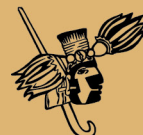




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 47

PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE UNA EMPRESA MEXICANA

FEDERICO TEJADO BÁRCENA



Seminario
Universitario
de Gobernabilidad
y Fiscalización

CIUDAD UNIVERSITARIA

México

Noviembre de 2022



DIRECTORIO

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General

Dr. Luis Agustín Álvarez Icaza Longoria
Secretario Administrativo

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

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

**Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización**

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador

Mtra. Aurea del Carmen Navarrete
Arjona
Secretaría Técnica

Ing. Felipe Jesús Sacre Gaviño
Secretario Académico

Lic. María Teresa Martín B.
Secretaría Administrativa

Comité Ejecutivo

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

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda
Secretaria de Desarrollo Institucional

Dr. Alfredo Sánchez Castañeda
Abogado General de la UNAM

Lic. Enrique Azuara Olascoaga
Contralor de la UNAM

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

Mtro. Sergio Huacuja Betancourt

Dra. Arcelia Quintana Adriano

Mtro. Roberto Salcedo Aquino

Mtra. Norma Samaniego Breach

Dra. Nadima Simón Domínguez

C. P. Héctor Vargas Icaza

Lic. María Elena Vázquez Nava

Dr. David Vega Vera

Dr. David Villanueva Lomelí



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



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 47

PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE UNA EMPRESA MEXICANA

FEDERICO TEJADO BÁRCENA



Seminario
Universitario
de Gobernabilidad
y Fiscalización

CIUDAD UNIVERSITARIA

México
2022

Primera edición, 2022

D.R. © 2022 Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Ciudad Universitaria
(www.fca.unam.mx)

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

ISBN en trámite

El contenido y uso de imágenes en los textos son responsabilidad
exclusiva de los autores

Impreso y hecho en México

Contenido

Presentación <i>Alfredo Adam Adam</i>	9
Proyección internacional de una empresa mexicana	13
Brasil, nuestra primera salida	19
Argentina, siguiente parada	26
Después Chile	32
Y llegamos a Colombia	34
El salto a España y Portugal	38
Expandiendo los mercados europeos	45
Comentarios finales	48
Semblanza del autor	51

Presentación

En el seno Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México, que tiene su sede permanente en la Facultad de Contaduría y Administración, se han organizado diversas actividades académicas encaminadas a analizar tópicos que involucran a los negocios, las cuales han abarcado desde recomendaciones útiles para el éxito de las empresas familiares, hasta el análisis de aspectos vinculados con el cumplimiento de las obligaciones fiscales de las organizaciones, por citar algunos ejemplos, ya que se

reconoce que este sector contribuye en gran medida a que el Gobierno pueda cumplir con su deber de crear las condiciones para procurar el beneficio a la población a la que sirve.

Es un hecho que en nuestro país, particularmente desde la época del pofiriato, hemos tenido una amplia apertura para las inversiones de otras latitudes, por lo que cuando se dio reconocimiento y aceptación a la expansión del fenómeno de la globalización y, fueron dejándose al margen las tradicionales políticas proteccionistas de las inversiones nacionales, no fue extraño adaptarnos con relativa facilidad a este entorno que rápidamente nos invadió, porque ya convivíamos con marcas, empresas, industrias, etc. que tenían años de establecidas en nuestro país y con las cuales estábamos totalmente familiarizados. El siguiente paso era que empresarios mexicanos enfocaran sus objetivos a penetrar en este exponencial mercado; afortunadamente varios grupos nacionales han traspasado con éxito las fronteras

continentales y se han expandido prácticamente en todo el mundo.

Uno de ellos es, sin duda, el Grupo ALSEA, quienes han incursionado en este mercado globalizado con gran éxito. En 2019 invitamos al ingeniero Federico Tejado Bárcena, Consejero Patrimonial del Consejo de Administración, para que compartiera sus experiencias de éxito que hicieron posible su expansión a Latinoamérica y Europa; en ese entonces nos comentaba sobre los estudios que estaban haciendo para establecer una marca de comida mexicana en el continente europeo, lo cual ya es una realidad en el momento de esta publicación.

Hoy decidimos tratar de nueva cuenta el tema, para tener una actualización de los avances de Alsea en su proyección internacional, lo que puede servir, tal vez por qué no decirlo, para motivar a que otros empresarios mexicanos, sean grandes o pequeños, se aventuren a establecerse más allá de nuestras

fronteras y tengan éxito, ya que como el mismo Federico reconoce “tenemos mucho que ofrecer al mundo”.

Alfredo Adam Adam
Coordinador del Seminario Universitario de
Gobernabilidad y Fiscalización

Proyección internacional de una empresa mexicana

Tengo especial cariño por esta Universidad que nos ha dado mucho a muchos. Durante mi época de estudiante fui vecino de esta Facultad de Contaduría y Administración en el Anexo de Ingeniería y, agradezco la oportunidad que se me da de venir a compartir con ustedes la actualización de una plática que sobre el mismo tema impartí en el año de 2019, como parte de las actividades desarrolladas por este Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización.

El tema que en ese entonces y hoy nos convoca es el proceso que siguió el grupo mexicano ALSEA para su proyección internacional, lo que resulta importante porque en México estamos más acostumbrados a que empresas extranjeras vengan a instalarse en nuestro país, lo cual podemos constatar con solo algunos ejemplos a lo largo de nuestra historia, como cuando se comenzó a explotar el petróleo, ahora nacionalizado, así como en épocas más recientes con las experiencias con empresas automotrices o marcas como Amazon y Apple.

México recibe empresas extranjeras que además de apoyar su economía, nos comparten sus conocimientos y buenas prácticas, pero soy testigo de que nuestro país también tiene una gran capacidad para que las empresas mexicanas salgan, aporten y crezcan en otros mercados fuera de sus fronteras. Puedo afirmarles que empresas mexicanas pueden crecer en el extranjero; tenemos gran talento comparable con el que se tiene en otras latitudes. Espero

que la información que hoy les comparto anime a muchas empresas mexicanas a incursionar en mercados internacionales.

Comenzaré por expresarles cuál es el estatus actual de ALSEA: somos un grupo que se ubica en 11 países: México, Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, Paraguay, España, Portugal, Francia, Bélgica, Holanda, Luxemburgo y en algún momento también estuvimos en Brasil, aunque ya no tenemos operaciones allá.

De nuestras marcas 85% se concentran en las que quizá son las más conocidas: Starbucks, Domino's pizza, Burger King, Vips (tanto Vips España como Vips México, que tienen un mismo origen pero en un tiempo estuvieron separadas), Foster's Hollywood que es una especie de Chilis en España y otras marcas como Cheesecake Factory, Chilis, El Portón de comida mexicana, Ginnos, Italiannis y Archies de comida italiana, PF Changs de comida

china, y en España operamos La Vaca de comida argentina, Cañas y tapas de comida española y OleMole que es una marca que recién sacamos en España de comida mexicana.



Elaboración propia.

Cabe mencionar que nuestra empresa escogió el camino de tomar marcas ya establecidas, no crearlas, y asumir su operación; la única marca que fue desarrollada por nosotros es la de OleMole. Así, de nuestras 20 marcas, 19 fueron creadas por terceros, y nosotros simplemente las operamos y las crecemos. Cada organización debe identificar sus características,

aptitudes y fortalezas para determinar las bases de su funcionamiento y nosotros decidimos especializarnos, como ya mencioné, en ser operadores, ya que crear marcas implica realizar procesos muy lentos y no quisimos estar involucrados en esa dinámica.



Elaboración propia.

En el grupo contamos con 81 mil personas, cerca de 40 mil en México y el resto en los demás países colaboradores de ALSEA. Vendemos como sistema una cifra cercana a dos billones de dólares.

Operamos 4,500 tiendas entre franquiciadas nuestras y una pequeña proporción de franquiciatarios de Domino's Pizza que se dan a terceros; de todas nuestras tiendas 3,800, 84%, son operadas por nosotros y el resto son franquiciadas. Atendemos una cantidad importante de clientes (más de 460 millones), que reconocemos podrían ser compartidos, es decir que el mismo cliente pudo visitar Starbucks por la mañana, por la tarde pedir una pizza y un mes después ir a Chilis, pero aún así nuestra base de clientes es muy amplia.

Brasil, nuestra primera salida

Pues bien, ¿cómo comenzó nuestro proceso de internacionalización? Debo empezar por decirles que no fue un proceso planeado; no fue un tema que hubiésemos tratado en una reunión de planeación estratégica, tan de moda actualmente. En ese tiempo antes de salir por primera vez al mundo teníamos Domino's Pizza, estábamos creciendo en México y nos concentrábamos en abrir unidades en muchas ciudades.

En el año de 1999 hubo un brasileño, Marcelo Franza, que fue a las oficinas de Ann Abor, cerca de la Universidad de Michigan, sitio donde nació



Elaboración propia.

Domino's Pizza, a tramitar el beneficio de una franquicia para Brasil. Una vez que le fue otorgada, en Michigan le sugirieron que visitara a quienes manejábamos la marca en México, ya que estábamos teniendo éxito y tal vez pudiera aprender algo de las buenas prácticas que teníamos en ese entonces. Fue en este contexto que nos propuso asociarnos en Brasil, para que le compartiéramos nuestro conocimiento y experiencia para echar a andar la marca en su país. Como resultado el brasileño nos propuso asociarnos.

Uno de los socios visitó dos días Brasil e “hizo una profunda investigación de mercado”, que consistió en ver la ciudad, identificar que había infraestructura, muchos edificios y gente, con lo que concluyó que seguramente ahí se comía pizza. Con esta referencia aceptamos la sociedad, en el entendido que nuestra colaboración sería aportando un poco de recursos y compartiendo nuestras buenas prácticas.

¿Cómo nos fue? Muy mal. La primera causa fue que al año de estar por allá, el brasileño heredó un negocio familiar y desistió de seguir siendo nuestro socio. Nosotros no teníamos el más mínimo conocimiento comercial de aquel país y nos habíamos confiado a que nuestro socio iba a cubrir lo necesario en este ámbito; sabíamos que se jugaba bien futbol y por tanto teníamos referencias de Pelé; conocíamos que había playas bonitas y bellas mujeres, pero no más allá. Fue en este contexto que decidí irme a vivir al país por tres años, para ver cómo podíamos impulsar nuestro negocio.

Es conveniente tener presente que Río de Janeiro, Porto Alegre, y en general la parte costera de la región, fueron colonizados principalmente por portugueses, que por su origen no estaban familiarizados con la pizza, lo que no sucedía en São Paulo, la ciudad más importante aparte de la capital, ya que tenía raíces italianas.

Tuvimos un relativo éxito en el establecimiento de unidades en todo lo que era la costa, pero cuando quisimos expandirnos a São Paulo la cosa ya no pintó bien, porque la competencia de pizzerías era enorme. Después de ocho años de operar reconocimos que no íbamos a tener éxito en ese mercado y decidimos dejar el país, lo que por supuesto nos generó pérdidas de dinero, tiempo y esfuerzo y afectó nuestro orgullo.

Sin embargo, capitalizamos la experiencia y pudimos identificar que nuestros intentos de internacionalización debían considerar los siguientes puntos:

- 1) **ELEGIR EL MOMENTO ADECUADO.** Cuando salimos a Brasil estábamos muy ocupados con el crecimiento en México y aún así, decidimos salir fuera del país porque nos pareció interesante y vimos una “oportunidad”. A la postre esta decisión no resultó bien porque no teníamos las fuerzas ni los recursos económicos, humanos y otros elementos para enfrentarnos a mercados distintos al nuestro.
- 2) **INVESTIGAR Y PLANEAR.** Fuimos de los que primero disparamos y después apuntamos y así no se caza. Hay que investigar y planear para luego actuar.
- 3) **SELECCIONAR AL SOCIO CORRECTO.** Es muy común que cuando las empresas deciden operar en un país que no es el suyo, se asocien con organizaciones y/o personas, ya que esto abre la posibilidad de juntar experiencias y habilidades, además de riesgos. Sin embargo, hay que tener cuidado con quién se decide

llevar a cabo esta sociedad, con miras a que se establezca un verdadero compromiso.

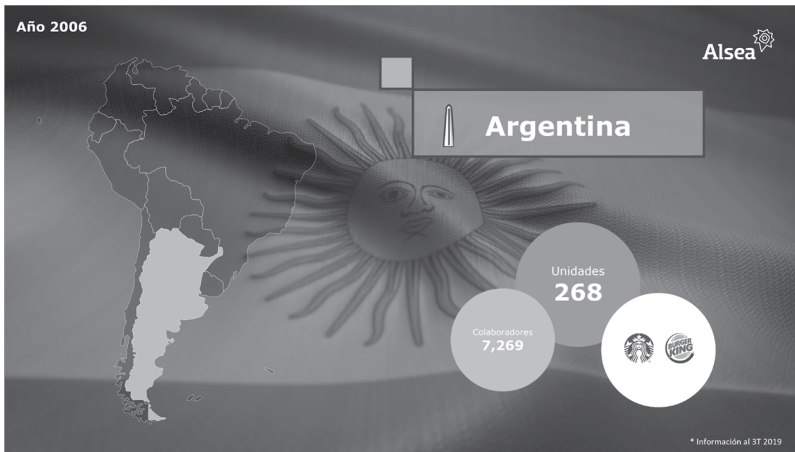
- 4) CONOCER EL ENTORNO LOCAL. Cuando dimos nuestro primer paso para internacionalizarnos, no teníamos idea de muchas cosas. Por ejemplo, si en México es difícil entender el esquema fiscal para el pago de impuestos, en Brasil es mucho peor; ni los cursos, ni la asesoría de contadores ayudó a entender este tema. Por citar un ejemplo, nuestros costos por el traslado de mercancías fueron muy altos, además de que requirieron una logística muy relevante, ya lo que un trayecto que podría haber llevado más o menos tres horas de carretera entre de Río de Janeiro a São Paulo (siendo un país tan extenso), por el mencionado tema del monto de los impuestos, nos obligó a establecer una ruta por Minas Gerais, otro estado, lo que implicó una vuelta enorme.

- 5) OFRECER UN PRODUCTO ADECUADO AL MERCADO. Ya comenté que la población de São Paulo tiene un origen italiano, por lo que su gusto era por pizzas más planas y pequeñas, no las que se comerciaban con nuestra marca, además de que el gusto por los ingredientes era distinto, no fue del agrado de ellos la pizza Hawaiana, que aquí en México es tan popular, como tampoco lo fue nuestro queso, ya que tienen otro tipo llamado Catupiry –que francamente a mí no me gusta– pero es el que consumen.
- 6) Ofrecer un valor agregado respecto de la competencia. En São Paulo había no menos de 8,000 pizzerías en la ciudad (lo que aquí serían como Oxxos, pero al triple); sonará a broma, pero construían un edificio y en el plano estructural se incluía un local para una pizzería. Nuestra política de entrega gratis si el cliente no tenía su producto en 30 minutos o menos, allá no representaba nada.

Argentina, siguiente parada

A pesar de la mala experiencia en Brasil, nos quedamos con hambre de incursionar en el extranjero; nos hicimos conscientes de que había posibilidades de mercado más allá de nuestras fronteras y volvimos a la carga, ahora en Argentina.

A esas alturas en México ya operábamos Burger King con varias sucursales y teníamos un fondo con el que se operaba en Argentina esta misma marca. Como ustedes saben, los fondos de inversión entran en ciertos negocios, los crecen y mejoran, y luego se venden; no son inversiones de largo plazo. Así que



Elaboración propia.

decidimos adquirir la operación de Burger King en Argentina y hoy en día tenemos establecidas 268 unidades, cerca de 8,000 colaboradores y somos líderes en el mercado de hamburguesas y también en el del café con Starbucks.

Destaco que iniciar el negocio del café en Argentina nos costó mucho trabajo, porque los argentinos son como italianos en el exilio y por tanto tenían una tradición de consumo de café de ese país europeo. Sin embargo, identificamos que aunque había cafés italianos, estos estaban establecidos en instalaciones

que no eran muy buenas, no tenían internet, no eran cómodas, y cuando abrimos Starbukcs atendimos, entre otras, estas deficiencias lo que representó un valor agregado.

Ahora bien, en Argentina gusta mucho la carne de calidad, pero es muy difícil comer eso diariamente por los costos, por lo que una buena alternativa que pudimos ofrecer fueron las hamburguesas que, dicho sea de paso, está en el gusto de los millenials.

Con todo lo anterior, identificamos un mercado de crecimiento rápido, con una población joven que adoptó rápidamente nuestras marcas.

Establecernos aquí también nos dejó enseñanzas:

- 1) **COMPRAR AL PRECIO ADECUADO.** Compramos barato a los que operaban el fondo del que les platiqué que servía para la operación de Burger King; estos inversionistas deseaban salirse

para aprovechar otra oportunidad y en esto de los negocios versa el compra bien, opera bien y vende bien; es más, con que puedas lograr dos de estas tres máximas es suficiente para considerar que hiciste un buen negocio. El beneficio que obtuvimos de comprar a precio bajo nos permitió crecer rápidamente.

- 2) **DEJAR A OTROS ABRIR LOS MERCADOS.** Fue muy ventajoso para nosotros el que otros hubieran tomado la curva de experiencia con los Burger King; pudimos cosechar la siembra que otros hicieron para arrancar el negocio y no cometimos los errores por los que ya se había pasado.
- 3) **CONTAR CON OPERADORES LOCALES.** Aquí no fuimos a conquistar, nos apoyamos en el management que ya se tenía, en el talento local que es bueno. También pudimos ver que muchas veces hay más entendimiento entre connacionales que entre nacionales y extranjeros. Hoy únicamente hay dos mexicanos

trabajando ahí, aunque en otros países tenemos a más.

- 4) ENTENDER LOS CICLOS ECONÓMICOS. En Argentina la economía funciona aceptablemente en ocasiones y en otras enfrenta dificultades. Ante ello, nosotros aprovechamos inversiones cuando las cosas no marchaban tan bien, por la ganancia en la conversión de pesos mexicanos a pesos argentinos. Solo por poner un ejemplo, cuando las cosas están mal, podemos hacernos de locales a precios reducidos.
- 5) UNIR FUERZAS. El aprovechar a los operadores locales hizo posible un intercambio de buenas prácticas; por ejemplo, los argentinos han sido muy buenos en marketing mientras que nosotros tenemos gran experiencia en capacidades operativas, lo que ha generado una muy buena sinergia.
- 6) ESCOGER LA ECONOMÍA ADECUADA. Hoy a tiro pasado, no tuvimos buenas experiencias al operar en la economía brasileña; ahí de

repente te congelan recursos, hay límites a la exportación, en ocasiones escasean los dólares y no puedes comprar equipos (como las cafeteras necesarias para nuestro negocio) o en el otro extremo abundan los dólares porque la venta de granos repunta y debes improvisar; este es un punto muy relevante que hay que tener en cuenta cuando te estableces en un país que no es el tuyo.

Después Chile

En Chile tuvimos una historia muy parecida a la que hubo en Argentina.

Destacaría únicamente de esta incursión, que en los negocios en los que participamos la economía de escala es muy importante. En este país la operación de los Burger King fue la palanca que hizo posible establecer Starbucks y otras marcas. Hoy en día tenemos sucursales de PF Changs y Chilis, lo que en conjunto con nuestros primeros negocios allá, nos ha permitido sumar 189 unidades, en las que colaboran 3,835 personas.

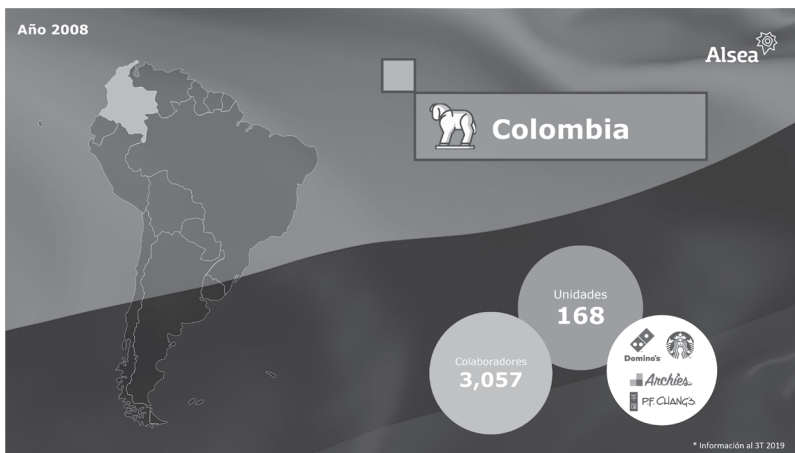


Elaboración propia.

Si hablamos de las enseñanzas, aquí ratificamos con creces una de las obtenidas con anterioridad: es muy relevante contar con equipos locales para operar, por las múltiples razones que ya les he expuesto.

Y llegamos a Colombia

Decidimos entrar a Colombia con nuestra marca más conocida, es decir Domino's Pizza, y ello nos hizo fuertes cuando introdujimos Starbucks. Cabe destacar que con Starbucks estábamos por entrar en un mercado que ha hecho un muy buen trabajo para posicionar el café local como uno de los mejores del mundo y en donde hay un orgullo por su producto. Aunque les puedo decir por experiencia y conocimiento que café bueno lo encontramos en México, en Colombia, en Nicaragua y en otros sitios productores del grano, enfrentábamos un gran reto al establecernos en Colombia.



Elaboración propia.

Como anécdota, les cuento que personalmente platiqué con el entonces presidente Santos, para plantearle la posibilidad de establecer nuestra marca allá (casi, casi pedir permiso), con el fin de conocer si ese plan nos podía representar obstáculos que pudieran reorientar nuestra idea; afortunadamente en esa administración gubernamental se tenía una filosofía de apertura, de que el país debía globalizarse y confirmamos nuestro deseo de iniciar operaciones allá.

Para poder tener el éxito que hoy tenemos con Starbucks, tuvimos que ser humildes y adecuar

nuestro producto, pero hoy les puedo decir que afortunadamente nos fue bien y crecimos rápido.

¿Qué aprendimos aquí?

- 1) CONOCER EL MERCADO LOCAL Y PREPARARSE. Desde que nos establecimos con Domino's pizza hicimos mucho trabajo previo, por ejemplo, pruebas de queso para identificar cuál gustaba más a la población colombiana (ahí usamos un queso distinto al del resto del mundo); también practicamos mucha investigación para conocer el mercado local; nos adecuamos a las costumbres alimenticias, a los sabores (no vendemos los mismos productos aquí que allá); en fin, tratamos de identificar toda la información que pudiera apoyarnos en el éxito de nuestras marcas.
- 2) REACCIONAR ANTES QUE LA COMPETENCIA. Hicimos un ejercicio de crecimiento acelerado de nuestras marcas y cuando la competencia

de café o pizzas quisieron reaccionar, ya les habíamos ganado la batalla.

- 3) **SABER ADECUARSE.** Hicimos los cambios necesarios para que nuestros productos se ubicaran en el gusto de los colombianos. Esto fue posible por el profundo trabajo de investigación de mercado.

Hasta aquí las experiencias de haber expandido nuestros mercados en Sudamérica. La siguiente lámina resume los importantes aprendizajes que obtuvimos en esta primera incursión.



El salto a España y Portugal

Tener operaciones sólidas en Sudamérica fue algo importante, sobre todo por el orgullo de ser latinoamericanos, pero nos planteamos la pregunta de ¿por qué solo tenemos que pensar solo en nuestra región?

Fue entonces que comenzamos a analizar las opciones de salir a en Estados Unidos u optar por Europa; yo me inclinaba por el país del norte por ser un mercado muy grande (32 veces el de México), tener condiciones económicas ventajosas y ser un mercado interesante, aunque muy competido y difícil.



Elaboración propia.

Finalmente, después de análisis y estudios diversos, decidimos experimentar en el mercado europeo porque es más estable (en México y Latinoamérica hay más brincos y el mercado europeo se mantiene en ciertos rangos, por supuesto sin considerar los efectos de la pandemia con los que todos salimos raspados); brinda buenas condiciones de financiación con tasas mucho más baratas, lo que permite crecer más rápido; los restaurantes pequeños en esa región cada vez con mayor frecuencia están desapareciendo como negocios en lo individual y se están sumando en organizaciones más grandes que

los agrupen, ya que los pequeños empresarios no desean seguir enfrentando las dificultades de la operación, que entre otras muchas otras les implica estar disponibles los siete días de la semana y abrir en amplios horarios. A la par detectamos lo que representó un valor agregado para nuestra inversión, y es que los europeos han ido adquiriendo la costumbre de comer frecuentemente fuera de casa, a lo cual responde nuestro negocio, además de que al menos en la operación del sector de alimentos son los que van a la vanguardia tecnológica (en temas como Data mining, herramientas de lealtad, pago sin mediación de personas utilizando medios electrónicos –lo que ha disminuido el pago de propinas pero facilitado la entrada y control del recurso– entre otros temas).

Como plataforma para instalarnos en el Continente Europeo compramos el grupo Zena, que ya operaba en España y Portugal con las marcas de Cañas y Tapas, Foster's Hollywood y La Vaca Argentina; ello, a pesar de que los asesores que teníamos nos

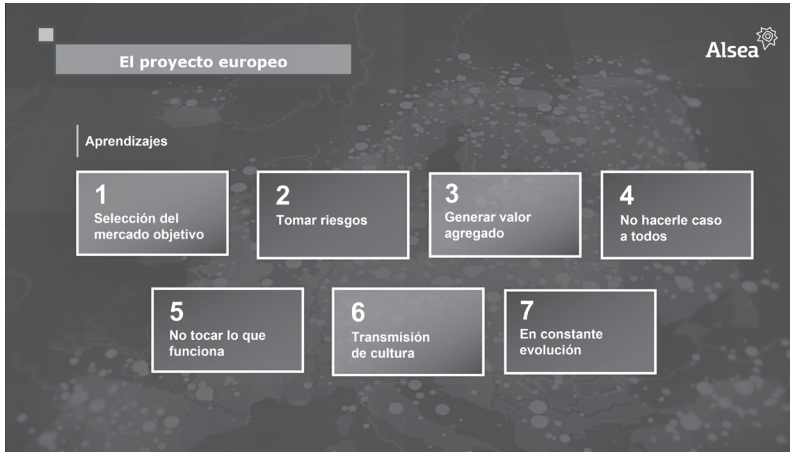


Elaboración propia.

recomendaban no invertir allá por la profunda crisis que estaba viviendo sobre todo el pueblo español (estamos hablando del año 2014), pero hoy puedo compartirles que nos ha ido extraordinariamente bien por allá.

Como en cada una experiencias anteriores, al establecernos en España y Portugal también capitalizamos varias enseñanzas:

- 1) **TENER BASES SÓLIDAS PARA SELECCIONAR EL MERCADO OBJETIVO.** Siempre es relevante



Elaboración propia.

- conocer las características de los posibles consumidores del producto para poder armar opciones que satisfagan sus gustos y necesidades.
- 2) **TOMAR RIESGOS.** A pesar de una crisis real, como les expuse antes, nos aventuramos a instalar nuestros negocios y la apuesta nos salió bien. Internacionalizarse no es un proceso fácil, no hay causas y efectos obvios y seguros, por lo que las empresas deben estar preparadas para asumir riesgos controlables.
 - 3) **GENERAR VALOR AGREGADO.** Todo el crecimiento y desarrollo de ALSEA en México y

Sudamérica nos brindó el acompañamiento de una gran trayectoria en el desarrollo de marketing, lo cual pudimos capitalizar en el nuevo mercado.

- 4) **NO HACER CASO A TODOS.** Es bueno tener asesores, pero las decisiones deben fundamentarse no solo en los puntos de vista de ellos, sino en otros elementos que diversos estudios o la experiencia brindan.
- 5) **NO TOCAR LO QUE FUNCIONA.** Al adquirir Zena pudimos constatar que hacía uso de buenas prácticas, por lo que no las cambiamos, pero sí las complementamos con las prácticas exitosas de la cultura mexicana, como la velocidad en la atención del cliente y un mayor enfoque y cuidado a los colaboradores que trabajan para nosotros; en este último aspecto, imprimimos un sabor más latino al trato y a la operación y a las decisiones de aprovechar las oportunidades para crecer más rápido.

- 6) TENER UNA ACTITUD DE CONSTANTE EVOLUCIÓN. Compramos grupo Vips que se había establecido en España con la cadena de Aurrerá y decidimos sumarla a nuestra línea de negocio para adaptarla a los nuevos tiempos.

Expandiendo los mercados europeos

Ya establecidos en España y Portugal, hubo la oportunidad de comprar a los americanos los derechos de Starbucks en Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo, dado que habían decidido no operar en esas latitudes para concentrarse en el mercado de Estados Unidos y en el Chino, país este último en donde se abre un Starbucks cada nueve horas.

Todo nos iba muy bien hasta que se presentó la pandemia, lo cual nos pegó a todos en todo el mundo. Las felicitaciones que recibíamos por nuestra expansión en 11 países se opacaron por los efectos del

cierre casi total de operaciones, ya que lo único que pudimos conservar operando fue el deliver de Domino's pizza y uno que otro que pudimos paulatinamente activar, pero estaban cerrados los restaurantes y a pesar de ello continuábamos pagando nómina para mantener las fuentes de trabajo –hicimos un esfuerzo importante– ya únicamente tuvimos que prescindir del 6% de nuestra plantilla, pero ello nos implicó hacer uso de grandes cantidades de dinero en prestamo a la banca –los bancos tuvieron que autorizar el financiamiento, porque tampoco les convenía que para exigir el pago tuvieran que embargarnos motos u ollas–, al grado que la empresa estuvo a punto de quebrar.

En tiempo, la pandemia costó a la empresa alrededor de tres años de retroceso, pero estamos en el camino de recuperación. También puedo decirles que la experiencia de la pandemia nos dejó cosas positivas, como descubrir o ratificar el talento humano que soporta a la empresa, afirmar que contamos con muy

buenas marcas y que nos hemos ganado el reconocimiento de una gran cantidad de clientes, por lo que estamos seguros que seguiremos creciendo y continuaremos internacionalizándonos.

Comentarios finales

Los mexicanos podemos operar exitosamente en México, pero también tenemos mucho que aportar fuera de nuestras fronteras. Somos ejemplo de capacidad de trabajo, intelectual, de liderazgo y otros muchos campos; solo debemos animarnos a tomar las oportunidades.

Por supuesto, es importante que el país siga dando la bienvenida a las inversiones que se quieran establecer, pero también México tiene todos los elementos para expandirse internacionalmente, con independencia del tamaño de las empresas. No solo

las grandes corporaciones podemos internacionalizarnos, las empresas pequeñas pueden armarse de valor, no sentirse chicos y encontrar su área de oportunidad.

Las consecuencias de la pandemia, nos hizo ver que a pesar de tener costos altísimos que amenazaron nuestra continuidad, se puede navegar en aguas adversas; afortunadamente las marcas de ALSEA padecieron mucho pero una vez abierto el mercado están teniendo una recuperación muy buena y rápida, aunque tenemos prácticamente frenado por el momento el crecimiento. Debo reconocer que los controles con los que contamos fueron un elemento muy importante; En un negocio tan extenso como el nuestro, debemos poner atención en esto.

En condiciones normales, por el nivel de expansión de ALSEA, los controles, mediciones, parámetros y en general el business intelligence son fundamentales, ya que de manera sistemática te

permiten identificar, por ejemplo, buenas prácticas o actividades inusuales, áreas en donde se tiene que intervenir o supervisar, así como tomar buenas decisiones con base en información, a pesar de un ambiente adverso.

Semblanza del autor

FEDERICO TEJADO BARCENA. (Puebla, México, 1960) empresario mexicano, integrante del Consejo de Administración de Alsea, como Consejero Patrimonial. Durante su estancia en esta empresa, el ingeniero Tejado ha participado en diferentes cargos como director de: Domino's Pizza México; Casual Dining Alsea México; Starbucks México; Alsea México; Alsea Internacional y director Alsea Europa.

Cuenta con estudios en la Universidad Autónoma de México, recibéndose como ingeniero

industrial (1983). Al poco de terminar la licenciatura, comenzó el MBA en el IPADE.

El inicio de su carrera profesional comenzó en la fabricación de metalmecánica 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 importante distribuidora (Hulera Hércules). Posteriormente, adquirió una franquicia de Domino's Pizza, años más tarde se convirtió en socio de Alsea.

En 2001, Federico abrió el mercado de Domino's Pizza en Brasil, como director regional, donde permaneció por tres años, para luego regresar a Alsea como director de varias marcas como Domino's

Pizza, Casual Dinning y Starbucks, CEO Alsea México, CEO Alsea Internacional con seis países (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España y abrió mercado en Uruguay). Posteriormente, se mudó a Madrid para dirigir Grupo Vips y las operaciones de Starbucks en Francia y Benelux, integrándolo con las operaciones ya existentes de Europa. Actualmente, se encuentra dando Asesoría Especializada para Comida Mexicana en Alsea. Adicionalmente, participa como consejero en Grupo SuKarne, Salud Digna y Fundación UNAM y es vicepresidente corporativo de Grupo Alsea.

Proyección internacional de una empresa mexicana

Editado por el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se terminó en noviembre de 2022. La diagramación y formación de páginas así como la corrección de textos la realizó Formas e Imágenes, S.A. de C.V. La edición, integración y corrección de la primera revisión de textos estuvo al cuidado de la maestra Aurea del Carmen Navarrete Arjona, secretaria técnica del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización.

¿Las empresas mexicanas pueden establecerse con éxito en otros países? ¿México tiene capacidad y experiencia para compartirlas con el mundo? ¿Hay enseñanzas que puedan ser referentes para iniciar un proceso de internacionalización de una empresa mexicana? ¿Cómo afectó la pandemia por Covid-19 la subsistencia de empresas en el mundo?

La respuesta a esta y otras preguntas se puede encontrar en la publicación del ingeniero Federico Tejado Bárcena, consejero patrimonial del Consejo de Administración de ALSEA, quien aborda el tema de “Proyección internacional de una empresa mexicana”.

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



Seminario
Universitario
de Gobernabilidad
y Fiscalización



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN
<http://sug.unam.mx/>