

“Tribu Alsea”: Una estrategia de Employer Branding

María Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Carlota Herrero Otero, *EAE Business School- Madrid*

Elio Adriano Amorós Vega, *EAE Business School- Madrid*

Alsea es la compañía líder en el sector de la restauración fundada en 1990 con presencia en 11 países de América Latina y Europa (Alsea, 2024). Cuenta con más de 1.500 restaurantes y tiendas de marcas reconocidas a nivel global como Starbucks, Foster’s Hollywood, VIPS, Fridays o Burger King, entre otras, divididas en tres segmentos, comida rápida, cafeterías y restaurantes de servicio completo (Alsea Europa, 2024).

Alsea tiene a nivel europeo 23.502 colaboradores de los cuales el 93% tienen un contrato de trabajo indefinido. Su filosofía se centra en cinco pilares: (1) Actitud ganadora esforzándose y atreviéndose a reinventarse con la finalidad de superar las expectativas de los grupos de interés, (2) Liderazgo involucrado, inspirando con el ejemplo de líderes capaces que empoderan a los colaboradores, (3) Servicio sorprendente ofreciendo una experiencia inigualable mediante momentos únicos, (4) Espíritu colaborativo fomentando el trabajo en equipo, y (5) atención al detalle cuidando cada acción en todos sus procesos (Figura 1).

Figura 1: Valores Alsea



Fuente: Alsea Europa, 2024

Su visión es "*Ser el operador líder en el sector de alimentos y bebidas en cada uno de los mercados donde operamos, brindando experiencias excepcionales a nuestros clientes, desarrollando a nuestro equipo y creando valor sostenible para nuestros accionistas y la sociedad*" (Alsea, 2024).

Para Alsea es importante seguir creciendo en el mercado europeo de manera rentable y eficiente, apoyándose en una estrategia de sostenibilidad basada en tres pilares: desarrollo, crecimiento y balance (Alsea Europa, 2023). El pilar balance se centra en el cuidado del medioambiente y el pilar crecimiento se centra en el producto. El pilar del desarrollo se centra en las personas y se encuentra relacionado a los ODS 2, 5, 8, 10 y 17 de la agenda 2030 de la ONU, en el cual la empresa ha logrado establecer alianzas estratégicas que han beneficiado a más de 19.992 personas. Uno de los proyectos con más éxito han sido las “aperturas con causa” que constan de donar la recaudación de los ingresos generados durante la apertura de nuevos locales, durante el año 2022 dichas donaciones recaudaron más de 70,000 euros (Alsea Europa, 2023).

Si bien es cierto las expectativas de crecimiento de la organización son positivas es importante tomar en cuenta que uno de los grandes retos del sector de la restauración es la alta rotación de personal, es por ello por lo que Alsea lleva varios años desarrollando proyectos orientados a la conciliación laboral y personal de sus empleados apostando por la flexibilidad laboral. Para ello, ofrecen la posibilidad de que el lugar de trabajo sea cercano a los domicilios de los colaboradores y horarios flexibles adaptados a las diversas necesidades del personal, garantizan un mínimo de fines de semana libre al mes y se producen escasos cambios de turno.

Las acciones anteriormente mencionadas forman parte del plan estratégico de *employer branding* “Tribu Alsea”.

“Tribu Alsea”: La Estrategia de Employer Branding

Según Cristina Moreno Ortega, responsable de Comunicación Corporativa en Alsea, “Tribu Alsea” es una estrategia audaz y cercana, que ha logrado transformar la manera en que los empleados experimentan y viven la marca. *“Principalmente, encontrábamos una falta de percepción de los atributos que Alsea como compañía ofrece a los equipos que trabajan en nuestros restaurantes (Starbucks, VIPS, Ginos, etc.), fábricas y Centro de Soporte. Sobre todo, los equipos de operaciones tienen un gran apego a la cultura de su marca y Alsea les suele sonar lejana... Y nosotros queremos que todas nuestras personas vivan y sientan Alsea como su casa; que estén cómodos, que conozcan los beneficios que ofrecemos y que nos vean como un muy buen lugar para trabajar”* (pride.com, 2024).

Con el foco puesto en la propuesta de valor al empleado, que ha sido el centro de la estrategia, nació Tribu Alsea, la identidad de la marca empleadora conectada a los valores y propósito del grupo: *“Entregar Felicidad y Experiencias llenas de Sabor”* (Alsea, 2024).

La comunicación de la estrategia de *Employer Branding* se planteó en tres etapas: conocer, conectar y vivir, de forma que todos los líderes y equipos la conocieran, generaran orgullo de

pertenencia a través de acciones de identidad común y que los colaboradores sean los embajadores y ejemplo de la personalidad del grupo.

El programa de *Employer Branding* “Tribu Alsea” consistió en primer lugar, en identificar los atributos como empleador para a partir de ahí determinar qué factores causan que un colaborador sea retenido y fidelizado. Según Mar Romero, Directora de Personas & ASG para Alsea Europa este programa de employer branding se fundamenta en varios pilares: un programa de formación y desarrollo interno, un programa de reconocimiento y acompañamiento profesional y un programa de voluntariado corporativo (Romero, 2024).

Programa de formación y desarrollo interno

Alsea considera que la formación y desarrollo interno del talento es una de las prioridades de la organización. Por ello, todos los colaboradores tienen a su disposición programas de formación desde su incorporación que se realiza mediante la plataforma “Alsea College” que presenta los contenidos de manera didáctica y accesible.

Asimismo, la organización cuenta con una formación específica para el personal considerado talento, denominado “Programa de Líderes”, el cual se basa en una formación teórico-práctica en las competencias, habilidades y capacidades que debe tener un buen líder para gestionar de manera eficiente a las personas.

Además, Alsea cuenta con formación más específicas para el personal de los restaurantes, como es el caso del “Curso Superior en Dirección de Restaurante” que se lleva a cabo en conjunto con la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA), el programa “Líderes Plus” dirigido exclusivamente a los gerentes zonales o el programa de “Dirección de Empresas Alimentarios. No obstante, Alsea no solamente cuenta con programas de formación interna, sino que gestiona alianzas estratégicas con proveedores externos especializados para formación externa en temas específicos, como la formación de idiomas.

Reconocimiento y acompañamiento profesional

Alsea se ha enfocado en generar un fuerte programa de reconocimiento y acompañamiento profesional, denominado “*Sponsorships*”. Dicho programa se apoya en las estrategias de coaching y mentoring liderados por los altos mandos de las áreas específicas, maximizando así las posibilidades de desarrollo del personal.

Voluntariado corporativo

Con respecto al programa de voluntariado corporativo, Alsea fomenta a sus colaboradores a realizar acciones de voluntariado en las comunidades cercanas a sus centros de trabajo, con la finalidad de que comprendan la realidad social en la cual la organización opera, entiendan el impacto de sus acciones y sigan desarrollando sus habilidades.

Alsea cuenta con diversos tipos de voluntariados corporativos, por una parte, se encuentran los voluntariados sociales basados en el apoyo a colectivos en estado de vulnerabilidad (personas mayores, infantes, personas con discapacidad, etc.). Por otra parte, se encuentran los voluntarios profesionales centrados en el acompañamiento de jóvenes en el desarrollo de competencias con la finalidad de mejorar su empleabilidad. Y los programas de voluntariado ambiental que busca minimizar el impacto ambiental mediante acciones de limpieza y cuidado de valles y playas.

Con las acciones implementadas en la “Tribu Alsea”, la organización busca potenciar su valor como empleador y llegar a ser considerado como la empresa referente en empleabilidad del sector de restauración. Según Cristina Moreno la forma de comunicar la estrategia Tribu Alsea ha sido clave para lograr su éxito *porque nos hemos tomado el tiempo para entender sus necesidades y se lo hemos contado todo “en su idioma”, de manera cercana y divertida, dejándoles claro que los protagonistas son ellos. Hoy somos una gran Tribu que busca crecer junta, hacer brillar a las personas que forman parte de ella, ofreciendo una experiencia divertida y retadora para todos, donde todo el mundo tiene un lugar* (pride.com, 2024).

Fuentes de información utilizadas

- Alsea (2024). *Alsea*. <https://www.alsea.net/>
- Alsea Europa (2024). *Alsea Europa*. <https://europe.alsea.net/alsea>
- Alsea Europa (2023). *Desarrollo, crecimiento y balance: los 3 pilares de ALSEA para alcanzar una gestión responsable de toda la compañía*. <https://europe.alsea.net/nuestra-actualidad/desarrollo-crecimiento-y-balance-los-3-pilares-de-alsea-para-alcanzar-una-gestion-responsable-de-toda-la-compania>
- Pride.com (2024). *Alsea transforma su marca empleadora*. Disponible en: https://www.topcomunicacion.com/alsea-transforma-su-marca-empleadora/#google_vignette
- Revista Factor Humano numero 18 - octubre 2024. *Best Practices Alsea*. Disponible en: <https://online.flippingbook.com/view/115427688/6/>

Palabras clave: restauración, employer branding, formación y desarrollo interno, voluntariado corporativo.

Fecha del caso: noviembre de 2024.

Preguntas sobre el caso:

1. Analice como Alsea contribuye al cumplimiento de los ODS de la Agenda 2030. ¿Cuáles son los ODS que hacen referencia a la gestión de empleados?

2. Explique y analice de forma razonada el concepto de employer branding utilizando el programa "Tribu Alsea". ¿Cómo contribuye el programa de employer branding "Tribu Alsea" a la retención y fidelización del talento en la compañía?
3. ¿Cómo aborda Alsea el reto de la alta rotación en el sector de la restauración, y qué impacto tienen sus políticas de conciliación y flexibilidad laboral en la satisfacción de sus empleados?
4. ¿Cómo contribuye el programa de voluntariado corporativo a la imagen de Alsea como buen empleador?

Agradecimientos: Esta actividad didáctica ha sido elaborada en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.