

SOY ASÍ, Y ASÍ SEGUIRÉ

Aunque su deuda crece, y los inversionistas le castigan en Bolsa por ello, Alsea sigue de compras en el exterior, pensando a largo plazo.

POR: Rosalía Lara

En menos de 30 años, la operadora mexicana de restaurante Alsea –que gestiona marcas como Starbucks, Burger King y Domino’s Pizza, y es dueña de otras como Vips y El Portón– ha pasado de no existir a sumar 3,588 unidades de 14 marcas en siete países. ¿Cuál es la receta de su rápida expansión?

“Alsea tiende mucho a estar buscando el crecimiento, tanto orgánico como inorgánico, a través de la adquisición de marcas, para tener una mayor penetración y poder potencializar las sinergias”, dice José Luis Cano, director ejecutivo de Deuda Corporativa de HR Ratings. El analista añade que las claves de la empresa para lograrlo son una estructura sana de su deuda –con alrededor de 80% en pesos y más de 85% a largo plazo–; el enfoque en

PENDIENTE. El acuerdo para operar Starbucks en cuatro países europeos espera la aprobación de las autoridades.



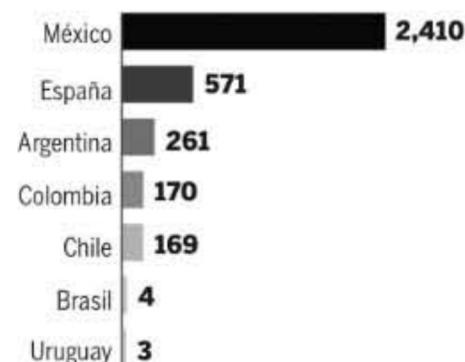
Por el mundo

Con menos de 30 años de historia, Alsea ya opera en siete países de América y Europa.

- **1990 MÉXICO**
Domino's Pizza
- **1998 BRASIL**
Domino's Pizza
- **2006 CHILE**
Burger King
- **ARGENTINA**
Burger King
- **2008 COLOMBIA**
Domino's Pizza
- **2014 ESPAÑA**
Grupo Zena
- **2017 URUGUAY**
Starbucks
- **¿2019? FRANCIA, PAÍSES BAJOS, BÉLGICA Y LUXEMBURGO**
Starbucks

Rápida expansión

La empresa ya cuenta con más de 3,500 restaurantes y crece a doble dígito. Ingresos, en MDP.



*Al tercer trimestre de 2018.

FUENTE: Alsea.

la solvencia operativa –por ejemplo, con un centro de operaciones en el que estandariza procesos, como la fabricación de la masa para pizzas, centraliza la distribución y reduce costos–, y la diversificación de marcas, en la que el éxito de Starbucks y de Domino’s Pizza genera el efectivo necesario para expandir las otras.

Con esta estrategia, Alsea tiene ahora la vista puesta en Europa. En octubre, la empresa que preside Alberto Torrado llegó a un acuerdo para comprar Grupo Vips en España –una marca que ya posee en México– por un monto de alrededor de 500 millones de euros. Esta adquisición coloca a Alsea como líder operador de restaurantes en la península ibérica, donde operará más de 1,000 restaurantes con 10 marcas. Además, la compañía anunció que está en negociaciones con Starbucks Coffee para obtener la licencia de las operaciones en Francia, Países Bajos, Bélgica y Luxemburgo.

La compra de Grupo Vips sorprendió a todos, y las agencias calificadoras reaccionaron poniendo en observación negativa la calificación de la operadora, debido a que la empresa aumentará su deuda para realizar la adquisición. Desde octubre, sus acciones han caído cerca de un 20% en Bolsa.

Pero Alsea piensa en el largo plazo: con esta estrategia de adquisiciones y alianzas, en 10 años sus ingresos se han multiplicado por 6 veces, al pasar de 6,985 millones de pesos en 2007 a 42,529 MDP en 2017. Por eso confía en el valor de estas operaciones, que estima que impulsarán sus ingresos un 15% más.