

# INFORME DE PRÁCTICAS PROFESIONALES 2024-2 ALSEA COLOMBIA



YURI VANESA LADINO CLAVIJO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
FACULTAD NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO  
2024

INFORME DE PRÁCTICAS PROFESIONALES 2024-2 ALSEA COLOMBIA

YURI VANESA LADINO CLAVIJO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios  
Internacionales

Asesor

Ing. Esp. JUAN PABLO ZULUAGA HUERTAS

Ingeniero Industrial

Especialista en auditoria de servicios de salud

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

FACULTAD NEGOCIOS INTERNACIONALES

VILLAVICENCIO

2024

**Autoridades Académicas**

**Fray Álvaro José ARANGO RESTREPO, O. P.**

Rector General

**Fray Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O. P.**

Vicerrector Académico General

**Fray José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P.**

Rector Seccional Villavicencio

**Fray Inael SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, O. P.**

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

**Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN**

Secretaria General Seccional Villavicencio

**Fray Edgar Leonardo GUTIÉRREZ RIVEROS**

Director de la División Ciencias Económicas Administrativas y Contables Seccional  
Villavicencio

**Mg. Javier Humberto TRILLOS CELIS**

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

### **Dedicatoria**

A mi madre, por el arduo esfuerzo que siempre ha puesto en ser mi mayor apoyo y en motivarme a culminar esta etapa de la universidad. A mi hermana, por su incondicional apoyo en mi carrera y por ser un ejemplo constante para mí. Por último, a mi padre, por estar siempre a mi lado y apoyarme, a pesar de las circunstancias que se le presentan.

### **Agradecimientos**

Expreso mi más sincero agradecimiento a mis queridos maestros de la Universidad Santo Tomás de Villavencio, en especial a Diana Lorena Gutiérrez, Eugenio y Alfonso Canónigo que estuvo en su momento haciendo parte de la seccional Villavencio. Gracias a sus enseñanzas y guía, he podido encontrar mi verdadera vocación y enfocarme en lo que realmente me apasiona. Agradezco también a mis compañeros de la compañía, quienes me brindaron una invaluable experiencia de aprendizaje y crecimiento personal. A mis padres y familiares, quienes siempre me apoyaron en mis sueños y me escucharon con paciencia, les estoy eternamente agradecido. Y a esa persona especial que comparte conmigo tantas ideas de negocio u otras, gracias por inspirarme a seguir adelante.

## Contenido

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Fray Edgar Leonardo Gutiérrez Riveros ..... | 3  |
| Introducción .....                          | 7  |
| Objetivos .....                             | 8  |
| Justificación .....                         | 9  |
| Reseña Histórica De La Empresa.....         | 10 |
| Diagnóstico De La Empresa .....             | 12 |
| Debilidades.....                            | 12 |
| Oportunidades .....                         | 13 |
| Fortalezas .....                            | 13 |
| Amenazas .....                              | 14 |
| Estrategias DOFA .....                      | 15 |
| Debilidades / Oportunidades (DO) .....      | 15 |
| Fortalezas / Oportunidades (FO).....        | 15 |
| Debilidades / Amenazas (DA) .....           | 15 |
| Fortalezas/ Amenazas (FA).....              | 16 |
| Plan De Trabajo .....                       | 17 |
| Impactos y limitaciones .....               | 17 |
| Plan de mejora.....                         | 18 |
| Resultados .....                            | 19 |
| Referencias.....                            | 20 |

## **Introducción**

En el marco de mi formación académica y como parte del requisito para la obtención de mi título, he tenido la oportunidad de realizar una práctica profesional en Alsea. Esta experiencia ha consistido en apoyar los procesos y proyectos clave de la compañía, permitiéndome aplicar los conocimientos adquiridos en el ámbito académico y desarrollar habilidades de soluciones en las prácticas en un entorno empresarial.

A lo largo de la práctica, he colaborado con distintos equipos en las áreas de Compras, Finanzas, Planta, Impuestos, Marcas como Dominós Pizza, Starbucks y Archies, en la planificación, seguimiento y ejecución de proyectos, también en generar propuestas de estrategias, cuando se presenten “Issues” en el reporte financiero. Así como en la optimización de procesos operativos. Esto me ha brindado una visión integral de las dinámicas internas de la empresa, así como la oportunidad de contribuir activamente al logro de sus objetivos estratégicos.

Este informe tiene como propósito detallar las metas, acciones e indicadores que guiarán la implementación de las mejoras, que evidencie en el período de práctica.

### **Objetivos**

- Identificar y comprender los procesos clave y los proyectos que lleva a cabo la compañía, con el fin de familiarizarme con el entorno empresarial y sus dinámicas operativas.
- Evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos en los que participo, mediante un análisis detallado para los colaboradores, con el fin de identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones que puedan ser implementadas para optimizar los resultados.
- Desarrollar propuestas innovadoras o diseñar proyectos de mejora basados en el análisis de los procesos y en el trabajo colaborativo con los equipos, con el propósito de contribuir al crecimiento y a la eficiencia operativa de la empresa.

### **Justificación**

La práctica profesional representa una oportunidad para complementar mi formación académica con la experiencia práctica. Desarrollo competencias clave como el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la gestión de proyectos, mientras contribuyo a los objetivos de Alsea Sudamérica.

Al participar activamente en proyectos y procesos, estoy fortaleciendo mis habilidades y adquiriendo los conocimientos necesarios para desempeñarme con éxito en el ámbito profesional. Asimismo, me motiva la posibilidad de conocer de cerca las dinámicas de una empresa líder en el sector y establecer una red de contactos que me permita seguir creciendo.

### **Reseña Histórica De La Empresa**

Alsea fue fundada en 1989 por Alberto Torrado en Ciudad de México, con el objetivo de capitalizar el creciente mercado de comida rápida del país. Inició sus operaciones con la franquicia de Domino's Pizza, lo que permitió a la empresa establecer una base sólida en el sector alimentario. A lo largo de los años 90, Alsea expandió su portafolio al adquirir los derechos de operación de Burger King en México en 1991 y, a finales de la década, comenzó a

administrar la cadena VIPS, una popular marca de comida casual en el país.

En 1999, Alsea dio un gran paso al debutar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), lo que le permitió obtener el capital necesario para acelerar su expansión y consolidarse como un operador multinacional. En 2002, la empresa introdujo Starbucks en México, marcando su incursión en el mercado de cafeterías y consolidándose como un actor clave en la industria alimentaria mexicana. Durante los siguientes años, Alsea siguió expandiendo su presencia, ingresando al segmento de restaurantes de servicio completo con la adquisición de Chili's Grill & Bar en 2005.

La internacionalización de Alsea comenzó en 2006 con la adquisición de todas las unidades de Burger King en Argentina y Chile, lo que marcó el inicio de su expansión en América Latina. En 2007, la empresa consolidó su alianza estratégica con Starbucks para desarrollar la marca en Argentina y Chile. Además, en 2008, Alsea amplió su presencia en Colombia al adquirir Domino's Pizza en ese país.

En 2011, la empresa firmó un contrato con P.F. Chang's para operar la marca en varios países de América Latina, lo que sumó otra marca importante a su portafolio. En 2013, Alsea adquirió el 100% de la operación de Starbucks en México, Argentina y Chile, y ese mismo año introdujo la marca Starbucks en Colombia. La expansión continuó en 2014 con la adquisición de la cadena Vips y la apertura de su primera tienda de The Cheesecake Factory en México. Al mismo tiempo, la empresa adquirió el grupo Zena en España, que operaba marcas como Foster's Hollywood, Domino's Pizza y Burger King.

Durante los siguientes años, Alsea continuó consolidándose como un jugador global al adquirir marcas y expandir su presencia en nuevos mercados. En 2016 adquirió en Colombia a Archies. En 2017, firmó un acuerdo para desarrollar y operar Starbucks en Uruguay, y en 2018

fortaleció su presencia en España al adquirir el grupo Vips, que incluía Starbucks, Ginos y FriDays. En 2019, la empresa adquirió los derechos para operar Starbucks en Francia y firmó contratos para expandir la marca en Bélgica, Holanda y Luxemburgo.

En años más recientes, Alsea continuó su expansión. En 2022, Domino's Pizza llegó a Uruguay con su primera apertura, y en 2023, Starbucks abrió sus puertas en Paraguay. Hoy en día, Alsea es una de las empresas líderes en la industria restaurantera de América Latina y Europa, con una amplia gama de marcas operando en diversos países, consolidándose como un referente en la gestión de franquicias y expansión internacional. La empresa ha comenzado a transformar sus establecimientos para hacerlos más eco amigables, implementando prácticas como el uso eficiente de recursos, la reducción de residuos y la adopción de energías renovables.

## Diagnóstico De La Empresa

### Debilidades

- La dependencia de marcas extranjeras puede limitar la flexibilidad de adaptación local y hacer vulnerable a la empresa frente a problemas internacionales.
- La rigidez en la adaptación de productos específicos para el mercado colombiano puede limitar el atractivo de las marcas. Como lo puede ser productos típicos culturales como la empanada, buñuelos entre otros.
- Poco personal en centro de soporte en las distintas áreas, en apoyo a nivel Sudamérica.
- Dependencia del Operador Logístico en la cadena suministros.
- El cambio de Colombia a administrar Alsea Sudamérica afecta el flujo de aprobaciones, ya que ahora deben alinearse a nivel regional, involucrando a varios países, políticas y actores. Esto requiere una coordinación eficiente para evitar retrasos y asegurar que todos estén informados y alineados con los nuevos procesos.
- El cambio a una administración regional ha generado un desconocimiento de proyectos, procesos y políticas realizados en otros países, debido a la falta de comunicación previa entre las áreas involucradas. Esto también afecta a las marcas, ya que no comparten sus iniciativas con el área de procesos y proyectos, lo que obliga a intervenir y supervisar constantemente sus acciones, buscando alinearlas sin generar fricciones o malentendidos.
- Una debilidad de Alsea Sudamérica es la recurrencia de issues relacionados con la gestión de facturas, como errores en la carga, recepción o digitación de las mismas. Estos fallos en los procesos internos generan retrasos y afectan la eficiencia operativa, además de incrementar la carga de trabajo de las áreas involucradas en su resolución. La falta de un sistema de control más riguroso y la comunicación ineficaz entre áreas contribuyen a que estos problemas se presenten de manera frecuente, afectando tanto el flujo de trabajo como la satisfacción de las marcas y el desempeño financiero.

## Oportunidades

- Crecimiento en ventas a través de plataformas de delivery y servicios digitales, aprovechando el cambio en los hábitos de consumo.
- Posibilidad de aliarse con otras marcas o la adquisición de alguna empresa para mejorar su portafolio.
- La gestión de marcas reconocidas tanto a nivel nacional como internacional representa una oportunidad para captar la atención de la clase media en Colombia, gracias a su combinación de innovación gastronómica, calidad y precios accesibles. Esto puede aprovecharse mediante la expansión en ciudades con menor competencia y alta demanda potencial, consolidando la presencia de la compañía en nuevos mercados estratégicos.
- Aprovechar la capacidad de las plantas para llevar algunos productos de las líneas y venderlas en tiendas para crecer las marcas.
- La implementación de prácticas sostenibles para alinearse con las expectativas de los consumidores modernos, que buscan marcas más responsables con sus productos.

## Fortalezas

- Alsea Sudamérica maneja múltiples marcas reconocidas internacionalmente, como Starbucks, Archies, Domino's, Burger King, Chilis, PF Chang's y Starbucks, lo que le permite atraer a diversos segmentos de mercado.
- Como una empresa grande con operaciones en varios países, Alsea puede aprovechar economías de escala en compras, distribución y marketing.
- Alsea cuenta con años de experiencia en la gestión y operación de cadenas de restaurantes y cafeterías, lo que le permite optimizar procesos y maximizar la eficiencia.
- En el mercado colombiano, tiene más ofertas, gracias a sus variadas marcas, que puede encontrar el cliente, lo que le permite mantenerse relevante y competitivo.
- Alsea tiene un buen respaldo financiero, lo que le permite invertir en sus fundaciones, expansión y mejoramiento de marcas

- La implementación de un formato de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) en sus áreas operativas, lo que permite garantizar que los servicios y compromisos proporcionados a las marcas sean medibles y cumplan con los estándares establecidos. Este enfoque asegura una retroalimentación constante para verificar la efectividad de las acciones, fomentando la mejora continua y reforzando la satisfacción de las marcas con los servicios recibidos.

### **Amenazas**

- La Competencia de cadenas locales y otras internacionales que también buscan expandirse en el mercado colombiano, como Spoleto, MÜY, Mc'Donalds y Tostao.
  - Las nuevas leyes y/o regulaciones en Colombia que afectan la operación, como impuestos, restricciones de publicidad o sellos.
  - La volatilidad del tipo de cambio constituye una amenaza macroeconómica, ya que incrementa los costos de importación de insumos, licencias internacionales y contrataciones, afectando la estabilidad financiera y los márgenes de operación.
- Asimismo, la inestabilidad económica en Colombia, caracterizada por fluctuaciones en el crecimiento económico y altas tasas de inflación, reduce el poder adquisitivo de los consumidores, limitando la capacidad de gasto en bienes y servicios del sector gastronómico.

## **Estrategias DOFA**

### **Debilidades / Oportunidades (DO)**

Alsea puede reducir su dependencia de marcas extranjeras mediante alianzas estratégicas con marcas locales o la adquisición de empresas colombianas, permitiéndole integrar productos típicos como empanadas o buñuelos en sus menús, fortaleciendo así su relación con los consumidores y aumentando la competitividad en el mercado. Asimismo, el fortalecimiento de su presencia en plataformas digitales y servicios de delivery le permitirá alcanzar a un público más amplio, optimizar sus procesos operativos e incrementar las ventas, mejorando la experiencia del cliente en mercados estratégicos. Por último, la automatización de procesos internos, como la gestión de facturas, no solo reducirá errores y aumentará la eficiencia, sino que también promoverá una mejor comunicación entre áreas, reforzando la coordinación y transparencia organizacional.

### **Fortalezas / Oportunidades (FO)**

Alsea puede fortalecer su posición competitiva en Colombia al expandirse a ciudades con alta demanda y menor competencia, aprovechando su experiencia operativa y marcas reconocidas para optimizar recursos a través de economías de escala. Además, el aprovechamiento de la capacidad instalada en sus plantas permitirá reducir costos de importación, ofreciendo productos frescos y de alta calidad, lo que no solo mejorará sus márgenes de ganancia, sino que también fortalecerá su oferta frente a los competidores.

Paralelamente, la implementación de prácticas sostenibles en la producción, distribución y empaques no solo alineará a Alsea con las expectativas de los consumidores modernos, sino que también mejorará su reputación y atraerá a clientes comprometidos con la sostenibilidad, consolidando su competitividad en un mercado en constante evolución.

### **Debilidades / Amenazas (DA)**

Alsea puede mitigar riesgos logísticos y regulatorios diversificando su red de proveedores, incorporando opciones locales que reduzcan su dependencia de operadores externos. Esto no solo aumentará la flexibilidad operativa, sino que también fortalecerá su capacidad para adaptarse a

desafíos externos, garantizando la continuidad y eficiencia en sus operaciones. Asimismo, implementar sistemas de comunicación más eficaces entre áreas y regiones permitirá una mayor alineación de políticas y procedimientos, eliminando fricciones en los procesos. Esto asegurará una gestión más coordinada y ágil a nivel regional, mejorando la eficiencia y reduciendo los tiempos de respuesta frente a los desafíos operativos.

### **Fortalezas/ Amenazas (FA)**

Alsea puede aprovechar su sólida base financiera para adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios que puedan surgir en el mercado colombiano, invirtiendo en la optimización de procesos operativos y estrategias de marketing. Esto le permitirá mantener su relevancia y competitividad en un entorno desafiante, garantizando la continuidad de sus operaciones y su posicionamiento frente a la competencia. Además, la diversificación de mercados y la optimización de su cadena de suministro serán clave para mitigar los riesgos asociados con la volatilidad económica y las fluctuaciones del tipo de cambio. Estas medidas asegurarán márgenes de ganancia más estables y reforzarán la capacidad de Alsea para operar de manera resiliente ante inestabilidades macroeconómicas.

### **Plan De Trabajo**

El desarrollo de las prácticas se dio en el marco de las siguientes actividades designadas por parte de la empresa:

1. Realizar las tareas que le sean asignadas con eficiencia y responsabilidad.
2. Apoyar en el seguimiento a desarrollo del proyecto para controlar y verificar que todo se cumpla de acuerdo con los objetivos establecidos.
3. Colaborar en el seguimiento del desarrollo de los proyectos, de acuerdo con las directrices recibidas por él líder.
4. Participar en reuniones con las personas usuarias, equipos de trabajo que designe el líder del área, en materia de gestión y seguimiento de proyecto, a efecto de definir claramente las necesidades de los trabajos a realizar.
5. Asistir a reuniones con gerencias y colaboradores de Alsea, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, evaluación y formulación del proyecto, analizar y resolver problemas que se presenten en el desarrollo de las labores, definir escenarios, riesgos, planes de acción, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.
6. Registrar información de los participantes a través de herramientas como Click Up, road map, grupos de teams, reuniones presenciales y virtuales y otros medios de comunicación en los sistemas de monitoreo y evaluación del proyecto y proceso.

### **Impactos y limitaciones**

- No contar con el conocimiento de aplicaciones como Power BI, Looker studio y Excel avanzado y herramientas de planeación.
- Experimenté ciertas dificultades para delimitar mis funciones, dado que estas abarcaban un amplio espectro de responsabilidades relacionadas con el apoyo a diferentes marcas y/o áreas. Esto implicó la comprensión de procesos y políticas en ámbitos como Tecnología, Legal y Alianzas, entre otros, especialmente en un contexto internacional. Asimismo, fue un desafío entender y adaptarme a las dinámicas laborales de otros países, considerando a Colombia como el centro de soporte.
- Dificultad por el tiempo y ausencia en los espacios académicos por el traslado del trabajo hacia mi hogar.

## Plan de mejora

*Tabla 1 Plan de mejora*

| Aspecto mejorar                                     | Metas                                              | Acciones                                                                                                                                                       | Indicador                              | Hacer/ verificar                                         | Responsable                                               | Recursos                                          | Cronograma      |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|
| Dependencia logística y eficiencia operativa        | Reducir la dependencia de proveedores externos     | - Identificar proveedores locales en la cadena de suministro.<br>- Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales.                                   | % de proveedores locales en la cadena. | Verificar la cantidad de proveedor locales incorporados. | Gerente de Operaciones de Alsea Marcas                    | Recursos humanos, y investigación de proveedores. | 12 meses        |
| Fortalecimiento de plataformas digitales y delivery | Aumentar las ventas online                         | - Ampliar presencia en plataformas de delivery.<br>- Optimizar la experiencia del usuario en la aplicación móvil.<br>- Realizar campañas de marketing digital. | % de ventas online vs totales.         | Verificar crecimiento en ventas online mensuales.        | Gerente de Marketing cada marca                           | Presupuesto para publicidad, equipo de TI.        | 1 año           |
| Optimización de procesos internos                   | Reducir errores operativos                         | - Configurar al software de automatización de facturación.<br>- Entrenar al personal en el uso del sistema.                                                    | % de errores en facturación.           | Verificar reducción de errores en los procesos.          | Gerente de TI, POS y gerente de operaciones de las marcas | Software de automatización, formación interna.    | 1 año           |
| Expansión en nuevas ciudades                        | Abrir nuevas tiendas en ciudades con alta demanda. | - Realizar estudios de mercado en ciudades objetivo.<br>- Establecer planes de apertura y recursos necesarios.                                                 | # de nuevas aperturas.                 | Verificar la apertura de nuevas tiendas                  | Gerente de Expansión, Director de cada marca              | Estudio de mercado, presupuesto de inversión.     | 1 año y 6 meses |
| Prácticas sostenibles y responsabilidad social      | Implementar productos y empaques sostenibles       | - Identificar productos que puedan cambiar a opciones sostenibles.<br>- Rediseñar empaques para que sean biodegradables.                                       | % de productos y empaques sostenibles. | Verificar el porcentaje de productos sostenibles.        | Gerentes de marca y equipo de compras                     | Consultores en sostenibilidad, proveedor verdes.  | 1 año           |

### **Resultados**

- Incremento en la participación de mercado en ciudades nuevas y un crecimiento de en las ventas regionales.
- Diversificación en la cadena de suministro con proveedores locales, asegurando mayor sostenibilidad y flexibilidad ante cambios regulatorios.
- Incremento en la aceptación de los productos reformulados en el mercado objetivo.
- Establecimiento de al menos dos alianzas estratégicas con marcas nacionales, generando un aumento del 10% en las ventas por producto.
- Mejora del 15% en los indicadores de calidad y satisfacción en los servicios ofrecidos por el centro de soporte de Sudamérica.

### **Referencias**

Alsea. (s.f.). *Información general de Alsea*. <https://www.alsea.net/>