ALSEA GRUPO: COMPETIR EN UNA LIGA GLOBAL [1]

"*La empresa tiene recursos, marcas y oportunidades;*
lo que no tiene es tiempo para equivocarse"

Alberto Torrado, empresario y consejero de Alsea Group

NOTA DEL AUTOR: El documento recoge llamadas a presentaciones, con información de la empresa y los planes descritos, a las que se recomienda acceder ya que son un complemento importante a la información recogida en el texto y los anexos.

INTRODUCCIÓN

A comienzos de 2026 el equipo directivo de Alsea, empresa cotizada en la Bolsa de México, afrontaba una nueva etapa con una mezcla de satisfacción y preocupación. Tras más de tres décadas de crecimiento sostenido, la compañía había logrado construir una plataforma de restauración organizada con presencia internacional (México, Europa y LATAM), apoyada en marcas globales de primer nivel y con una reconocida capacidad operativa.

Sin embargo, esa misma trayectoria había llevado al grupo a un punto en el que las decisiones estratégicas comenzaban a tener un impacto mucho más profundo y difícilmente reversible. El crecimiento, que durante años había sido el principal vector estratégico, empezaba a generar tensiones en términos de complejidad, foco y rentabilidad —más aún, teniendo en cuenta un entorno con operadores cada vez más profesionalizados y mercados financieros y consumidores cada vez más exigentes.

Tras varios años convulsos (COVID, inflación, resistencia de algún mercado, reacción frente a marcas globales, marcas muy nicho…), en los que la empresa había demostrado

[1] Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas, con la colaboración del asistente de investigación Gabriel Ochoa de Zabalegui (PAG Madrid 2013), a partir de las entrevistas con ALSEA GRUPO, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2026, Fundación San Telmo. España.
No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico en la dirección casos@santelmo.org.

una alta resiliencia, Alsea miraba al futuro consciente de que "*ya no había vuelta atrás*" y de que la liga en la que debía jugar ahora era de ámbito global. Y se preguntaba… ¿cómo crear valor en los siguientes cinco años para ser reconocido y rentable como *top player* global? o ¿cómo resolver dilemas de crecimiento vs complejidad, escala global vs adaptación local, portafolio de marcas vs foco estratégico...? En definitiva, creía que, quizás, había llegado el momento de replantearse el posicionamiento estratégico de la compañía.

ALSEA: LA GÉNESIS DE UN GRUPO LÍDER

Alsea nació en México a finales del siglo XX como resultado del empuje emprendedor de la familia Torrado, que supo identificar una oportunidad en un mercado todavía poco desarrollado en términos de restauración organizada. En un contexto de apertura económica y creciente influencia de modelos de consumo internacionales, la introducción de conceptos como la *pizza* o la comida rápida (Quick Service Restaurants o QSR), supuso una apuesta con un elevado potencial de crecimiento.

El primer gran hito fue la incorporación de Domino's Pizza en 1991, cuyo rápido desarrollo en México permitió a la compañía Torrquin (origen de Alsea) adquirir una sólida experiencia operativa en la gestión de franquicias. Este conocimiento, unido a una ejecución muy enfocada en el terreno, se convirtió en uno de los pilares del crecimiento inicial.

Con la franquicia maestra, que consiguió para quince años, la empresa se involucraba de lleno en el desarrollo del negocio de los "subfranquiciados", otorgándoles asesoramiento, orientación e incluso apoyo económico en épocas de dificultades. Torrquin también disponía de tiendas corporativas. En 1995, con México sumido en una crisis económica, lograron solventar un problema de deuda con la Domino's Pizza International por regalías y *fees*, capitalizándola a través de un acuerdo con ellos. También compraron a los franquiciados el 40% de los locales de Domino's en México, incluyendo los derechos territoriales que tenían.

La salida a bolsa en junio del 1999, manteniendo algo más del 65% del capital en manos de la familia, marcó el inicio de una nueva etapa. A partir de ese momento, el crecimiento se apoyó en tres grandes palancas: la expansión orgánica mediante nuevas aperturas, la adquisición de operadores existentes y la entrada en nuevos mercados geográficos (Anexo 1: Hitos principales de Alsea).

Alsea comenzó a construir un modelo basado en la incorporación progresiva de marcas globales, entre las que destacaron Starbucks y Burger King. La capacidad de convencer a estas compañías para confiar en un operador local fue, en sí misma, una demostración del posicionamiento que Alsea había alcanzado en el sector.

En 2002 Alberto Torrado, miembro de la familia propietaria, contactó con el presidente de Starbucks para Latinoamérica. Hasta entonces, Starbucks no franquiciaba la marca,

pero los hermanos Torrado le mostraron su modelo de operación y lograron convencer a la marca para que Alsea se hiciera cargo del desarrollo de la marca en México.

Los hermanos Torrado, que llevaban trabajando desde 1995 en una compañía separada con un socio local para explotar establecimientos Burger King en México, incorporaron también en 2002 esta marca al portafolio de Alsea.

La internacionalización comenzó en Sudamérica, donde la compañía tuvo que adaptarse a entornos muy diversos en términos culturales, regulatorios y económicos. Tras un par de intentos fallidos de entrada en el complicado mercado brasileño, con un negocio local de pizzas muy consolidado y fuertes componentes locales, en 2006 Alsea adquirió la franquicia maestra de Burger King en Argentina y Chile, y operó con locales corporativos, también con la marca Starbucks.

En 2008 Alsea entró en Colombia con la franquicia maestra de Domino's Pizza y en Bogotá con locales de Burger King. En 2013 llegó a un acuerdo para operar la marca Starbucks en el país. En junio de 2017 llegó al mercado uruguayo con el objetivo de desarrollar la marca Starbucks en exclusiva. Finalmente, en 2023 Alsea abrió la primera franquicia de la empresa Starbucks en el quinto país sudamericano, Paraguay.

Alsea también se había aventurado hacia segmentos relacionados con la comida rápida, como el de restaurantes de servicio completo (FSR, por sus siglas en inglés), de mayor complejidad en su operación. En 2005 había comprado las franquicias de Chilli's (comida Tex-Mex) en México. En 2016 compró los derechos de desarrollo de la marca en Chile.

En mayo de 2009 Alsea llegó a un acuerdo con la marca estadounidense de comida asiática PF Chang's para desarrollar el mercado en México, en régimen de exclusividad, y, posteriormente, en Argentina, Chile y Colombia.

El siguiente gran reto fue el primer acuerdo en 2013 con la empresa norteamericana The Cheesecake Factory —famosa por su pastel de queso (40 variedades) y con 200 platos en su menú— para abrir restaurantes en México.

En 2012, en un proceso no exento de dificultades de todo tipo (incluyendo procesos legales con los antiguos dueños), incorpora la exclusividad de la marca de restaurantes Italianni's (comida casual italiana), con 52 nuevas unidades.

En 2014, y con la vista puesta en Europa, Alsea adquirió en España el Grupo Zena, que tenía la franquicia maestra de Domino's Pizza, gestionaba franquicias de Burger King y operaba restaurantes FSR Foster's Hollywood, además de tres pequeñas marcas locales.

En enero de 2019 dio el salto a Francia con la adquisición de 17 tiendas corporativas y 114 franquicias de Starbucks, así como los derechos de desarrollo de la marca. Un mes después adquirió los derechos de explotación en Holanda, Bélgica y Luxemburgo, sumando otras 14 tiendas corporativas y 99 franquicias.