

## **Análisis de los factores de mercado que han contribuido a una efectiva**

### **Internacionalización de Crepes & Waffles en México**

*“Muchos me preguntan si soy caleña, es que parezco, pero en realidad soy de todas partes”*

**Beatriz Fernández** (entrevista a el periódico País)

**Luisa Fernanda Roa Saavedra**

#### **Resumen**

La empresa Crepes & Waffles, surgió de una iniciativa de dos estudiantes universitarios (Beatriz Fernández y Eduardo Macías), de esta forma, se dio paso a una de las principales cadenas de restaurantes familiares de crepes y helados más visitados por los colombianos y a una nueva cultura gastronómica. Gracias al posicionamiento que adquirió la empresa se recreó la forma de obtener capital, que permitiera la expansión de su propuesta a nivel internacional. En el ensayo se analiza los factores de internacionalización de Crepes & Waffles en México, reforzado por la experiencia de la autora durante el periplo académico en este país, permitiéndole observar como una gran marca continua con su esencia, aun así estando en otro país con una gran diversidad cultural.

**Palabras Claves:** Crepes&Waffles, Internacionalización, marca, gastronomía, emprendimiento, adaptación.

#### **Introducción**

Hoy es normal encontrar empresas colombianas haciendo presencia en otros países, invirtiendo su experiencia y conocimiento en el camino de la internacionalización, analizando las diferentes estrategias de marketing, gestión de calidad e identidad organizacional para lograr permanencia en el nuevo mercado.

Todas las estrategias puestas en marcha han permitido a empresas colombianas generar perdurabilidad empresarial en el exterior como es el caso de análisis en este ensayo de la empresa Crepes & Waffles en México, emprendimiento de éxito gastronómico en Colombia que conquistó al mercado mexicano de la misma manera, por una pareja de colombianos radicados en Ciudad México interesados en hacer empresa.

Por medio de un ensayo se brindará al lector una reflexión de cómo Crepes & Waffles ha logrado su internacionalización y permanencia en México contextualizado bajo los temas del emprendimiento y estrategias de marketing tales como: gestión y principios de marca, gestión, turismo gastronómico y gestión organizacional, para finalmente desarrollar las conclusiones y reflexiones propias referente a este gran éxito empresarial colombiano.

## **Desarrollo**

Comprender la internacionalización, gestión de marca y los factores que han hecho que la empresa Crepes & Waffles perdure en el sector gastronómico en la Ciudad de México, nos permitirá entender este caso de éxito que ha sido un ejemplo para los emprendedores colombianos.

Para la internacionalización de una empresa se debe tener en cuenta la teoría para llevar a la práctica dicho objetivo, esta se clasifica en dos grupos. Uno de ellos se basa en los criterios económicos donde prevalecen decisiones racionales durante el proceso de internacionalización que se orientaran hacia un camino de maximización del retorno económico y el otro aspecto se basa en la evolución del comportamiento donde el proceso de internacionalización depende de actitudes, percepciones y comportamientos de quienes toman decisiones orientadas a la búsqueda de la reducción de riesgos en las cuestiones sobre dónde y cómo expandir. (Dib y Carneiro, 2007, p.9).

Andersen (1993) afirma que la internacionalización es “el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales” (p.218), esta definición expresa la idea de la internacionalización como una actividad muy dinámica e incluye la estrategia de modo de entrada de dimensiones y selección del mercado internacional. Estas dos dimensiones representan las decisiones estratégicas fundamentales en relación con la internacionalización de una firma.

Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresa es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades de amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en la que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, en un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos como comerciales, financieros y de conocimiento entre distintos países.

Beatriz Fernández fundadora de Crepes & Waffles dice sobre su proceso de internacionalización:

Se requiere tener buenos administradores que sigan la filosofía, que tengan corazón de todos nosotros...y la disciplina, porque esto es de constancia, de superar el cansancio, el llanto y todos los obstáculos, que no son chiquitos sino grandes. Esto no es solo *¡simsalabín!*, un acto de magia. Somos un motor muy fuerte y un ejemplo vivo de que si se puede humanizar y espiritualizar la economía. (Guevara, 2019).

Junto al proceso de internacionalización de las empresas se deben evaluar aspectos como las diferencias culturales, los riesgos asociados a la actividad económica en determinados países o el tamaño del propio mercado, los cuales en algunas oportunidades desaconsejan la inversión

directa por parte de la empresa. Para el caso de estudio Crepes & Waffles, su proceso de internacionalización en Ciudad México fue bajo el sistema de franquicia.

Las franquicias permiten acomodarse a cualquier tipo de empresa, siempre que cuente con las condiciones adecuadas, así como perspectiva de crecimiento en la que esta estrategia sirva de apalancamiento en la rentabilidad y la eficacia para la consecución de los objetivos relacionados con la cobertura de nuevos mercados. (Muñoz, 2010).

Cristina Macaya y Juan Pablo García, administradores de Crepes & Waffles para México involucraron un concepto único, que les permitió una oportunidad en el mercado lo que ellos llaman “la democratización de la gastronomía” con la más alta calidad de ingredientes de diversas partes del mundo a precios asequibles en su amplia gama de platillos: crepas dulces y saladas, Pitas, Ensaladas, Waffles y deliciosos Helados Artesanales 100% naturales. (García & Macaya, 2011).

El término emprendimiento es un concepto muy amplio, para este ensayo se asumirá la definición propuesta por Rajadell (2009) quien afirma “El nacimiento de una empresa parte de una idea, por eso es importante plantar ¿qué es una idea de negocio? y ¿cómo surgen las ideas de negocio? Una vez el emprendedor dispone de una idea, deberá transformarla en oportunidades de negocio, y después de una selección, iniciar la actividad empresarial”. (p.58).

Una vez desarrollada la idea y teniendo claridad de ella hay factores que permitirán que el enfoque de esta idea este mejor orientada a la efectividad del emprendimiento, Kantis (2011) afirma “Si cuentas con una idea y crees que puede convertirse en un buen negocio, la ilusión, la creatividad y la innovación te ayudarán en los inicios. En la consolidación tendrás que prestar especial atención a la gestión de personas y a la parte comercial, los pilares que sustentan la empresa.” (p. 12).

Ahora, para el caso de Crepes & Waffles México su fundadora Cristina Macaya asegura “lo más importante para emprender es entender qué tipo de producto tienes y saber si es único o no, porque la competencia es muy fuerte, y si no entras al mercado con un concepto diferente a todo lo demás, te será muy difícil lograr que la gente lo acepte”. (Gordillo, 2018).

Por lo anterior Crepes & Waffles crea ideas para que sus productos y servicios sean exitosos, donde combina principios de diseño, arte, sabores y gestión estratégica, ayudando a identificar, desarrollar y aprovechar oportunidades para que su negocio sea sostenible.

Para hacer realidad el emprendimiento y los conceptos descritos, el proceso de Cristina y su esposo fue iniciar un aprendizaje, teniendo una inducción por parte del creador de la marca, quien les explicó cómo operar el negocio durante tres meses en Colombia. (Gordillo, 2018).

Así que, no existe una definición de uso común para los términos de emprendimiento. Aun que, en los artículos científicos, predomina la consideración de la función empresarial con el contexto global de la economía (macroeconomía). Sin embargo, no existen modelos generalmente aceptados o teorías unificadas de la función emprendedora. Como es el caso de estudio, depende de las personas que tomen la iniciativa de desarrollar y mantenerse en la idea como Crepes & Waffles México.

Un emprendimiento que surgió de tener ganas de construir una idea no tan propia, pero si original para su país, con objetivos muy específicos de trabajar incansablemente y con constancia, de desarrollar habilidades de comercialización, venta y administración para poder solventar y sustentar la marca adoptada.

Cristina Macaya, cofundadora y directora general de Crepes & Waffles en México dice: Para nosotros, Crepes & Waffles era un sueño totalmente intangible que queríamos construir. Y lo logramos (...) Para que el sueño se haga realidad, hay que tener los ojos

en el cielo, porque tienes que mirar a dónde quieres llegar y apuntar; los pies en la tierra, porque tienes que entender tu realidad como emprendedor, y lo tercero y más importante es poner las manos en el trabajo, porque realmente tienes que trabajar. (Gordillo, 2018)

Cómo parte clave de este proceso de internacionalización debemos abordar las estrategias de gestión de marca.

Se puede definir la marca como un símbolo que pretende comunicar el significado de algo tangible y servir de señal de identidad o identificación a un producto, empresa o servicio. (Kotler, 2003).

En general, hoy en día, una marca debe entenderse como un signo sensible que indica procedencia y diferenciación, que reside en la mente de los consumidores: estableciendo una relación emocional con la marca; es la suma de todas las características, tangibles e intangibles, que, manejada correctamente, desarrolla valor e influencia; es algo que en realidad crea conciencia, reputación y prestigio en el mercado. (Keller, 2008).

Precisamente la estrategia de *Branding* que Crepes & Waffles ha construido durante 39 años está fuertemente unida con el concepto de la emocionalidad, es decir un modelo de negocio no pensado en solo comida, sino en desarrollar experiencias memorables; basando en la creación de valor en atributos asociados a un lugar de mil sabores, una cultura gastronómica nueva y con arte a precios asequibles, con porciones razonables y un buen servicio.

Ahora cuando una marca desea expandir su negocio, es importante conservar la idea de mantener la esencia o homogeneidad de la marca en cualquier espacio elegido para su proceso de expansión, para este análisis es el proceso de internacionalización; por eso hoy se reconoce la importancia de obtener retroalimentación sobre el conjunto de la ejecución de la gestión de una

marca, sobre todo en aquellas empresas donde la marca representa un papel importante. (Pitt, Napoli, & Merwe, 2003).

Esta retroalimentación también es valiosa cuando las empresas funcionan bajo el modelo de franquicia por lo que están limitadas del control sobre la gestión de la marca; tanto el propietario de la marca como el franquiciado tienen un reto importante que resolver, como el asumir la responsabilidad para desarrollar y gestionar una marca exitosa en el país de inversión.

“Los acuerdos de franquicia se basan en el arrendamiento de un activo intangible como es la marca y la explotación de un proceso de producción o distribución descentralizado”.

(Begoña, 2000, p.3).

Para realizar esta explotación, se trata de conseguir que los establecimientos que se abran sean homogéneos y proporcionen un producto o servicio de alta calidad, ya que una de las claves del éxito comercial de la franquicia se encuentra en que la marca adquirida proporcione certidumbre al consumidor.

En el caso de Crepes & Waffles Ciudad México, este es un punto crucial pues la idea es que la marca se posicione igual que en Colombia, es decir en el corazón de los mexicanos; curiosamente cuando se pregunta por la marca en México de su origen no la suelen relacionar con un restaurante Colombiano, en algunas entrevistas realizadas a compañeros del intercambio académico, mexicanos expresaban que no sabían pero que era un lugar donde se podía ir y disfrutar de waffles y postres.

A continuación, se detallarán algunos elementos característicos de Crepes & Waffles Ciudad México identificados para su gestión de marca:

1. Mantener la marca actualizada, adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, clientes y competidores, buscando resultados engagement, es decir el compromiso profundo y de

largo plazo del cliente con la marca. Las marcas fuertes se mantienen fieles a sí mismas como es el caso de Crepes & Waffles quien ofrece una versión modificada de algunos platillos, con ingredientes y sabores que aman los mexicanos, como el chile, el maíz, el frijol, el aguacate y el chocolate, pero sin dejar a un lado su exitoso crepes de champiñones y pollo.

2. Explotar en Ciudad de México el potencial de crecimiento latente y su talento humano, esto lo sabe aprovechar muy bien la casa matriz Crepes & Waffles Colombia, son partidarios de crear un ambiente de bienestar para sus colaboradores y de tener proveedores nativos, es decir apoyan a los empresarios locales para que les provean de insumos de alta calidad; se desea que la marca se reconozca también por estar fuertemente comprometida con las causas de responsabilidad social.

En el caso de México esta idea no es ajena, su factor interno es influenciado por valores y una conciencia en la que todo el mundo debe tener una vida digna. Por ejemplo, su fuerza laboral en los puntos de atención en la mayoría son mujeres cabeza de familia, capacitadas para atender a los visitantes y hacerlos sentir como en casa, otro aspecto es el apoyo a proveedores locales, actualmente cuenta con un proyecto que respalda a campesinos mexicanos llamado “Valle del Mezquital”, que consiste en comprarles sus cultivos como insumos de los platillos. (Crepes & Waffles , 2019).

Para Crepes & Waffles México es importante la implementación del posicionamiento de la marca, el objetivo es asegurar y promover la aceptación y el éxito de esta entre todas las partes interesadas relevantes. Aquí los empleados juegan un papel tan importante como los clientes. (Gordillo, 2018).

Para este ensayo, la autora en el momento que decidió realizar el periplo académico en Ciudad de México y en el desarrollo de la investigación previa sobre la cultura y la economía

mexicana, en donde la gastronomía es un aspecto que siempre es resaltado por propios y visitantes, pero ya durante la experiencia del periplo fue evidente este especial atractivo por la gastronomía, en todos los rincones de Ciudad de México se puede encontrar algo delicioso para comer, desde lo más sencillo, hasta lo más sofisticado y exótico, aspecto que ha generado una gran fortaleza en el llamado turismo gastronómico para México.

Según Schlüter (2009) el turismo gastronómico corresponde a todas las actividades turísticas de la cual participan personas cuya selección del destino visitado se encuentra muy influenciada por la motivación culinaria. (p.45).

“La gastronomía puede ser entendida como el motivo o experiencia principal de la actividad turística. Esta modalidad es todavía minoritaria, pero está atrayendo a un tipo de turismo muy selecto que realiza un elevado volumen de gasto en productos de muy alta calidad. Además, hay que destacar que este modelo de turismo se encuentra en una fase de claro crecimiento.” (Blanco y Herrera, 2011, p.13).

Así, que el turismo gastronómico se puede considerar como la expresión de una nueva tendencia cultural para el visitante, es decir su interés por la gastronomía motiva el adentrarse a estar interesado en conocer la cultura del lugar visitado.

Dado que Crepes & Waffles es pionero de una nueva cultura gastronómica, pero no por tradición cultural sino por innovación, autenticidad de producto, presentación, calidad y originalidad en mezcla de sabores de todo el mundo en sus platillos y postres, es probable la oportunidad para el desarrollo del turismo gastronómico y la introducción de Crepes & Waffles como destino.

Crepes & Waffles México es un restaurante con otro estilo culinario que logró la fusión perfecta, involucrando en su menú ingredientes que hacen parte fundamental de la gastronomía

mexicana como jitomate, maíz, queso, frijoles franciscanos, chile poblano, salsa chipotle y picante, mezclándolo con los platos tradicionales.

La idea no es crear una nueva presión sobre el patrimonio culinario, sino resaltarlo de una manera sostenible y responsable. No se trata de crear ofertas gourmet desde cero, sino más bien alentar a los visitantes a participar en la realidad cultural de un destino a través de su cocina, productos y servicios locales o actividades que lo rodean, Crepes & Waffles busca promover singularidad y experiencias memorables a sus comensales. (Benavides, Bobadilla, y Lugo, 2012, pág. 39).

## **Conclusiones**

1. El propósito del ensayo buscaba describir el caso de internacionalización de una empresa colombiana en Ciudad México, para ello se tomó como caso de éxito Crepes & Waffles. A partir de la investigación realizada se concluye que los elementos determinantes para un buen proceso de internacionalización pueden ser: elegir un buen proceso para ingresar a los nuevos mercados si no se tiene total certeza elegir el modelo de franquicias que permite acomodarse a cualquier tipo de empresa, y recursos.

El desarrollo y ejecución de una idea totalmente diferente a lo que el mercado está acostumbrado puede ser riesgoso pero el intentarlo con fundamentos brinda la posibilidad de tener éxito en el emprendimiento, Crepes & Waffles confió en su idea y sin saberlo creo una nueva necesidad, diferenciadora en el mercado; una amplia gama de platillos: crepas dulces y saladas, pitas, ensaladas, waffles y helados artesanales 100% naturales.

2. Se analizó cómo la empresa Crepes & Waffles de Ciudad de México abrió sus puertas partiendo de la proyección y los procesos que intervinieron como herramienta de anclaje donde analizaron gestión y principios de marketing, turismo gastronómico y gestión organizacional.

3. Se evaluó a partir de la observación e investigación como posicionar una marca y su variedad de productos, el cual exige innovación y confianza para poder así estimar los riesgos y asumir los retos que requiere crear nuevas experiencias en otros países.

4. Se realizó una visita a la Ciudad de México a la marca Crepes & Waffles para poder comprender y contextualizar como su estilo colombiano es perdurable, confiable y competitivo.

5. Se aprendió que ninguna meta se logra con el primer suspiro del pensamiento, con esta experiencia me permitió entender que una idea puede cambiarnos las expectativas y mejorar nuestros resultados, el reto está en cómo lo proponemos, una meta es igual a la vida de un árbol; exige tiempo, esfuerzo, días soleados, días con lluvia para fabricar lo que quieres conseguir y quien cree - crea.

## **Referencias**

Andersen, O. (1993). *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*. Journal of International Business Studies, 24(2), 209-231. Retrieved January 13, 2020, de [www.jstor.org/stable/155219](http://www.jstor.org/stable/155219)

Benavides , E., Bobadilla, V., y Lugo , J. (2012). *Empresas Saludables – Caso: Crepes & Waffles*. Tesis Pregrado. Bogotá: Universidad del Rosario.

Begoña López, M. (2000). Causas De La Aparición De La Franquicia. *Dialnet*, 3.

Blanco, F., y Herrera, F. (2011). *Turismo Gastronomico. Estrategia de Marketing y Experiencia de exito*. Prensa Universitaria de Zaragoza.

- Crepes & Waffles . (30 de 09 de 2019). *Crepes & Waffles*. Obtenido de <http://www.crepesywaffles.com/blog/valle-del-mezquital>
- Dib, L., y Carneiro , J. (2007). Evaluación Comparativa Del Alcance Descriptivo Y Explicativo De Los Principales Modelos De Internacionalización De Empresas. *Revista Eletronica de Negócios Internacionais (Internext)*, 4-9.
- García, J. P., & Macaya, C. (12 de 10 de 2011). Juan Pablo García. director de Crepes México y Cristina Macaya, directora de talento. Crepes & Waffles cumple 10 años. (D. Martha, Entrevistador) Mexico.
- Gordillo, A. (22 de 06 de 2018). *NomiBox*. Obtenido de <https://www.nomibox.net/single-post/2018/06/22/AS%C3%8D-ALCANZARON-EL-%C3%89XITO-LOS-EMPREENDEDORES-DE-CREPES-WAFFLES-EN-M%C3%89XICO>
- Guevara, P. (4 de Agosto de 2019). *Las Inspiradoras Lecciones que nos Compartió la Fundadora de Crepes & Waffles*. Obtenido de El Pais.com.co: <https://www.elpais.com.co/economia/crepes-and-waffles-las-inspiradoras-lecciones-de-su-fundadora.html>
- Kantis, H. (2011). *Corriendo Fronteras Para Crear Y Potenciar Empresas*. Granica SA.
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing*. México: Prentice Hall.
- Muñoz, F. (2010). La Franquicia Una Estrategia De Crecimiento Empresarial. *MBA EAFIT*, 71-73.

Pitt, L., Napoli, J., & Merwe, R. (2003). Managing the franchised brand: The franchisees' perspective. *Journal of Brand Management*, 411-420.

Rajadell, M. (2009). *Creacion de Empresas (3a. ed.)*. Barcelona: Ediciones UPC.

Rajadell, M. (2009). *Creación de Empresas (3a. ed.)*. Catalunya: Edited by UPC, Edicions, Universitat Politècnica.

Schlüter, R. (2009). Turismo Gastronómico y Medioambiental: En Busca de la Sustentabilidad. En G. Ferrari, J. Mondejar, J. Mondéjar, & M. Vargas, *Principales Tendencias de Investigación en Turismo* (págs. 43-62). Oviedo: Septem Ediciones.