

**DOSSIER VERDE PARA LA PRÓXIMA PRESIDENCIA**

EL GOBIERNO FEDERAL DEBE IMITAR A LAS EMPRESAS EN ENERGÍA  
SUSTENTABLE. PEMEX Y LA CFE NECESITAN HACER SU PARTE.

**OTRAS HISTORIAS**

GRINGOS A LA CAZA DE EMPRESAS MEXICANAS P.14

TIPO PELIGROSO: QUE EL DÓLAR NO TE SORPRENDA P.49

EMPRENDEDORES 2012: A UN PASO DE LA DEFINICIÓN P.59

ELECCIÓN ESTRATÉGICA: TU CASA DE FIN DE SEMANA P.105

# EXPANSIÓN

## LOS CODOS EN LA MESA

LOS FONDOS DE CAPITAL  
QUE INVIERTEN EN  
RESTAURANTES

## INVASIÓN INDIA

EL MERCADO DE  
MOTOS SE CALIENTA

## EMPLEADOS SALUDABLES

LA NUEVA VARIABLE  
DE PRODUCTIVIDAD



# DETRAS DE LA CORRUPCIÓN

La 'mordida' beneficia a casi todos en México.  
¿Por qué combatirla? Razones económicas para  
hacerlo y las mejores prácticas para prevenirla.

>1094

JULIO 8, 2012

www.expansion.com

\$55 M



# E

n agosto de 2011, Xavier Briseño, fundador de Neve Gelato, una cadena mexicana de heladerías artesanales, visitó el corporativo del fondo de inversión Nexxus Capital. Las paredes de la sala de juntas donde se llevó a cabo la reunión estaban adornadas con placas enmarcadas que se exhibían como trofeos. En éstas, el fondo mostraba los resultados de sus inversiones en la constructora de vivienda Homex, la farmacéutica Genomma Lab y el gimnasio Sports World.

Briseño se había mudado a California, EU, y, junto con sus asesores financieros, buscaba desde enero un comprador para su empresa. Había platicado con una multinacional europea de productos de consumo y con una cadena mexicana de restaurantes de comida italiana; sin embargo, estaba ahí para seducir a Nexxus y formar parte del club que colgaba de las paredes.

Su negocio tenía todo para conseguir que el fondo se fijara en él: crecimientos superiores a 30% anual, una marca reconocida y con amplias posibilidades de escalar su posicionamiento en México, 21 sucursales ubicadas en zonas de alta afluencia y un mercado de consumidores potenciales que gastaban más de 35 pesos por ticket (tres pesos más que lo que gasta una persona en un puesto callejero por una comida completa, según Alsea).

Además, Neve Gelato operaba en uno de los giros que más interesa a los fondos de inversión: los restaurantes y negocios de comida rápida que atienden a la clase media, un sector con ingresos de ocho salarios mínimos (488 pesos diarios) y que duplicó su tamaño en número de hogares de 1992 a 2008 (pasó de cuatro a ocho millones), según un análisis del fondo Discovery Americas.

La dificultad a la que se enfrentan los fondos está en encontrar cadenas (de más de 10 sucursales) exitosas y listas para obtener inversiones en un sector pulverizado y poco profesionalizado. "Hay cierto grado de informalidad, operativa, fiscal y financiera", apunta Arturo Saval, consejero de Nexxus Capital.

La consultora Euromonitor señala que la industria está conformada por 295,000 negocios, pero la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) duplica el número al considerar negocios formales e informales.

La búsqueda de oportunidades en el sector apenas empieza y la competencia por las mejores marcas para consolidarse se complica para los fondos al competir también frente a cadenas como Alsea, que el año pasado compró Italiannis's para abrirse paso en el segmento de *casual dining* (restaurantes casuales con o sin meseros), que con comida rápida (*fast food*) crecen entre 15 y 9% en aperturas de sucursales.

Otros grupos que no pertenecen a fondos —como Corporación Mexicana de Restaurantes (CMR)— no están haciendo adquisiciones pero sí trabajan en remodelar sus establecimientos y crear conceptos como Wings Yúju, un restaurante casual y cafetería.

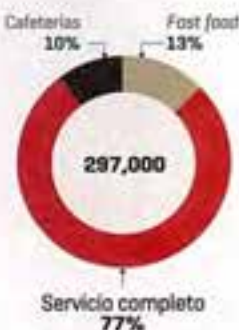
## UN SECTOR QUE SEDUCE

Algunos fondos vieron en los restaurantes una oportunidad para diversificar sus inversiones. La apuesta: cadenas con más de 10 sucursales.

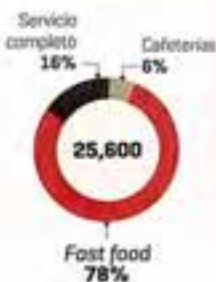
### Competencia pulverizada

Aunque la industria tiene más de 600,000 competidores, datos de Euromonitor reflejan que sólo la mitad son formales y están clasificados en: cafeterías, *fast food* y servicio completo. De éstos, sólo 9% son cadenas o grupos.

Unidades totales en operación



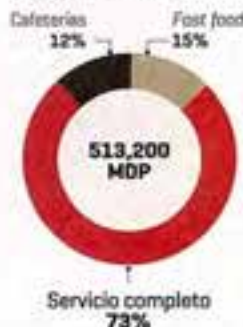
Unidades que operan como cadenas\*



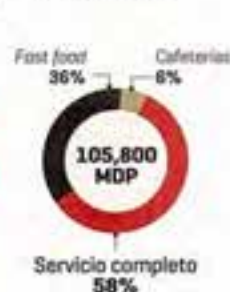
### Quién vende más

Al evaluar el sector en general, los restaurantes de servicio completo son los que generan más ventas. En las cadenas, el modelo que más ventas produce es el *fast food*.

Ventas totales del sector



Ventas en cadenas\*



\*Se consideran cadenas las empresas con más de 10 sucursales.  
FUENTE: Euromonitor

Los fondos ya están armando su estrategia. Briseño no es el primer empresario que trató la venta de su negocio en esa sala de Santa Fe de las oficinas de Nexxus Capital. A partir de la compra en marzo de 2011 de las cadenas mexicanas Arrachera House y Sixties Burger —de comida mexicana la primera y de hamburguesas la segunda—, Nexxus Capital creó una empresa operadora llamada Taco Holding y concretó adquisiciones por 448.6 millones de pesos (MDP) en un año.

Hoy, Taco Holding está formada por seis marcas: la franquicia estadounidense de comida italiana Sbarro; Café Diletto, una cafetería con más de 100 locales que opera dentro de las tiendas de Walmart en 12 estados de México; además de Neve Gelato, Arrachera House, Krispy Kreme y Sixties Burger.





"Cuando vendí Neve Gelato a Taco Holding había otros interesados, pero por no ser una marca internacional las negociaciones no fructificaron".

XAVIER BRISEÑO,  
FUNDADOR DE NEVE GELATO.

Nexus tiene 83% del capital de Taco Holding, el resto está en manos de inversionistas individuales, así como de ex dueños de tres de las seis marcas adquiridas. La capitalización de la empresa se realizó a través de dos de los cinco fondos que opera Nexus: el V, que reúne 300 MDD de inversionistas; y el fondo IV, un Certificado de Capital de Desarrollo (CKD, instrumento hecho para permitir a las afere invertir el ahorro de los trabajadores en la Bolsa Mexicana de Valores) que tiene 2,600 MDP en sus arcas.

Taco Holding surgió el año en que los restaurantes y negocios de comida —como Neve Gelato— trataban de olvidar los momentos demoledores vividos en 2009 cuando la crisis económica, la alerta por la influenza y la ley antitabaco hicieron caer las ventas de 9 a 10% en los restaurantes de servicio completo o con manteles y 5% en los de fast food, según Euromonitor.

Era el momento ideal para buscar compañías y consolidarlas en empresas operadoras. Un año después de la crisis, el sector registró ventas por 518.7 MDP, 8.1 millones de transacciones y un ticket promedio de 63.27 pesos. Una quinta parte de los ingresos proviene de cadenas con más de 10 sucursales.

La industria —dividida en cafeterías y bares, comida rápida y servicio completo— mantiene una tendencia de crecimiento. Entre 2005 y 2011, el volumen de transacciones y el valor de mercado crecieron a tasas anuales compuestas de 2.97 y 4.36%, respectivamente, según el reporte anual de Alsea.

Hasta ahora, los mayores ganadores en este grupo son las marcas internacionales con más de 300 restaurantes, como McDonald's, Burger King, Domino's Pizza o Starbucks y quienes los operan en México (como la empresa argentina Arcos Dorados y la mexicana Alsea). Comparten la cima con los restaurantes de las cadenas de autoservicio, como Vips y El Portón (Walmart), Toks (Grupo Gigante) y grupos independientes, como CMR.

Los fondos de inversión, como Nexus Capital, son los nuevos invitados. Advent International comenzó con la tendencia en 2006 al comprar cinco restaurantes y tres franquicias de La Mansión. Hoy suma 14 locales, pero eso es sólo una parte.

Con la mirada puesta en los aeropuertos, ese año compró un local de la marca Cucara Mácara de comida mexicana, cinco bares con restaurante Salón 21 y dos Casa Ávila de comida española. Al año siguiente, se adquirió Grupo Francés, propietario de un restaurante

El fondo estadounidense Southern Cross, que invierte en distintos sectores, como energía, farmacéutica y telecomunicaciones, también está por sumarse a esa tendencia y ya prepara su debut en el sector de alimentos en México, según información de la compañía. El que lleva la delantera es Advent International, que a través de International Meal Company (IMC) opera directamente 37 restaurantes y 50 franquicias.

En un sector tan extenso y fragmentado, la tendencia es a formar grupos restauranteros, adquirir marcas y meterlas bajo un solo paraguas con el fin de aumentar la escala de operaciones y generar eficiencias, dice Ferenz Feher, director de la firma de consultoría en franquicias Feher & Feher, un sector compuesto por más de 1,600 empresas, de las cuales 80% pertenece a alimentos y bebidas, según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).

#### CONSOLIDACIÓN A FONDO

Para un fondo, comprar una empresa es el inicio de un proceso que termina en llevarlas al mercado de valores. Nexus lo hizo con Homex, Genomma Lab y Sports World, además tiene en la fila la escuela Harmon Hall y la financiera Crédito Real. En cuatro años (2016) planea hacer lo mismo con Taco Holding.

Para entonces, la empresa deberá valer 600 millones de dólares (MDD), de los cuales podría colocar en el mercado de valores 150 MDD, dice Saval, de Nexus. En el primer año de operaciones, Taco Holding vendió 403.2 MDP con un margen de EBITDA de 56.7 MDP.



43.3

PESOS SUMA EL TICKET PROMEDIO DE CONSUMO EN LAS CADENAS DE FAST FOOD EN MÉXICO

## NACE UNA EMPRESA

Nexxus Capital creó en marzo de 2011 Taco Holding. Con una inversión de 448.6 mdp adquirió seis cadenas de restaurantes. Compró plantas y derecho de marcas. También asumió deudas por 127 mdp.

### Cómo compró Taco Holding



Después de las compras, Taco Holding presentó su primer balance financiero. Su margen de ganancia en el primer año de operación es de 14%.



Dólares en millones de pesos. \*Pasivos circulantes.  
FUENTE: Taco Holding. Datos al 31 de diciembre de 2011 (auditados).

### Competencia feroz

Los grupos más grandes del sector le llevan ventaja a los fondos que están invirtiendo en la industria.

Puntos de venta Ventas (mdp)



Champs Elysées y tres Bistrot Mosaico en el DF. "En restaurantes con manteles la compañía está completa, ahora el interés está en restaurantes casuales y de servicio rápido", dice Mario Bernardoni, director general de IMC México.

Al cierre de 2011 existían en México 25,800 cadenas, según Euromonitor. En un año, Taco Holding visitó entre 15 y 20, entre ellas, la cadena de mariscos Fisher's y la de comida saludable, La Buena Tierra acepta Saval, de Nexxus Capital sin revelar si las negociaciones continúan. Este año, Taco Holding comprará una empresa más y contempla la posibilidad de una segunda. "Al portafolio le faltan conceptos de comida japonesa y china, verde o saludable y jugos", añade. La apuesta se debe a que los mexicanos son consumidores activos de estos conceptos, además de que son ideales para prestar un servicio rápido.

### REPLICAR LA EXPERIENCIA

El trabajo aumentará para Ignacio Cortina, ex ejecutivo de Grupo Axo, una empresa mexicana distribuidora y comercializadora de artículos de marcas extranjeras, como Benetton y Emporio Armani. Hasta mayo de 2011, Cortina tenía a su cargo a 500 empleados y su trabajo era que todo funcionara bien tanto en la fábrica de donas que Krispy Kreme tiene en el DF, como en sus 58 puntos de venta.

Un año después, Cortina se convirtió en el CEO de Taco Holding y tiene a su cargo a cerca de 2,000 empleados. Su responsabilidad será integrar en una

misma cultura corporativa las seis marcas de la empresa y verificar la estrategia de negocio de las 303 sucursales o puntos de venta del grupo.

En esta nueva etapa, funcionar bien significa estandarizar procesos pero sobre todo, gastar lo mínimo. La estrategia es saber comprar, y Cortina ha empezado por ahí. Los insumos representan entre 27 y 40% de los costos de Taco Holding, de modo que al mismo tiempo que compra productos nacionales, platica con sus proveedores mexicanos sobre eficiencias de entrega y economías de escala.

En 13 meses, Taco Holding bajó la importación de harina y otros insumos para las donas de Krispy Kreme y las pizzas de Sbarro de 90 a 15%, según Cortina. Lo que los fondos quieren es reducir costos en las compras y competir no tanto por calidad sino por costo, dice Héctor Alcázar, socio de la consultoría en franquicias Alcázar & Compañía.

Uno de los mayores logros de Cortina fue con Carnes La Laguna, una compañía del norte del país que no tenía entre sus prioridades elaborar carne para hamburguesa, pero que ahora satisface 40% de los requerimientos de Taco Holding. Estos convenios con proveedores reducen el precio de los insumos entre 5 y 10%. Los acuerdos involucran calidad, precio, volumen y tiempo de entrega y es algo sobre lo que Taco Holding ejerce mucho control, añade el CEO.

Con el fin de asegurar la ejecución, Taco Holding contrata a ejecutivos clave de las empresas que compra y procura retener a los accionistas.



## EL CANDIDATO PERFECTO

Los fondos se interesan por cadenas que ya tienen una importante presencia en el mercado mexicano. En el caso de Nexxus, el perfil es el siguiente:

- ☑️ Marcas y conceptos de preferencia mexicanos.
- ☑️ Que lleguen al mercado popular o masivo, no a nichos.
- ☑️ Que tengan más de 20 puntos de venta.
- ☑️ Que se ajusten al concepto de servicio rápido.
- ☑️ Que lleguen a todos los estratos socioeconómicos. Es indistinto si tienen locales en barrios exclusivos, como Santa Fe, o populares, como Iztacalco.
- ☑️ Le interesan tanto negocios de comida como de alimentos y bebidas que el consumidor compra por impulso.

### Va por más

Taco Holding seguirá con las compras. Este año busca entrar a los siguientes segmentos de alimentos:



### Modelo probado

Nexxus Capital tiene un portafolio que va desde el retail hasta la construcción. Antes de Taco Holding, sólo había creado Moda Holding, el resto eran empresas en operación. En Genomma Lab también apostó por comprar marcas mexicanas exitosas.

Empresas de Nexxus Capital

	<b>Desarrolladora Homex</b> 2004
	<b>Farmacéutica Genomma Lab Internacional</b> 2004
	<b>Clubes deportivos Grupo Sports World</b> 2005
	<b>Moda Holding</b> Operadora de tiendas de calzado y ropa en centros comerciales 2011

FUENTE: Nexxus Capital

Briseño, de Neve Gelato, tiene una participación minoritaria en Taco Holding, lo mismo que los antiguos dueños de Arrachera House y Sixties, los de Café Diletto y los franquiciatarios de Sbarro.

### CLIENTES ¿ASEGURADOS?

Agencias de investigación de mercados y firmas de inversionistas dicen que hay una pujante clase media en México y que eso estimula la expansión de las cadenas de restaurantes. El reporte 'La clase media en México' elaborado por el fondo Discovery Americas y que cita a la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI), identifica como clase media los segmentos socioeco-

nómicos C y D+ y que ganan el equivalente a 0 o salarios mínimos.

Aun sin contar a los muy ricos, se ha generado clase media que tiene casa, coche y ciertos perfiles de consumo más discretos, dice Saval. En 2011 había 8.5 millones de hogares en el país con ingresos de ocho salarios, el doble de los que había en 1995, señala el estudio, y ello se traduce en un potencial de consumo cercano a 1.47 billones de pesos.

A pesar de la crisis económica global, la clase media en el país es más numerosa, con más ingresos, acceso a crédito y mejor capitalizada, dice el reporte. Es un sector que se ha consolidado y que dispone de cierta capacidad para comer fuera de casa, concuerda Hugo V. presidente de Dicares, la división de cadenas de la Cira y director de restaurantes de El Palacio Hierro.

También hay indicadores que apuntan en dirección distinta. El INEGI señala que el ingreso trimesal per cápita se redujo entre 2008 y 2010 un 9.2%. "Estoy de acuerdo con este argumento de la clase media fuerte que resistió las dificultades económicas de la última crisis", dice Anell, de Euromonitor.

Nexxus prefiere una óptica más amplia. Cuando firma empezó a invertir en México en 1998, el ingreso per cápita era de alrededor de 3,000 dólares y estimaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) indican que el año pasado fue de 10,000 dólares, comenta Saval.

### NUEVOS TERRITORIOS

Los nuevos participantes de la industria restaurantera mexicana no entran en debates. En conceptos estandarizados de restaurantes, América Latina es solo mercado y Alsea es el mejor ejemplo: capta fuera de México 35.2% de sus ingresos.

Desde marzo de 2011, IMC tiene colocada la mitad de su capital en la Bolsa de Brasil y ha echado a volar sus marcas de un país a otro. Este año abrió dos establecimientos de La Mansión y uno de Casa Ávila en República Dominicana, a la vez que trajo a México a un país caribeño cuatro restaurantes de comida saludable llamados Naturally Fast y dos cafeterías brasileñas de nombre V Café.

Taco Holding va por el mismo camino. Ejecutivos de Nexxus viajan a Colombia y a Perú para explorar potenciales mercados para sus marcas Sixties y Arrachera House. "La prioridad no es necesariamente nuevos conceptos sino nuevos mercados", dice Saval.

Los fondos tampoco están peleados con las franquicias internacionales y las toman para balancear el modelo de negocio. Sbarro y Krispy Kreme serán de gran ayuda para que Taco Holding esté lista para salir a Bolsa. "Hace 18 meses esto estaba en un pizarrón: hace 15 firmamos la primera compra", recuerda.

Aunque está ocupado en el lanzamiento de Briseño, una cadena de helados y paletas de alto diseño en EU, Briseño no es del todo ajeno a lo que ocurre en Taco Holding. Es accionista minoritario, pero sobre todo es el proveedor exclusivo de helado de Neve Gelato desde su fábrica en Vallejo, en el DF. ■