proceso de internacionalización de una empresa mexicana*, tema fundamental que hoy inscribimos en el extenso proyecto de la Gobernabilidad, debe buscar entre otros aspectos el bienestar de la gente y las comunidades en armonía con las actividades a cargo del Estado, tal y como se comprometió la exitosa organización Alsea y que expresa en su declaración de responsabilidad social.

Dr. Alfredo Adam Adam  
Coordinador del Seminario Universitario  
de Gobernabilidad y Fiscalización

## Proceso de internacionalización de una empresa mexicana

Una de las mejores cosas que me han pasado en la vida, sin lugar a dudas, fue haber entrado a la UNAM, cosa que disfruté como estudiante, pero que valoré verdaderamente cuando salí, ya que me brindó excelentes herramientas para mi desempeño y desarrollo profesional. Mi vínculo con la UNAM y mi agradecimiento continúan, ya que participo, junto con el doctor Alfredo Adam Adam, en el Consejo de la Fundación UNAM, instancia a la que me integré por invitación del doctor José Narro hace más de 8 años.

Mi intención en esta oportunidad que vengo ante ustedes, más que dar una cátedra o informar

sobre buenas prácticas para llevar a cabo un proceso de internacionalización de marcas exitosas, es compartir las experiencias que hemos tenido en ALSEA para posicionarnos como el grupo que actualmente opera en más de 12 países y que estamos planteando expandir aún más. Por ello mi exposición será más bien anecdótica.

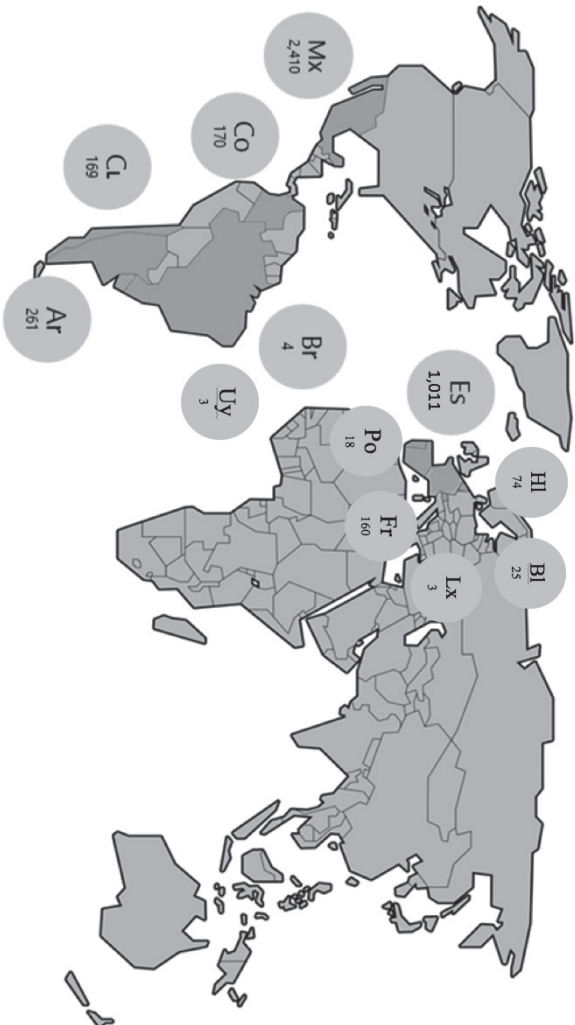
La internacionalización de ALSEA, ha sido un proceso que empezamos hace dieciocho años iniciando operaciones como un primer paso en Brasil y hemos continuado este esfuerzo hasta la fecha, ya que por ejemplo, la semana pasada cerramos una operación muy grande en España. En estos dieciocho años ha habido buenas, malas y regulares situaciones, que hemos tenido que enfrentar. En esta ocasión he decidido centrarme más en platicarles sobre las experiencias buenas, porque si lo hiciera sobre las malas, correríamos el riesgo de ocupar un tiempo mayor del que tenemos previsto.



## Sobre el grupo ALSEA

ALSEA es una empresa integrada por diferentes establecimientos, que espero hayan tenido oportunidad de conocer. Es una empresa que tiene veintisiete años al día de hoy, mexicana al 100%, que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde el año 1998, vía por la cual nos hemos allegado de recursos que nos han permitido tener una gran expansión. Hoy en día tenemos presencia en varios países: México, Colombia, Chile, Argentina, Uruguay, Brasil, España, Panamá y estamos teniendo pláticas para incrementar nuestra presencia en España con más de mil tiendas. Recientemente acudimos al proceso de adquisición de Starbucks en Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo. De todo nuestro portafolio la marca con la que nacimos fue una tienda de Domino's Pizza.

# Presencia Global



Quick Service  
1,740



Coffee Shops  
1,434



STARBUCKS



Casual Dining  
716



Family Dining  
418



Store Data as of September 2018

La primera experiencia internacional fue cuando decidimos establecernos en Brasil en 1998 y la última la formalizamos la semana pasada cerrando la adquisición de Vips en España. Vips, establecimiento que estoy seguro que muchos de los que estamos aquí hemos tenido oportunidad de visitar en algún momento, nació en México, pero uno de los socios fundadores se fue a España y abrió allá Aurrerá y Bodega Aurrerá; durante casi cincuenta años operó separado de Vips México, pero ahora se integrarán en una sola empresa.



Al día de hoy, Alsea está en doce países, cuenta con diecisiete marcas y cuatro mil trescientos establecimientos –ya con la actualización de lo que pasó la semana pasada–, y cerca de 85 mil colaboradores. Tenemos tres puntos cinco billones de dólares de ingresos, de los cuales hoy con las últimas adquisiciones, el cincuenta y uno por ciento provienen de la parte internacional, que ya rebasó a los beneficios que se generan en México.

## Definiciones estratégicas Alsea

<b>Propósito</b>	<b>Encender el Espíritu de la Gente</b>			
<b>Propuesta de Valor</b>	Somos una comunidad determinada y comprometida con la excelencia y la integridad, maximizamos sinergias para entregar una oferta sorprendente a nuestros CLIENTES y asegurar que los Restaurantes generen resultados extraordinarios, aportando dosis de felicidad hasta en los detalles más pequeños para cumplir nuestro propósito de encender el espíritu de la Gente			
<b>Marcas</b>				
<b>Cultura Alsea</b>	 <b>Actitud Ganadora</b>	 <b>Liderazgo Involucrado</b>	 <b>Servicio Sorprendente</b>	 <b>Espíritu Colaborativo</b>
<b>Forma de Ganar</b>	Portafolio de Marcas Tecnología e Innovación	Mejor Talento	Mejor Operador Sinergia y Masa Crítica	Mercadotecnia Vanguardia Sustentabilidad



## **La primera experiencia: Brasil**

La primera experiencia en el extranjero, fue en el año de 1998 en Brasil, con honestidad y franqueza no fue algo que hubiéramos pensado o planeado con detenimiento. Como información previa sabíamos de Brasil que jugaban buen futbol, que Pelé era de allá, que había bonitas mujeres, pero no mucho más de eso. Nosotros teníamos Domino's Pizza en México, nos iba bien; un brasileño fue a pedir los derechos de Domino's Pizza para ese país a Michigan, donde está la sede de Domino's Pizza, y ahí le aconsejaron: "Oye, porque no pasas a México, platicas un poco con ellos, les está yendo bien, están haciendo cosas interesantes y algo puedes obtener".

Así recibimos la visita del inversor, quien durante nuestro encuentro nos propuso lo siguiente: "¿por qué no nos asociamos? y abrimos juntos una sucursal de Domino's, ustedes ponen algo de recursos, me asesoran un poquito y yo hago el resto. No se preocupen yo domino el mercado y soy brasileño.


Trabajemos con un esquema en el que yo opere en Brasil y ustedes nada más me acompañen un poco”.

Con el entusiasmo de la idea, uno de nuestros socios visitó São Paulo y a su regreso nos informó que era una ciudad con muchos edificios y gente y que desde su punto de vista sí se podrían vender pizzas. Ese fue el grandísimo estudio de mercado que hicimos, “han de comer pizza, vamos a entrarle”; el que propuso el negocio nos cayó bien y hablaba bonito, por tanto “vamos a entrarle” y fuimos para adelante.

El caso es que al poco tiempo, conforme a nuestro acuerdo dimos un poquito de recursos para el inicio del negocio en ese país y enviamos un equipo de México (cuatro o cinco personas) y a los cuatro meses se abrieron cuatro tiendas. Pasado poco tiempo el brasileño de repente nos abandonó, tal vez no entendió el negocio, lo que junto con un ofrecimiento de su familia para emprender otra actividad hizo que nos quedáramos solos por allá. Nos dijimos “¿y ahora que hacemos?” dependíamos de esta persona para operar en un país que no conocíamos.

Así, mal llevamos las tiendas un tiempo; yo levanté la mano y dije “pues me voy para allá, porque a lo mejor sí representa un potencial”. Nos fue bien al principio en Río de Janeiro, pero ya cuando entramos a São Paulo nos dimos cuenta de nuestra realidad, nos llevamos un trancazo, porque la población de la parte que da a la costa, lo que es Salvador, Bahía, Río de Janeiro, etc., es más portuguesa, pero la gente de São Paulo, tiene fuertes raíces italianas y por tanto sabían de pizzas; ahí había más de cinco mil pizzerías.

Pues allí estaba yo, un mexicano tratando de vender un producto italiano, de marca americana en un mercado brasileño. Era como si un brasileño tratara de venir aquí a vender tacos de una marca francesa. Al paso del tiempo nos dimos cuenta que en São Paulo era difícil crecer. Entramos y salimos de ese mercado después de intentar levantar las tiendas como cerca de ocho años; perdimos la inversión inicial, no generamos pérdidas y a la postre decidimos mal vender el negocio. Sin embargo, esta experiencia nos dejó mucho aprendizaje:

Primera experiencia en el extranjero... "Brasil" Alsea 




Diagram illustrating factors for internationalization, presented as a balance scale:

- Left side (Lower):
  - Poco valor agregado
  - Conocimiento del entorno local
  - Investigar antes de actuar
- Right side (Higher):
  - Hay que estar preparados
  - Producto adecuado en el mercado adecuado
  - Selección del socio estratégico
  - Escoger el momento adecuado para "Internacionalizarse"

Map of Brazil with the text "ORDEM E PROGRESSO" and a logo for "Domino's 1998" with a small building icon and the number "32".

## *Aprendizajes*

1) Internacionalizarse es algo muy bueno para una empresa, pero es importantísimo que nos encontremos en el momento apropiado, correcto.

2) No porque haya mercado hay posibilidad de negocio. Nosotros estábamos creciendo mucho en México; cuando pasó lo del brasileño y dijo "yo me

encargo” y nosotros contestamos “pues órale va”. No teníamos nada, no teníamos ni tiempo para atender las llamadas de Brasil, estábamos saturados con nuestras operaciones aquí y por tanto no pusimos la suficiente atención en el nuevo mercado, concluimos que:

a) No era nuestro momento, no estábamos preparados.

b) Nos faltaba gente para la expansión que estábamos teniendo en México y por tanto no contábamos con recursos para emprender negocios en otro país.

c) No respetamos la regla de primero carga, apunta y al final, dispara. Lo que hicimos primero fue hacer fuego y después apuntamos, no investigamos nada.

d) No porque te vaya bien en tu mercado, te va a ir bien en otro, hay circunstancias muy diferentes.

e) En suma, siempre hay que investigar previo a cualquier decisión de expansión, sobre todo en un país en donde no tienes experiencia ni conoces.

3) Hay que seleccionar al socio correcto. El inversor brasileño nos cayó bien, hablaba bonito, según las secretarías estaba guapo, pero no era el socio correcto. No entendía bien el negocio, su experiencia era quizá de un ambiente más financiero o bancario. No era operador, no estaba dispuesto a meter las manos, ahora sí, en la masa, y aquí se requiere mucho este tipo de cosas. En suma, no era el socio adecuado y eso lo aprendimos después de algún tiempo.

4) Hay que conocer el entorno local y esto es de vital importancia. Hay muchas circunstancias que influyen en el éxito de un negocio; por ejemplo, como lo pude constatar yo mismo, la mejor pizza del mundo está en São Paulo, las preparan muy bien, los ingredientes son muy buenos y por eso hay, como ya mencioné, unas cinco mil pizzerías. Nosotros llegamos a competir con nuestros 30 minutos o gratis y ellos entregaban el producto en 20. Además, había que entender mucho el entorno cultural, el laboral, el de impuestos –cosa que debe ser muy familiar para ustedes que están muy metidos en el ámbito de las finanzas y la administración–. El traslado es muy diferente en un país tan grande como Brasil, a veces para mover mercancías tienes que rodear. Entonces antes de decidir invertir en otro país es necesario conocer mucho más el entorno formal (fiscal, laboral) así como el cultural (los usos y costumbres).

5) Hay que tener un producto adecuado al mercado. A McDonald's en Brasil le iba bien, porque no tenía un contexto competitivo como el que teníamos nosotros. Tal vez nuestra pizza, nuestra marca, nuestras características no eran adecuadas al mercado. Y algo muy relevante, no dábamos valor agregado, llegamos y sólo dijimos “oye, nuestra pizza está mejor que las otras,” y pues no, “oye, entregamos en 30 minutos y si no es gratis”, y ellos lo hacían en 20. Respecto a la publicidad, también tenían más recursos.

6) Estoy convencido de que para internacionalizarse hay muchos caminos: explorar es un camino; poner distribución es otro; o abrir fábricas, comprar otras empresas y crecerlas es otro más (es el que ahora hacemos nosotros), pero siempre tiene que haber un valor agregado que ofrecer. Si no traes nada nuevo o novedoso que el consumidor perciba como un beneficio por comprarte a ti, empresa nueva o extranjera, no hay manera de competir con los




locales o extranjeros ya establecidos y hay que reconocer que nosotros no teníamos mucho que ofrecer en ese momento. Nuestras ventajas competitivas no eran claras.

7) Hay que estar bien preparados, esa es otra de las primicias, hay que capacitarse, planear detalladamente y no sólo “tener ganas”.

## Argentina / Chile

Alsea 

 Transferencia de conocimientos

 Sinergias y masa crítica

 Cruce de Talento

 Manejo de entornos diferentes



## **El emprendimiento en Argentina y Chile**

Pues en São Paulo no nos fue bien, perdimos tiempo y dinero, pero sin duda la experiencia nos abrió los ojos, nos dejó la inquietud de que existía todo un océano de posibilidades fuera de México, en el mundo; confirmamos que había un gran mercado en otros países y que debíamos aventurarnos, pero que para ello debíamos dejar de ser tan soberbios, tener la humildad de reconocer que no lo sabemos todo y que debíamos estar más preparados. Llegamos a la conclusión de que nos había ido mal, pero que queríamos hacer algo.

La oportunidad se presentó en Argentina, donde en el año 2004 ya teníamos operando Burger King con el esquema de franquicia y en México habíamos crecido las marcas Domino's Pizza y Starbucks. En ese entonces nos enteramos de que algunos franquiciatarios de Burger King en Argentina ya no tenían interés y estaban poniendo a la venta sus franquicias. Entonces con mucha más investigación,

mucho más tiempo y más preparados, aprendiendo de las experiencias, tomamos la opción de comprárselas.

Hoy en Argentina somos el líder en el mercado de hamburguesas, tenemos Burger King, que fue nuestra plataforma para después llevar Starbucks y más recientemente PF Chang's. Tenemos estas tres marcas allá, con 118 tiendas en total y trabajan con nosotros cerca de 6 mil colaboradores. La situación económica en Argentina, en ocasiones nos ha afectado, pero estamos contentos con nuestra inversión por allá; esta ha sido una historia interesante de éxito.

*¿Qué aprendizajes nos dejó este mercado?*

1) Hay que estudiar tu entorno antes de decir "sí" a una propuesta. En este caso investigamos y nos dimos cuenta que al argentino sí le gusta la carne, pero no puede comer un filete a diario y la hamburguesa es una buena alternativa para él. También su población es más joven, la llamada millennial,

esto nos dio la posibilidad de un mercado muy atractivo. Estudiar al consumidor sí sirve, pero no hay que investigar tanto, porque entonces nunca decides.

2) Hay que apoyarnos con operadores locales. En Brasil yo tomé el papel del hombre equipo, era el que calculaba los impuestos ¡imagínense! no hablaba ni portugués, el que negociaba con la ley laboral, pensé que por ser mexicano me procuraría un buen entendimiento con los locales, pero desafortunadamente no fue así.

En cambio, en Argentina lo que hicimos fue tomar la operación de la marca con personas locales y hemos concluido que esto es lo correcto; es preferible tener un operador del lugar que atienda y entienda el mercado y que sepa cómo moverse. Estos operadores complementan sus capacidades con las nuestras, además de que conocen la cultura y las costumbres, lo cual es muy difícil para quienes no pertenecemos al lugar. Entonces la gerencia en

Argentina se le dio a un nativo y prácticamente todo el personal es oriundo de ahí. A la fecha hay un mexicano en una organización de 6 mil colaboradores; nuestro compatriota es un auditor que da seguimiento a las cosas, pero es todo.

Estando en Argentina, curiosamente decidimos iniciar operaciones en Chile, por la cercanía, y enviamos a un argentino a establecer un Burger King. Al principio tuvimos algunas dificultades porque no pusimos al frente a un chileno; por tanto, reitero que a nosotros nos ha funcionado que nuestros negocios en otros países privilegien la contratación de gente local.

3) El precio de adquisición es muy importante. Esta operación la compramos a un precio muy bueno, aspecto en el que podríamos profundizar muchísimo, tal vez en otra conferencia. Cuando vas a adquirir un negocio tienes que hacer dos de tres cosas: comprar barato o gestionar bien o vender caro. Aquí

## Argentina / Chile



compramos a un buen precio lo que nos permitió tener espacio para invertir y espacio para mejorar. Cuando compras caro no tienes mucho margen para dedicar recursos extra al negocio que empieza.

4) Hay que aprovechar lo aprendido por otros. Para esta inversión nos subimos en la curva de aprendizaje de otros, tomamos un negocio que tocó fondo, abrió las primeras tiendas, sufrió, se dio cuenta de

que el tamaño de cierto producto no se vendía, que el precio estaba caro o barato, que tal ubicación no era la adecuada, que el gerente no era el correcto. De tal forma que los inversionistas originales pagaron el costo de llegar a un mercado, abrirlo y todo lo que esto implica.

Cuando abres un negocio hay que estar consciente de que no te irá de maravilla en un mes, que esto tomará mucho más tiempo; hay que sufrirlo. Los negocios toman su tiempo para que las cosas funcionen, por eso subírnos en la experiencia de los predecesores, abrió brecha para nosotros. Por supuesto esto no quiere decir que no debemos abrir un negocio donde no hay experiencia previa, pero en el caso de Argentina el que alguien hubiera tenido una curva de aprendizaje por nosotros fue muy bueno. Cuando tienes esta posibilidad puedes identificar algo que está bien y mantenerlo o algo que está mal y quitarlo.

En este momento recuerdo cuando trabajé en Pepsi Cola y Sabritas, en la época que esta empresa

también estaba emprendiendo su expansión internacional en Latinoamérica. Al igual que Alsea, ellos buscaban fabricantes locales de frituras que producían en los lugares a donde se estaba entrando, tomaban esas pequeñas empresas, las mejoraban y le ponían el valor agregado de la calidad, el empaque, la distribución, etcétera, para después montarse sobre esa plataforma.

5) Juntar experiencia y conocimientos produce sinergia. Nosotros sabíamos cómo hacer mejor marketing, cómo mejorar la calidad, cómo operar controles administrativos; los argentinos sabían de carne, uno incluso nos ayudó a mejorar los panes. Logramos valor agregado y la unión hizo la fuerza.

6) Me parece prudente recordarles que yo les estoy compartiendo nuestra experiencia, pero nuestros aprendizajes no pueden considerarse como reglas de aplicación general; cada caso puede ser diferente.



7) Hay que estar atentos a los ciclos económicos de los países en donde nos expandimos. La economía de Argentina de repente está bien, de repente está mal y luego vuelve a estar bien. Ahorita, por ejemplo, está pasando por algunos problemas, lo que ha ocasionado que su peso se haya devaluado 70%, según recuerdo. Alsea escoge esos momentos para invertir, porque nuestro peso está fuerte ante la situación del país en donde tenemos negocios; compras pesos baratos y de alguna manera puedes hacer una expansión. Los comerciantes del lugar empiezan a desocupar locales y los tomamos nosotros; son ubicaciones que cuando todo está bien es difícil conseguir, porque cuesta una fortuna rentarlas. Es como en la bolsa comprar cuando la acción ya está arriba, pues ya no tiene sentido, este tipo de operaciones se hacen cuando la acción está abajo. Estamos seguros de que el país va a estar bien en un año y medio o dos, porque tiene todo, es un gran país, entonces ahorita es cuando tomas posiciones, abres mercado y esperas que llegue el gran momento de cosechar.

En México “no cantamos mal las rancheras” en cuanto a la situación económica, pero en Argentina las condiciones tienen afectaciones mayores, se sufre. Saber manejar esos entornos en tu negocio es importante porque tienes respuestas a las preguntas de ¿cuándo entrar?, ¿cuándo invertir?, ¿cuándo desinvertir? Las compañías que se globalizan deben estar preparadas para operar en varios mercados, varias economías y diferentes circunstancias y por ello hay que saber moverse en función de cada entorno.

8) Expandirse con otros negocios complementarios a los que ya se tienen funciona. En la misma Argentina abrimos Starbucks, porque ya teníamos la base del mercado con Burger King. Si solamente hubiéramos abierto esta marca sin tener base alguna, la masa, los costos fijos, los gastos administrativos nos hubieran comido; además ya teníamos experiencia, conocimiento del mercado, ya nos

sentíamos mucho más firmes. Nos ha ido muy bien con esa decisión.

Debo decirles que en Argentina hay muchos cafecitos por todos lados, pero la nuestra fue una propuesta de valor. Estos negocios eran cafecitos sin tanta calidad, funcionando en lugares viejos, con un barista que tenía mal humor, cobraban el internet, todo lo anterior provocaba que sus clientes experimentaran una mala experiencia.

Con Starbucks llevamos un nuevo concepto, tuvimos algo que agregar: más variedad con más innovación; pusimos música, internet gratis, llegamos con una serie de valores agregados y empezamos a transferir conocimientos de México a Argentina. También nos nutrimos del conocimiento de los argentinos, fue una transferencia de tecnología, generamos sinergias. El desarrollo de ideas y la investigación respecto a los alimentos la hacíamos en México y con ello nos ahorrábamos los costos que hubiera implicado hacerlo allá. Comprábamos el café, los vasos, etc. para ambos países,

lo que hacía posible lograr mejores precios por el volumen. Este conjunto de circunstancias nos dio la oportunidad de entrar y competir en un mercado en donde había muchos cafecitos que ofrecían buen precio. Si no hubiéramos tenido las tiendas de la marca en México en ese momento o no las hubiéramos utilizado como palanca, no habría sido posible ser exitosos.

Por otro lado, nos trajimos argentinos a México para el área de marketing ya que son muy creativos y nos llevamos operadores mexicanos para allá, entonces el cruce de talentos y la polinización fue muy rica y muy interesante, se dio algo virtuoso.

## Otro nuevo mercado: Colombia

### Starbucks & Archies Colombia

Alsea 



Medir bien a los rivales locales



Ritmo de crecimiento



Saberse Adecuar



En el año 2008 entramos con Starbucks en Colombia y esta fue una historia totalmente diferente.

En ese país tienen mucho café, hay una empresa que es el orgullo nacional y producen buen café. Cuando fuimos a abrir nuestra marca visitamos al presidente Santos para saludarlo, ya que un amigo lo conocía, y todos los que nos recibieron habían

trabajado en la industria cafetalera: el presidente, la secretaria de finanzas, todos.

Era un reto importante llegar con una marca diferente a un mercado muy orgulloso, de buena fe, que hacía bien las cosas, que tenía recursos. Creo que si hubiera sido nuestra primera experiencia internacional hubiera sido desastroso, pero ya teníamos más fuerza, más experiencia, más conocimiento, mediamos más las cosas. Hoy en día en Colombia tenemos 35 Starbucks y si no mal recuerdo, hoy abrió la tienda 90 de Domino's Pizza, también operamos PF Chang's y adquirimos una empresa, unos restaurantes de comida italiana que se llama Archies; tenemos una buena operación allá, como resultado de que estábamos mucho más preparados. He aquí nuestras experiencias:

- 1) Hay que prepararse. No llegamos y quisimos competirles. Dijimos “estos cuates son buenos, no te sientas soberbio, se humilde y tendrás que prepararte mejor que ellos”. Estuvimos casi dos años

preparándonos sobre los equipos que utilizaríamos, que precios ofreceríamos, como íbamos a construir y en general establecimos los mecanismos para tener todo medido para ver cómo ganarles; hacíamos pruebas de mercado, pruebas ciegas con el consumidor, invertíamos más en la tienda que ellos (tenemos unas tiendas preciosas allá), entendimos que era un rival muy fuerte y que teníamos que hacer las cosas muy bien. Hoy por hoy hemos tenido éxito y aunque llegó un competidor muy importante y muy bueno, nos ha ido razonablemente bien.

2) Hay que reaccionar antes que la competencia. Introdujimos Domino's Pizza, una rama que conocíamos perfecto de toda la vida (la sangre de tomate que corre por nuestras venas). Crecimos rapidísimo y cuando la competencia quiso reaccionar ya teníamos noventa tiendas que ganaron el mercado por una mejor calidad, mejor producto y una serie de factores que sabíamos que eran cruciales. En el mercado había competidores como Papa John's, si mal no recuerdo,

y Pizza Hut. Nos apuramos y mantuvimos un ritmo rápido y no dejamos reaccionar a la competencia. En este negocio la economía de escala es importante y ésta no se logra con una tienda. Dicen que el negocio de la comida deja dinero, pero pongan su restaurante y verán que no es sencillo.

3) Hay que saber adecuarse. Hasta ese momento en Domino's utilizábamos el mismo queso que comprábamos a un solo proveedor, por supuesto a un excelente precio ya que eso nos fortalecía, pero resultó que los colombianos querían un queso en específico porque no les gustaba el nuestro, así es que tuvimos que adecuarnos, aunque el costo se incrementó.



## Nuestra incursión en Europa

### España – *Marcas globales, localmente relevantes*



Zena<sub>Alsea</sub> Selección del mercado objetivo

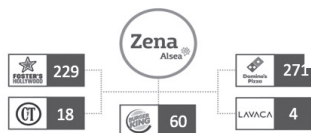
Zena<sub>Alsea</sub> Tomar Riesgos

Zena<sub>Alsea</sub> Generar valor agregado

Zena<sub>Alsea</sub> No hacerle caso a todos

Zena<sub>Alsea</sub> No tocar lo que funciona

Zena<sub>Alsea</sub> Transmisión de cultura



Nuestra experiencia en España comenzó hace apenas 4 años y fue producto de un movimiento más estratégico, más planeado, mucho más consciente. Hoy tenemos —antes de una reciente adquisición de una franquicia de la semana pasada—, cuatrocientas y tantas tiendas entre Domino's Pizza; Foster's Hollywood que es una especie como de Chilis, que

es el líder de comida, y varios restaurantes de cadena como La Vaca Argentina y uno de Cañas y Tapas.

Aquí yo diría que hemos aprendido algunas cosas. No fue un español el que pasó por acá y dijo “bueno como ven si abrimos España”, sino que como ya les dije fue una operación planeada, consciente. Nos dijimos “vamos a Estados Unidos o vamos a España”. Estados Unidos es un mercado muy maduro, muy competido, muy hecho y entonces mejor optamos por España ya que es un país culturalmente parecido a nosotros.

Nuestra decisión se dio con una España que atravesaba problemas económicos, por lo que movernos ahí implicó que tomáramos riesgos. Todo mundo nos decía que estábamos locos, porque la crisis económica española hace cuatro años había ocasionado un paro, desempleo y otras consecuencias difíciles, pero todo eso lo utilizamos a nuestro favor. Hicimos una operación grande con la compra del grupo Zena; teníamos mucho que aportar en cuanto a marketing, dábamos valor agregado.

## ¿Qué aprendimos?

No hay que hacer caso a todos. Nos llegaban los analistas, los banqueros, nos decían “no, España no, están en crisis”, pero escuchamos nuestra experiencia y hoy vendemos, y por tanto crecimos el doble que hace 4 años, y tenemos el doble de tiendas que entonces.

### Estrategia Europa



Zena hacía muchas cosas bien, por lo que decidimos no tocarlas; “no toques lo que no está mal”. Por nuestra parte, les transmitimos nuestra cultura y

el DNA de nuestros negocios. Ellos eran muy buenos para manejar la crisis, pero los mexicanos éramos muy buenos en esto de la genética de nuestras marcas y la búsqueda del crecimiento permanente.

La incursión en España nos llevó a plantear una estrategia muy concreta para el continente europeo que explicaré brevemente para terminar mi exposición el día de hoy; eso es lo que nos está sucediendo en estas fechas. Esta estrategia la explicaré con estas láminas que están en inglés, pero es el idioma con el que nos estamos comunicando por allá.

Nos hemos planteado unir una serie de negocios en el continente con el fin de buscar estabilidad económica para nuestro grupo. Una empresa firme que se diversifica hasta en monedas, logra por ejemplo que si se devalúa el peso argentino (como ahorita está sucediendo) o al peso mexicano le va mal, tienes monedas más firmes, como los euros, que te respaldan; “no poner todos los huevos en la misma canasta” sin duda sirve.

Otra cosa muy relevante es el financiamiento. Aquí tomas créditos al 7, 8 o 9 % y allá te financian

al 1.5%, una tasa muy baja, entonces hay crédito para crecer, para comprar.

En resumen, lo que estamos haciendo es pegar ese negocio que ya teníamos con éste que estamos comprando que se llama grupo Vips. Es el Vips del mexicano que se fue para Europa, que llegó a tener 454 tiendas de diferentes conceptos. Ahora ya no sólo manejamos Vips, sino tenemos Starbucks, Frailes, Ginos y PF Chang's, acá están las razones de porque estamos comprando este negocio. La marca Vips ha producido 50 años en España y ha subsistido, incluso con las crisis, entonces es resistente, es una marca muy querida. Si ya sobrevivió a la crisis seguro aguantará con nosotros de alguna manera.

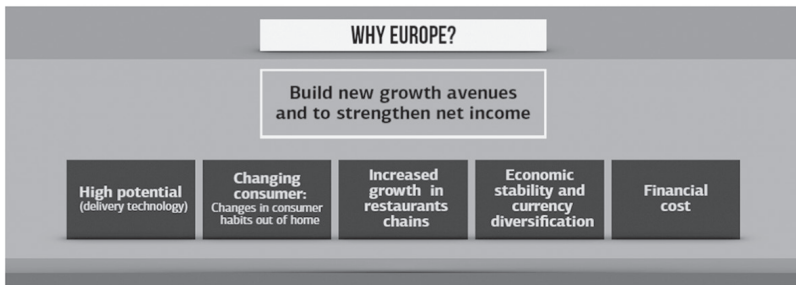
También estamos recientemente adquiriendo los derechos de Starbucks en Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo —aunque no sabemos mucho francés, menos holandés, Starbucks corporación los manejaba, pero decidieron dedicarse al mercado de Estados Unidos y China, porque China crece 700 tiendas al año, o sea crece un México al año y dicen

“mejor vendemos esto acá y no nos distraemos”. Esto, más lo que ya teníamos, más lo que compramos, más lo de Starbucks nos da la posibilidad de tener sinergias muy buenas. Por ejemplo, nada más con las compras de pollo para los restaurantes, sumando Vips en Europa, te dan posibilidades de negociar con el proveedor; le dices “oye, cuanto si te doy las ventas de allá”. Las sinergias también se dan en la tecnología, puedes desarrollar tecnología propia; hoy producimos nuestros propios aceites. Todo esto nos dará un alto potencial de crecimiento.

Estrategia Europa
Alsea



<p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold; margin: 0;">4 COUNTRIES</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">FRANCE, NETHERLANDS BELGIUM &amp; LUXEMBOURG</p>	<p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold; margin: 0;">262 STORES</p> <table style="font-size: 0.7em; border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 2px;">FRANCE</td> <td style="padding: 2px;">C-71 / F-89</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">NETHERLANDS</td> <td style="padding: 2px;">C-12 / F-62</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">BELGIUM</td> <td style="padding: 2px;">F-25</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">LUXEMBOURG</td> <td style="padding: 2px;">F-3</td> </tr> </table>	FRANCE	C-71 / F-89	NETHERLANDS	C-12 / F-62	BELGIUM	F-25	LUXEMBOURG	F-3
FRANCE	C-71 / F-89								
NETHERLANDS	C-12 / F-62								
BELGIUM	F-25								
LUXEMBOURG	F-3								



## Estrategia Europa



### POTENTIAL TOGETHER

BRAND  
COMPLEMENT

PRODUCTION  
SYNERGY BETWEEN  
BRANDS AND MULTI  
COUNTRY  
PURCHASES

POTENCIALIZAR  
MULTI-BRAND  
LOYALTY  
PROGRAMS AND  
CRM DEVELOPMENT

MAXIMIZE GROWTH  
AMONG  
FRANCHISEES

BENCHMARKING  
AND BEST  
PRACTICES IN  
OPERATIONS AND  
MARKETING  
BETWEEN BRANDS  
AND COUNTRIES

ABILITY TO INVEST  
IN DIFFERENTIAL  
TECHNOLOGY FOR  
ALL COUNTRIES:  
WOW REWARDS,  
AGGREGATORS AND  
ENLACE

## Estrategia Europa



Grupo  
**VIPS**



Casual dining



Family dining



Fast casual



Coffee shop

**GINOS**

**FRIDAYS**

wagamama

**VIPS**

**VIPS**



**6**  
BRANDS

**2 COUNTRIES**  
SPAIN & PORTUGAL

**458**  
STORES

VIPS	106
VIPS SMART	35
STARBUCKS	169
GINO-S	125
FRIDAYS	18
WAGAMAMA	5



## Conclusiones

Resumiré en algunas conclusiones lo que me parece más relevante, repito, de nuestra experiencia, que puede ser contraria totalmente a otros enfoques u otros negocios:

A) Momento adecuado. Ya dijimos, no en cualquier momento, hay que estar preparado.

B) Conocimiento local, no porque te vaya bien aquí te va a ir bien allá, son diferentes lugares, condiciones. Tienes que tener conocimiento local, no ser soberbio.

## Conclusiones



- Aalsea <sup>®</sup> Momento adecuado
- Aalsea <sup>®</sup> Conocimiento local
- Aalsea <sup>®</sup> Que puedes dar de valor agregado
- Aalsea <sup>®</sup> Si puedes no partir de "cero" mejor
- Aalsea <sup>®</sup> Ojo con la cultura local
- Aalsea <sup>®</sup> Preferente operadores locales
- Aalsea <sup>®</sup> Tu cultura y ADN
- Aalsea <sup>®</sup> Entender ciclos económicos
- Aalsea <sup>®</sup> Cruce de experiencias y talento
- Aalsea <sup>®</sup> Sinergias y Economías de escala
- Aalsea <sup>®</sup> Respeto a lo local

C) Que des valor agregado, si tú ofreces un precio de treinta y ellos de veinte y no das valor agregado no captas al cliente, quien tiene que tener ventajas de comprar tu producto.

D) Se puede no partir de cero, se puede hacer la expansión con adquisiciones. Es el camino que nosotros hemos adoptado, es más rápido, es el menos caro y el más certero a nuestro juicio.

E) Ojo con la cultura local, hay que preferir operadores locales. En España hay un solo mexicano, el de finanzas, el único mexicano de casi 10 mil personas que laboran ahí, ahora hay más. Lo que sí es que debes tratar de ser muy respetuoso de las cosas, pero siempre pugnando porque todos se cubran por el mismo paraguas cultural, los mismos principios, que todos compartan el DNA de la empresa, los mismos valores.

F) Busca países para invertir que resulten; ya les comenté el caso de Argentina.

G) Cruza experiencias y talento. Aunque hay pocos mexicanos laborando en nuestros negocios en el extranjero, intercambiamos mucho conocimiento. Hacemos foros en México cada seis meses; reunimos a los de marketing, los de compras, los de administración y en esas reuniones se comparte mucha experiencia; esa “polinización” hace que puedas ofrecer mejores cosas y te empiezas a volver más fuerte que tu competidor. Por ejemplo, en el tema de promociones; de repente ya no sabes que ofrecer y entonces nos llamamos entre países para saber qué están haciendo. Incluso esta experiencia es importante.

H) Desarrollar economías de escala. Ya compartí con ustedes que hoy somos los compradores de queso más importantes de Latinoamérica.

I) Y finalmente diría, hay que tener respeto a lo local.

Lo que les he expuesto hoy es más o menos el camino que hemos seguido; les he hablado de dónde estamos en este momento y nuestra intención y convicción de seguir creciendo. Tenemos expectativas de que en breve podamos estar haciendo algo en los Estados Unidos, queremos ser el líder de comida mexicana ahí; de hecho, estamos desarrollando un proyecto sobre esto y creemos que el año que entra lo empezaremos a materializar.

Les cuento muy brevemente una anécdota. Hubo una reunión en Dubái de restauranteros. Los mayores, los grandes restauranteros del mundo, hicieron una presentación como de hora y media hablando de los conceptos, del futuro y lo que es la oportunidad. Ahí identificamos que lo que hace falta en el mundo es una cadena de comida mexicana y nos dijimos ¡nos toca!, lo único que hace falta es meter orden y hacer investigación y desarrollo para promover que guste la buena comida mexicana.

**Alsea** 



EL PORTÓN



california  
PIZZA KITCHEN



P.F. CHANG'S



LAVACA Archie's

**Thank you!**



Comida  
Rápida



Cafeterías



Comida  
Casual



Restaurante  
Familiar

## Semblanza del autor

FEDERICO TEJADO BÁRCENA, es director general de Alsea Internacional. Nació en Puebla, Puebla en 1960. Es un destacado empresario mexicano, integrante del Consejo Patrimonial de dicho grupo, en el que previamente ocupó los cargos de director general de Domino's Pizza, director general de Casual Dining, director general de Starbucks de México y director general de ALSEA México.

Cursó estudios en la Universidad Nacional Autónoma de México, recibíendose como Ingeniero Industrial en 1983 y cuenta con la Maestría en Business Administration en el IPADE.

El inicio de su carrera profesional comenzó con la fabricación de Metalmecánica, en donde participó como director comercial y al poco tiempo como director general; más tarde se incorporó a PepsiCo como vicepresidente de ventas del Valle de México. Su carrera como empresario inició en 1989, cuando adquirió una pequeña empresa de fabricación de hule, que en breve registró un crecimiento notable al convertirse en una distribuidora de papelería -Hulera Hércules-; posteriormente adquirió una franquicia de Domino's Pizza y con ello comenzó su participación como fundador de Alsea. En 2001 abrió el mercado de Domino's Pizza en Brasil como director regional, donde permaneció por 3 años, para luego regresar a Alsea como director de varias de sus marcas, ocupar la posición de CEO en México y ahora desempeñarse como el CEO internacional de este grupo que opera en seis países (México, Colombia, Chile, Argentina, Brasil, España, Panamá y se está abriendo mercado en tiempos recientes en Uruguay).



Alea es una empresa mexicana que tiene a su cargo franquicias de consorcios como Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, PF Chang's, The Cheesecake Factory, Vips, Portón, Tapas y Cañas, La vaca y Archie's. Hoy en día Alea opera con una filosofía característica sobre los negocios, que se refleja en sus logros: cuenta con 3,468 establecimientos en Latinoamérica, un total de 72,434 empleados, además de que ha sido reconocida con el reconocimiento del informe Great Place to Work desde el año 2007.

*Proceso de Internacionalización de una empresa mexicana*

Editado por el Seminario Universitario de Gobernabilidad  
y Fiscalización de la Universidad Nacional Autónoma de México  
se terminó de imprimir en junio de 2019 en los talleres de Druko Internacional,

S.A. de C.V., Calzada Chabacano 65, local F,

col. Asturias, Cuauhtémoc, 06850, Ciudad de México.

Su impresión se realizó en papel Cultural de 75g y forros  
en cartulina Couché de 300g con las familias tipográficas  
Stempel Garamond y Helvetica. La edición estuvo al cuidado  
de la doctora Aurea del Carmen Navarrete Arjona, secretaria técnica del  
Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización

Tiraje: 500 ejemplares