

Starbucks y Alsea, la pareja perfecta

En un correo electrónico, Ralph Lauren exigió saber: “¿Por qué no tienes una tienda en San Miguel de Allende?”, el santuario en el que se retiran miles de baby boomers gringos. Preguntas como ésta son de las que más le llegan a Howard Schultz, presidente de Starbucks. Como el remitente era un personaje VIP, icono de la moda (con la marca Polo), Schultz hizo lo que todo ejecutivo internacional hace respecto de sus subsidiarias, le preguntó a su socio local. La respuesta, según Alberto Torrado, presidente del Consejo de Administración y presidente ejecutivo de Alsea, empresa que opera Starbucks en México, fue: “San Miguel de Allende toca el próximo año”.

Este intercambio pinta la relación de la firma de café con Alsea, el operador más grande de comida rápida en México. Starbucks es dueña de su marca, pero Alsea ejecuta su estrategia en el país. “México está entre nuestros 10 mayores mercados”, dice Schultz, en una entrevista donde se definió como “sólo un tipo que vende café” y que defiende a su marca de quienes la tachan de transnacional con hambre de dinero. En una sala de un hotel en el DF, Schultz tiene un aire de evangelizador, larguirucho y bonachón, que pregona “los valores” y el cuidado con “los asociados”, sus empleados.

A principios de septiembre, Schultz y Torrado se reunieron para celebrar el quinto aniversario de la llegada de Starbucks a México. La asociación ha permitido a Alsea reforzar su liderazgo en las grandes ligas del negocio de alimentos y bebidas preparadas. Con 152 cafeterías (y abriendo una más cada tercer día), entre los dos preparan el asalto a América del Sur y la expansión de la marca en México, donde el potencial va de las 800 a las 1,500 locaciones.

La historia de Schultz y Torrado es el modelo de casos de éxito de emprendedores que erigieron un emporio de la nada. En el caso de Schultz, nacido en el seno de una familia de clase trabajadora en Brooklyn, se le reconoce como el reinventor, en América del Norte y muchas partes del mundo, del negocio de vender café tostado, de grano arábica, preparado y servido en sus tiendas.

Por su parte, Torrado y su familia crearon su emporio manejando las marcas de sus socios a caballo entre el modelo de franquicias y licencias y la operación directa. Eduardo Estrada, jefe de Análisis de Citigroup, ha dicho que Alsea “sigue siendo una de las más interesantes opciones de crecimiento entre las emisoras mexicanas de consumo”. El matrimonio ha sido bendecido por el mercado. Simplemente en cinco años, los que lleva la alianza, el valor por acción de Alsea ha crecido casi 76% y su capitalización de mercado pasó de 873 millones de pesos (mdp) a casi 12,000 mdp, un crecimiento de más de 85% en el lustro. Si bien no sólo de café vive Alsea (su manejo de Domino’s Pizza y Burger King ha sido su pan por años), la espuma del capuchino ha hecho crecer con gusto a la empresa.

Según Schultz, el factor México fue una gran sorpresa en su compañía, a tal grado que se niega a dar un pronóstico de cuántas tiendas tendrá en este mercado. “La oportunidad es mucho más grande de lo que habíamos pensado”. Un poco más concreto, Torrado dice que si bien el plan original apuntaba a 400 sucursales, hay un potencial mínimo de 800. El plan de ataque es casi militar: abrir una tienda por ciudad y saturar el mercado con 20 más. Tienda a tienda, el café mexicano se pinta de verde. “Para fines de año cerraremos con 190 y nuestro plan es abrir 100 tiendas por año en el próximo lustro, para llegar a 800”, asegura.

Para lograrlo requiere desarrollar la fuerza de trabajo y gerencial que sustente su crecimiento. A la fecha, Starbucks ocupa en México a unos 2,200 empleados, incluyendo equipos propios de bienes raíces, gerentes y baristas, con un promedio de 12 empleados por tienda.

Joaquín Ley, analista de consumo de banco Santander, comenta que uno de los mayores retos de Alsea es no tener suficientes gerentes capacitados para nuevas tiendas, pero cree que el récord expansionista de la firma lo reducirá. “Conforme crezca la masa crítica de sucursales de Starbucks, aumentará el número de empleados, por lo que el problema de encontrar gerentes capaces disminuirá”, considera.

Café, hamburguesas y pizza

El pan de Alsea se basa en comida rápida y bebidas calientes. En cinco años, el precio de su acción creció 76% y su valor casi se duplicó.



Café sur

El éxito en las ya 152 sucursales deja ver un buen negocio para ambas partes, y con base en ello ahora tienen grandes planes para América del Sur. Hace unas semanas anunciaron su intención de llevar la ‘experiencia Starbucks’ a muchas esquinas de Brasil, Argentina, Chile y, eventualmente, Colombia.

“Queremos entrar como operador único”, explica Torrado, cuyas cafeterías venden, cada una, 650,000 dólares anuales en promedio, estima una proyección de Santander. “No pensamos ni queremos licenciar, ni tenemos facultades para hacerlo”. Es decir, Starbucks no será una franquicia abierta a emprendedores; Alsea quiere todo el pastel.

Los analistas estiman que el negocio del café dará a Alsea un incremento en la mezcla de sus ingresos en la medida en que abra más Starbucks en México y América del Sur.

Actualmente, la cadena de cafeterías significa 10% de los 5,900 millones de pesos que Alsea vendió en 2006. Aunque la mayor tajada se la lleva Domino's Pizza (con 576 unidades, incluyendo las propias, las franquiciadas y las que opera en Brasil); lo cierto es que con Starbucks se avecina una sublimación en su hoja de balanza.

Una proyección de Santander prevé que, para fines de 2007, el valor de la participación de Alsea en el negocio de Starbucks en México será de 182 mdd. "Domino's Pizza genera ahora más o menos la mitad de los ingresos", comenta Torrado. "Al paso que vamos, Starbucks estará compitiendo pronto por la posición de importancia en ventas". Dulce sirena

Otro terrón que endulza la taza de Alsea es que la buena operación de la marca redundó en que Starbucks Coffee Company no haya hecho efectiva una cláusula en su contrato que la podría llevar a ampliar su participación en la coinversión que mantiene con Alsea en Starbucks México. En Café Sirena (denominación social de ese joint venture), Alsea controla 82% y sus socios, 18%. Una previsión era que si el negocio no funcionaba de acuerdo con lo esperado, Starbucks Coffee podría adquirir 32% adicional; de lo contrario, para hacer efectiva esa premisa tendría que esperar a 2009.

Y lo más seguro es que así sea. "Entonces no dependerá de los resultados", dice Torrado. "Si fuera por ellos ya lo hubieran ejercido, lo que confirma el interés de nuestros socios por participar con nosotros en un mercado como éste".

Cada tercer día, Alsea inaugura una tienda de Starbucks en México; la inversión en promedio es de 360,000 dólares por unidad, pero, en algunos casos, el monto es mayor, así como el mantenimiento; así sucede, por ejemplo, en el nuevo local de Campos Elíseos, en la zona hotelera del DF (ubicada a metros de una sucursal abierta previamente).

"Un importante crecimiento de Alsea en años venideros estará siendo aportado por el café", menciona Raquel Moscoso, analista de retail de Ixe. Destaca que, al primer semestre de 2007, el ritmo de crecimiento de unidades de Starbucks en México ha sido de casi 56%. Por su parte, Ley, de Santander, pronostica que el potencial de negocio de Alsea en América Latina con Starbucks es de 1,000 millones de dólares, un monto similar a la actual capitalización de mercado de la empresa mexicana.

Para invadir América del Sur, donde ya Alsea tiene cabezas de playa con 23 Domino's Pizza y 50 Burger King, la empresa destinaría unos 90 millones de dólares en una etapa inicial, mismos que pediría prestados. La compañía tiene créditos de corto y largo plazo por menos de 500 mdd, de manera que sus bonos en el mercado de crédito están muy sólidos. Además, la expansión recibiría el empuje de la eventual venta de 32% de Café Sirena a Starbucks Coffee. "Seguramente el dinero nos lo podríamos 'acabar' en un año si lo invertimos correctamente desarrollando la marca en otros países", señala Torrado.

Café del día

La relación de estas dos empresas se da, en cierta forma, como el producto que promueven. Una mezcla de café que ha creado nichos nuevos, tanto en el negocio de las franquicias como en el consumo del grano. Aunque sea por coincidencia en el tiempo, pero en cinco años (los que lleva de operar la compañía de Schultz en el país), los mexicanos pasaron de consumir 750 gramos al año, en promedio, a casi 1.2 kilogramos, de acuerdo con Marcos Gottfried, director de la Expo Café. (Otras dependencias, como la Organización Internacional del Café, señalan que el consumo anual promedio es de 840 gramos.)

Un reporte de Shopping Centers Today apunta que los mayores competidores de Starbucks en México son las cadenas Café Caffè, The Coffee Factory (ambas de Carlos Slim, quien, según fuentes de Starbucks, intentó negociar su entrada a México e, incluso, les dijo que ir de la mano con él era fundamental para abrir sus tiendas aquí), Italian Coffee Company, Finca Santa Vera Cruz, Coffee Station, Café Punta del Cielo y muchas cadenas más e incontables cafés regionales.

Muchas de estas tiendas existían antes de la entrada de Starbucks a México, pero otras no. Algunas, como Italian Coffee Company, con más de 350 unidades, están muy arraigadas. Si bien es aventurado decir que Starbucks y Alsea reinventaron el negocio de vender café, muchos concuerdan en que sí influyeron en una mejora de la calidad.

En el propio Consejo Mexicano del Café se ve con buenos ojos la llegada de Starbucks y otras franquicias que empujen el magro consumo de los mexicanos.

Más café, socio

Las cuentas de Alsea ya le dan para ubicarse en la antesala del Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores. Según Torrado, la intención es que, para 2008, la empresa sea determinante en el medio bursátil.

La firma de alimentos tiene los tamaños para hacerlo pues, guardadas las proporciones, está en una mejor situación que la que la propia Starbucks Coffee Company mantenía a un lustro de su creación. De hecho, apunta, Schultz, a cinco años de su lanzamiento en México, la cadena tiene más cafeterías que cuando él hizo pública su empresa, en 1992, casi 10 años después de su fundación.

La composición accionaria de la compañía deja 60% del papel en manos de la familia Torrado y los directivos de Alsea, y casi 40% en el mercado bursátil. Ante el enorme monto de liquidez (más de 2 millones de dólares diarios, dice Torrado), la puerta está abierta, lo único que falta es que el empaque les dé para lograrlo.