

Burger King impulsa las operaciones globales

Negocios Internacionales



Burger King impulsa las operaciones globales

A partir de junio de 2011 Burger King, la cadena de restaurantes de comida rápida más grande de hamburguesas a la parrilla y la segunda más grande del mundo, ya operaba 12 301 restaurantes en 80 países y territorios.



Emplea directamente a más de 34 mil personas y sus franquicias emplean a muchos más, solo Yum Brands (A&W, KFC, Long John Silver, Pizza Hut y Tato Bell) McDonald's, y Subway, con 37 mil, 32 400 y 32 mil restaurantes respectivamente eran más grandes, y Yum planeaba desinvertir en dos de sus marcas. Burger King Corporation planea incrementar el número de unidades operativas en un futuro próximo, con la mayor parte de ese incremento en las operaciones internacionales.

Dos maneras importantes en que *Burger King Corporation* se distingue de la competencia son:

1. La manera en que cocina las hamburguesas –por su método de asado a la parrilla en contraposición a las parrillas que fríen- y las opciones que ofrece a los clientes en cuanto a cómo quieren sus hamburguesas. Casi el 60 por ciento de los restaurantes *Burger King* está en Estados Unidos. Sin embargo, la compañía planea aumentar las operaciones extranjeras en alrededor 50 por ciento en 2015. Aunque la empresa comenzó en 1954 ofreciendo solo hamburguesas siguen siendo el pilar de la empresa y 2007 marcó el 50 aniversario del *sándwich whopper*, que se considera el producto insignia de *Burger King*.
2. *Burger King* también se ha diferenciado con algunas campañas de publicidad innovadoras, como la que anuncia **como tú quieras**, y el uso de la figura de un hombre que fue el "rey" *burger* durante muchos años.

3. El logotipo de *Burger King* ha cambiado poco a través de los años; por ejemplo, desde dos bollos que separan el nombre de la empresa. Sin embargo, siempre ha sido mostrado y es reconocible a nivel mundial, como si ilustra en la foto de un restaurante en Kuwait con tipografía árabe.



Un poco de historia



Burger King puede remontar sus raíces hasta 1954, cuando comenzó como *instaBurger King*. Durante sus primeros cinco años, la compañía privada creció hasta tener cinco restaurantes, todos en el área de Miami, Florida.

En 1959, el nombre fue cambiando a *Burger King* y comenzó a vender franquicias nacionales. En 1967 Pillsbury, que tenía otros grupos minoristas de alimentos –como *Bunnigan's*, *Steak and Ale*, y *Godfather's Pizza*- compró *Burger King*, que para entonces tenía 274

restaurantes.

Durante los primeros años de propiedad de Pillsbury, las franquicias aumentaron sustancialmente. En 1989 Pillsbury salió del negocio restauranero y *Burger King* fue vendida a la compañía británica Grand Metropolitan, que luego convirtió la mayoría de sus restaurantes *Wimpy* en Reino Unido en restaurantes *Burger King*.

Frاند metropolitan se fusionó con *Guinness* en 1997 para formar Diageo, y Diageo desinvirtió en sus operaciones de restaurantes en 2002 cuando vendió *Burger King* a un consorcio de firmas de capital privado controlado por *TPG Capital*, *Bain Capital Partners* y *Goldman Sachs Funds*.

En mayo de 2006, *Burger King* consumó su oferta pública inicial para convertirse en una compañía que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York. Sin embargo, en 2010, *3G Capital*, respaldada por inversionistas brasileños, volvió privada a la empresa otra vez con la perspectiva de que la gerencia podría concentrarse en las operaciones de mediano y largo plazo, en lugar de estar sujeta a responder a los accionistas sobre e rendimiento a corto plazo.

Los años de propiedad transformada han causado cambios en los enfoques para *Burger King*, y los intereses de la empresa han sido a veces secundarios a los de su empresa matriz.

A pesar de la evolución en la propiedad, la empresa se expandió internacionalmente. En la década de 1960, entró en Bahamas y Puerto Rico, en la década de 1970, entró en los mercados de Europa, Asia y América Latina. Mientras que algunos de estos movimientos resultaron ser muy exitosos, otros pocos no lo fueron.

Entró y luego se retiró de las operaciones en países como Colombia, Francia, Israel, Japón y Omán. (Veremos en un análisis posterior que *Burger King* ha reingresado a algunos de estos mercados).

Gran parte de las primeras incursiones internacionales de *Burger King* surgieron porque alguien de la empresa estaba familiarizado con un país en particular y pensó que ofrecería oportunidades.

Dos razones han prevalecido en la decisión de abandonar un mercado:

- (1) El franquiciado no rinde adecuadamente, por ejemplo, no invertir lo suficiente en el negocio o no realizar el pago de regalías; y
- (2) El mercado resultó ser demasiado pequeño para dar soporte a la infraestructura necesaria, por ejemplo, ser tan pequeño que no valiera la pena desarrollar instalaciones como rastros y moliendas de carne.

Con el tiempo, *Burger King* ha adoptado un enfoque más sistemático hacia la expansión de restaurantes. Mientras que todavía ve oportunidades de crecimiento sustanciales en Estados Unidos, considera a este país como un mercado maduro para la comida rápida, especialmente para hamburguesas, en comparación con muchos países extranjeros, en la búsqueda de nuevos países para entrar, *Burger King* ve más favorablemente a aquéllos con grandes poblaciones (especialmente de jóvenes), alto consumo de carne, disponibilidad de capital para crecimientos de los franquiciados, un entorno seguro y favorable para los negocios, aumento de centros comerciales, y disponibilidad de un potencial franquiciado que posea experiencia y recursos.

En general, *Burger King* se ha expandido internacionalmente después que su principal competidor y rival, *McDonald's*, lo cual ha resultado tanto en ventajas como en desventajas. Por un lado, una entrada posterior es una desventaja en los mercados muy pequeños porque pueden existir pocos proveedores adecuados. Por ejemplo, puede haber solamente un rastro, y los dueños pueden no estar dispuestos a trabajar con más de un cliente.

Por otra parte, en mercados más grandes, como los BRIC, entrar más tarde puede ser ventajoso porque los participantes anteriores han constituido la demanda por la comida rápida y han creado una infraestructura de suministros. En algunos mercados donde su entrada ha sido más tarde, *Burger King* ha podido concentrarse casi exclusivamente en destacar como producto (COMO TÚ QUIERAS, el buen sabor de las hamburguesas asadas a la parrilla) sin incurrir en costos de desarrollo iniciales. Por ejemplo, en América Latina y el Caribe, *McDonald's* y *Burger King* rebasa a *McDonald's* en número de restaurantes.

Sin embargo, tenga en cuenta que las empresas locales también aprenden de los éxitos de las empresas extranjeras de comida rápida, y a veces alteran sus menús y saborizantes para atraer los gustos locales. Algunos ejemplos notables son *Bembos* en Perú, *Mr. Bigg's* en Nigeria, *Pollo Campero* en Guatemala, y *Quick* en Francia.

Fuera de su grupo de América del Norte (Estados Unidos y Canadá), 35 por ciento de los países de *Burger King* y 24 por ciento de los restaurantes están en el grupo de Latinoamérica y el Caribe, pero muchos de estos países tienen poblaciones muy pequeñas, como Islas Caimán, Aruba y Santa Lucía. Entonces, ¿Por qué *Burger King* desarrolló presencia en estos mercados a pesar de que al momento de escribir esto no está en países con poblaciones muchas más grandes como India, Pakistán, Nigeria y Sudáfrica? La respuesta es que, en gran parte, se debe a un factor de ubicación. *Burger King* sigue con sede en Miami, que a menudo se le llama capital de América Latina. Debido a que muchas personas de América Latina y el Caribe acuden a, o pasan por Miami, la reputación de *Burger King* para visitar estos países y para que sus franquiciados visiten la sede.

Aunque *Burger King* prefiere operar en los mercados a través de franquicias, a veces es difícil hacerlo inicialmente porque los proveedores y potenciales franquiciados no conocen lo suficientemente bien a la empresa. Si un mercado parece suficientemente atractivo, *Burger King* entrará con operaciones de su propiedad. (En general, *Burger King* posee alrededor de 10 por ciento de sus restaurantes y el resto son franquicias). Al ser propietario, *Burger King* demuestra compromiso de mercado y puede utilizar un restaurante de su propiedad para demostrar lo que espera de los franquiciados. Por ejemplo, puede hacer solo una planta de procesamiento de carne, y los dueños podrían mostrarse reacios a invertir en capacidad agregada o en el procesamiento de la carne de res molida si no trataron con el propietario de la marca.

En su ya larga historia, la empresa se ha concentrado consistentemente en la expansión de su cartera global en mercados nuevos y existentes. Hace muy poco, entró en varios mercados por primera vez, como Marruecos, Rusia y Eslovenia.

También ha vuelto a varios que había abandonado, incluyendo a Colombia en 2008 y a Omán en 2010. Como ejemplo de una evaluación de país, vamos a dar un vistazo rápido a las decisiones de *Burger King* con respecto a Colombia.

El reingreso a Colombia



Burger King ingresó al mercado colombiano al principio de la década de 1980, pero salió después de varios años de operar debido a las restricciones de expatriación de regalías. Además, Colombia atravesaba un periodo prolongado de agitación económica y política. Estas condiciones se cambiaron para hacer de Colombia un mercado menos atractivo para los restaurantes de comida rápida a pesar de ser el tercer país más poblado de América Latina, después de Brasil y México.

Cuando *Burger King* consideró reingresar a Colombia, las ciudades colombianas se consideraban seguras para que la gente saliera a comer, el peso colombiano estaba fuerte, y un incremento en el número de familias con dos ingresos creaba una mayor cantidad disponible para estar en comidas fuera de casa. En 2005, aproximadamente 77 por ciento de la población fue clasificada como urbana, y Colombia presumía algunas grandes ciudades como Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín –Todos con centros comerciales grandes y de reciente construcción-. Alrededor del 31 por ciento de la población era menor de 15 años. Aunque los ingresos estaban distribuidos muy desigualmente, en 2007 el 20 % más rico de la población (casi 9 millones de personas) tenía un gasto per cápita de más de \$17 mil.

Si bien todos los factores mencionados eran favorables, había algunas cosas negativas a considerar. Desde un punto de vista político, se vislumbraban problemas potenciales con los Gobiernos con tendencias de izquierda en los países vecinos de Ecuador y Venezuela, que podrían apoyar un resurgimiento de la inestabilidad política. Los problemas económicos suscitados en Estados Unidos por la recesión mundial y en Venezuela por los fluctuantes precios del petróleo podrían causar que Colombia perdiera ventas, porque esos dos países componen la mitad de los ingresos de exportación colombianos. Además, en 2007 alrededor del 2 por ciento del PIB colombiano provenía de las remesas de los colombianos que trabajan en el extranjero, principalmente en España. Éstas estaban en riesgo porque España fue seriamente afectada por la recesión global. En efecto, la desaceleración económica podría golpear las ventas de comida rápida. *Burger King* aprendió esta lección en México y Alemania, lo que en respuesta causó que la empresa desarrollara tácticamente una propuesta de valor más relevante, incluyendo las comidas de descuento.

En general, sin embargo, la situación colombiana se veía y ha sido brillante. *Burger King* firmó un acuerdo con KINCO, una empresa colombiana bien establecida con experiencia en restaurantes, para otorgarle derechos de franquicia en Medellín, Cali y el norte de Colombia. *Burger King* firmó un segundo acuerdo de franquicia con Alcea, una empresa mexicana, por los derechos en Bogotá. Alcea tenía la propiedad del 75 por ciento de la operación colombiana de Domino's Pizza y la operación de los restaurantes Burger King en México. Así, ambas empresas parecen muy compatibles con los

criterios de Burger King para seleccionar a los operadores de franquicia con experiencia en restaurantes y capital.

Los BRICS

Analizamos por qué tantas empresas han estado poniendo énfasis en los países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica). *Burger King* no es la excepción, recientemente ha entrado en tres de ellos. Las posibilidades en los BRICS son simplemente demasiado grandes como para pasarlas por alto.



Burger King abrió sus primeros restaurantes en Brasil y en China casi simultáneamente, en noviembre y junio de 2004, respectivamente. Para entonces, muchas franquicias extranjeras de comida rápida habían entrado en los mercados, algunos con y otros sin éxito. En su mayor parte, el fracaso se debió a una subestimación de lo que se necesitaría para tener éxito en países tan grandes. Mientras que *Burger King* ha tenido éxito en ambos países, ha podido ampliarse mucho más rápidamente en Brasil que en China. Para 2011, tenía 106 restaurantes en el primero y 40 en el segundo.

Burger King se expandió más rápidamente en Brasil debido a dos factores. En primer lugar, han tenido una ventaja de reconocimiento mucho mayor en Brasil que en China ya que cada año medio millón de brasileños viajan a Florida, donde abundan los restaurantes *Burger King*. Además, hay unos 300 millones de brasileños que viven en la zona sur de Florida, la mayoría de los cuales fueron familiares en Brasil. En segundo lugar, *Burger King* forjó una estrategia en Brasil que se puede resumir en cinco partes: (1) desarrollar una infraestructura antes de abrir restaurantes; (2) desarrollar un equipo de gerencia local; (3) enfocar el desarrollo de las principales ciudades y zonas geográficas adyacentes con ubicaciones de centros comerciales establecidos (son frecuentes en las ciudades más grandes de Brasil), en lugar de en todo el país; (4) establecer una oficina local; (5) apoyar el desarrollo continuo y el uso de proveedores locales que cumplan las especificaciones globales de *Burger King*.

Para los mercados más pequeños o para aquellos donde todos los restaurantes son franquicias, *Burger King* no establece un centro de apoyo regional o una sede local. Sin embargo, la dirección consideró que era necesaria una oficina brasileña debido al tamaño de Brasil (tanto en área como en población), a la barrera del idioma (portugués), y a la magnitud de la inversión que los proveedores y franquiciados eventualmente deberían realizar. Al principio, la oficina sirvió para demostrar el compromiso de mercado de la compañía y para el manejo inicial de adquisiciones de la cadena de suministro y de gestión. El resultado fue que *Burger King* tuvo capacidad de asegurar inicialmente cerca del 80 por ciento de sus suministros dentro de Brasil, y desde entonces ha aumentado esa cifra a más del 90 por ciento. Al centrarse inicialmente en la ciudad más grande de Brasil, Sao Paulo, *Burger King* ha podido desarrollar economías en su *marketing* y distribución. Su posterior expansión se ha centrado en las ciudades y estados cercanos a Sao Paulo. Finalmente, mediante la construcción de

una plantilla de personal brasileño de habla portuguesa, la compañía demostró su compromiso con el país y desarrollo habilidad para ocuparse de los grupos de interés:

El éxito de *Burger King* en Brasil llevó a sus directivos a seguir la misma estrategia de expansión en Rusia, donde abrió su primer restaurante en 2010. Rusia ha resultado atractiva para *Burger King* no solo por los factores de población y crecimiento que afectan a todos los países BRIC, sino también porque puede servir como área de expansión contigua hacia Europa oriental. De hecho, la entrada a Eslovenia en 2011 se ha beneficiado de la integración de suministros con la operación rusa.

Burger King estableció oficinas en Moscú antes de realizar allí su penetración inicial. De hecho, duplicar la exitosa estrategia brasileña es aún más importante para Rusia porque *Burger King* carece del mismo reconocimiento previo de marca que tenía en Brasil. Además, *Burger King* concluyó que encontrar al franquiciado idóneo era esencial para el mercado ruso, y sus directivos invirtieron más de un año en conocer bien al eventual franquiciado, Ale Kolobov, quien es propietario de *Shokolanitsa*, una cadena de cerca de 200 cafeterías rusas.



El Futuro

Para el primer trimestre de 2011, las ventas en una misma tienda cayeron para Burger King 6 por ciento en Norteamérica. Sin embargo, esta caída se compensó en gran parte por los amentos registrado en el resto del mundo, de manera que la disminución global fue solo del 3.6 por ciento. Para compensar las pérdidas en ventas, la gerencia de *Burger King* planea actualizar sus restaurantes de modo que se vean más modernos y pondrá énfasis adicional en la clientela femenina mediante la adición de más opciones saludables al menú (El énfasis previo se puso en gran medida en los varones jóvenes). Además, la experiencia reciente indica que la expansión futura de las operaciones internacionales puede ser una alternativa integral para mejorar el rendimiento. En términos de énfasis en la ubicación *Burger King* tiene muchas opciones, como hacer hincapié en la entrada a nuevos países frente a las operaciones en crecimiento dentro de los mercados donde ya trabajaba. A pesar de su crecimiento internacional, todavía está en memos de 40 por ciento de los países del mundo. Así, enfrenta el desafío de decidir dónde están las mejores ubicaciones para colocar sus prioridades futuras.

Bibliografía:

- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2000). *Negocios internacionales*. Addison-Wesley.