

GRUPO BRITT*

Una empresa en crecimiento en América Latina

*“Agrega valor y busca tu razón económica de existencia.
Nadie te pagará si no agregas valor”.*
Steve Aronson

Caso elaborado por la profesora **Silvia Cacho-Elizondo**, del área de Comercialización y el profesor **German Céspedes**, del área de Factor Humano del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, con la colaboración de la profesora **Mónica Franco-Santos** de Cranfield School of Management, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Era el 20 de noviembre del 2015. La fecha coincidía con el aniversario de fundación de Grupo Britt. Pablo Vargas, CEO de la empresa, paseaba por el *Coffee Tour* que ofrecían a los visitantes en sus instalaciones de Costa Rica. Pablo recordaba sus inicios como becario hace 25 años cuando Grupo Britt era sólo una idea.

El éxito de la marca Britt era incuestionable. En los últimos 15 años, sus ventas se habían multiplicado por un factor de 13 veces, pasando de \$10 millones de dólares en el 2000 cuando Pablo asumió la gerencia general a \$133 millones de dólares en 2015. Estos resultados la convirtieron en una de las empresas de *travel retail* y *café* más importantes de Latinoamérica.

Al inicio se habían dedicado solamente a la comercialización de café. Hoy contaban con dos unidades de negocio: a) café y chocolate b) tiendas de *retail*. El crecimiento y la innovación habían sido una constante en su estrategia y aunque los resultados habían sido sobresalientes, no estaban dispuestos a conformarse. Querían seguir proyectando la empresa estableciendo un nuevo plan estratégico que los llevara exitosamente hasta el año 2021. Junto a su equipo directivo, Pablo se había planteado varios escenarios de crecimiento, estos implicaban retos culturales, administrativos y operativos.

El gran dilema: ¿Cómo llevar las ventas a 200 millones en cinco años? Con esto en mente, Pablo y sus colaboradores cercanos tenían esta semana un *off site* para desarrollar el plan. Caía una brizna de lluvia y el aroma de café tostado llenaba el ambiente. “No cabe duda, el café de Costa Rica es de los mejores del mundo”, pensó Pablo mientras continuaba con su caminata.

* Algunos datos han sido modificados para enfatizar aspectos didácticos.

Derechos Reservados © 2018 por Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C. (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE).

Impreso en EDAC, S.A. de C.V., Cairo N° 29, 02080 México, D.F.

El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

Grupo Britt: Génesis de una empresa de café

Steve Aronson, originario de los Estados Unidos y un entusiasta del café, decidió emigrar a Costa Rica en 1977 para dedicarse al comercio del grano. Steve tenía experiencia en el mercado internacional de *commodities*, tales como el café y el cacao. Conocía bien a los operadores, la calidad, los precios, los compradores y las posibilidades del “grano de oro” de Costa Rica y tenía algunos años como intermediario entre productores, y comercializadores de café a nivel internacional. Llegó a Costa Rica como ejecutivo de una empresa europea de café, y al poco tiempo se estableció como un *trader* independiente dedicado a la exportación de “café verde”, que es como se le llama en la industria a esta materia prima.

Con el paso de los años y cada vez más inmerso en la industria, Steve identificó una oportunidad de negocio. Costa Rica se venía fortaleciendo como punto turístico y el mejor grano de café era exportado, dejando un grano de baja calidad para el consumo interno. Los visitantes al país no tenían la oportunidad de gustar localmente un café de calidad. Decidió montar un tostador de café en el garaje de una casa en el año de 1985 para atender distribuir café de exportación tostado, en algunos hoteles y restaurantes. Así nació la marca “Britt”, que es un nombre femenino de origen escandinavo, fácil de recordar, y que se pronuncia igual en inglés, alemán, español y francés. Fue por estas razones que ese nombre ganó un pequeño concurso que Steve hizo entre sus colaboradores para decidir qué nombre poner a este futuro proyecto. A Steve le pareció que era el nombre perfecto para mostrar el ideal al que aspiraba con su línea de café *gourmet*. Grupo Britt inició operaciones de manera artesanal en el garaje de una casa y así se mantuvo hasta finales de 1990.

Ese mismo año, Pablo empezó a trabajar con Steve para realizar su proyecto de tesis de su maestría en Economía Agrícola que estaba cursando en la universidad de Michigan State (EE.UU.). Su investigación se enfocaba en cómo apoyar a los productores locales para mitigar el riesgo de precios, en el mercado del segundo *commodity* más comercializado en el mundo después del petróleo, el café. Su objetivo era poder encontrar formas de diferenciar el producto para agregar valor en el mismo país donde se producía. En esos momentos Pablo no se imaginaba que muchas de las ideas exploradas en su tesis las habría de desarrollar años después en el contexto de la marca de Café Britt. Al terminar sus estudios, y después de trabajar un año en México, Pablo regresó a Costa Rica. Después de un día entero de catar café y conversar sobre el mercado, a eso de las 7 de la noche del 20 de agosto de 1992, Steve lo invitó a desarrollar un plan de negocios para la marca Britt, ya que se requería levantar fondos para materializar este nuevo emprendimiento.

Desarrollando el mercado para un café “Gourmet”

El café había sido un producto tradicional de la región desde el siglo XIX. Los agricultores locales exportaban el grano hacia los mercados norteamericanos y europeos que realizaban propiamente los procesos de transformación y comercialización. En una industria donde lo común era que el tostado del café se realizara en un país distinto al de su producción y el 90% del valor quedaba fuera del país productor, el objetivo era convertirse en el primer exportador de café tostado como producto terminado desde su país de origen. Al ser Britt una empresa muy pequeña, Pablo quedó a cargo del levantamiento de fondos, las exportaciones y las finanzas. Bajo su nuevo rol y con mucho entusiasmo, se dio a la tarea de buscar bancos e inversionistas para iniciar este nuevo proyecto.

El café Britt fue ganando popularidad entre los turistas, sin embargo, el consumidor local no entendía por qué pagar el doble de precio por un café *gourmet*. Steve propuso crear un tour interactivo que fuera en sí mismo un punto de visita para los turistas y permitiera al consumidor sumergirse en el mundo del café.

A este tour lo llamaron *Coffee Tour de Café Britt*, y utilizando una pequeña plantación, un modesto teatro y actores locales, contaban la historia detrás de cada bolsa de café, el proceso de cultivo, tostado y las tradiciones locales. Durante el trayecto, se enseñaba a los visitantes cómo distinguir y apreciar los aromas y sabores que ofrece el café de calidad, y se les daba la oportunidad de comprar café Britt. El tour inició operaciones en diciembre de 1991, y fue durante muchos años la principal herramienta de mercadeo del Café Britt.

Transformación del Modelo de Negocio

Los puntos de ventas en hoteles y restaurantes seguían creciendo y el *Coffee Tour* se había convertido en un éxito, cuando en 1995 salió la oportunidad de poner un carrito expendedor de café en el aeropuerto internacional de San José en Costa Rica. Allí se tendría contacto directo con el turista y se ofrecería la oportunidad de llevarse un auténtico recuerdo del país, una bolsa de café. En 1996, Britt inició la venta a través de su sitio de internet (www.cafebritt.com), creando la primera página de *e-commerce* de Costa Rica. Para la logística de distribución de sus ventas en línea en Estados Unidos se realizó una alianza con DHL.

En el año 2000 se concesionó la terminal aérea de Costa Rica brindando una oportunidad para que Grupo Britt participara en las licitaciones de tiendas de regalo y adquiriera un par de locales dentro de la misma. Aunque se tenía la oportunidad de participar en la licitación de cafeterías, se consideró que las tiendas de regalos serían una mejor oportunidad para incrementar los ingresos ya que el ticket promedio en éstas era usualmente mayor que en las cafeterías.

Con la apertura de estas tiendas a las que llamaron *Britt Shops*, la empresa inició un cambio de estrategia, dejando de ser una comercializadora de café y convirtiéndose en una empresa de *travel retail* o venta minorista, con una gran diversidad de artículos más allá del café: chocolates, música, joyería, artesanías, y todo enmarcado dentro de la categoría de *souvenirs*. La industria de *travel retail* se dedicaba a la venta de productos a los viajeros internacionales que pasaban por los aeropuertos.

El concepto de *travel retail* partía de las tiendas *Duty free*, que se encontraban libres de impuestos con la condición de que los bienes sólo se vendieran a quienes salieran del país. Sin embargo, las *Britt Shops* en Costa Rica operaban bajo el concepto de *duty paid*. Durante 2014 las ventas de *travel retail* a nivel mundial ascendieron a 63 billones de dólares y se proyectaba un incremento a 125 billones de dólares para 2025.¹

Su visión del negocio, su constante afán por la innovación y su incansable entrega al proyecto llevaron a Pablo a asumir la dirección general de la empresa (CEO), en junio del 2000.

Expansión Internacional

El nuevo modelo de negocio de las *Britt Shops* resultó tan exitoso que, en 2004, el operador del Aeropuerto invitó a Britt a abrir locales en la nueva terminal que estaban construyendo en Lima, Perú. Pablo rememoraba:

*He de reconocer que al inicio lo dudamos un poco...
Perú está a varias horas en avión de Costa Rica y tiene unas circunstancias similares
por su atractivo turístico, pero también diferentes por su cultura.
No sería fácil crear una marca local o la expansión de la misma hacia un posicionamiento local,
Britt era una empresa muy pequeña, pero con una visión internacional,
es por esto que trabajamos con estándares internacionales desde el inicio.*

Las oportunidades de crecer el negocio aumentaban, sin embargo, el financiamiento era escaso y caro. Por tal motivo, la empresa buscó fondos en el mercado de valores. En marzo 2011, Grupo Britt realizó una emisión de deuda en dólares en la Bolsa de Valores de Costa Rica con vencimiento en 2017, la operación tenía un valor de \$10 millones de dólares.

¹ *Duty free/travel retail sales worldwide from 2013 to 2025 (in million U.S. dollars)*. Statista, 2017.

El 15 de noviembre de 2012, el grupo de accionistas mayoritarios de Britt (Gambsa) realizaron una nueva emisión de bonos en el mercado de valores de Panamá. Los títulos tenían vencimiento a cinco años. En marzo de 2015, Britt decidió liquidar de manera anticipada los títulos emitidos en la Bolsa de Valores de Costa Rica. Pablo explicó que la empresa decidió comenzar el proceso para retirar la inscripción debido a condiciones de mercado, dado que las bajas tasas de interés hacían más atractivo el financiamiento bancario.

Como parte de los planes de desarrollo más recientes, Grupo Britt amplió la presencia de las tiendas de regalo para turistas dentro del Aeropuerto Internacional Galeão de Río de Janeiro en Brasil en 2015. Con más de 800 m² y cinco tiendas, el área comercial se convirtió en una de las cinco operaciones de aeropuerto más grandes de la compañía, junto a Chile, Costa Rica, Perú y Colombia. Sin embargo, ya en 2015 Brasil estaba bien inserto en la peor recesión de su historia reciente. Pablo decidió continuar con las operaciones de una manera conservadora, tener paciencia y esperar a que mejorara el panorama.

Hacia finales del mismo año, Grupo Britt, sumó 130 *Britt Shops* en distintas terminales áreas, las cuales generaron el mayor ingreso para la empresa (Anexo 1). Lograron tener presencia en 13 países, entre ellos, México, Estados Unidos, República Dominicana, Colombia, Chile, Curazao, Perú, Brasil y Uruguay superando los 130 millones de dólares en ventas (Anexo 2).

Para consolidar la empresa, fue fundamental el desarrollo de la “cultura Britt”. Fueron pioneros en temas de sostenibilidad ambiental tales como la comercialización del café orgánico y programas de reciclaje. La innovación y una cultura emprendedora les permitieron incursionar exitosamente los mercados internacionales.

Cultura Britt

En Grupo Britt se dividían las responsabilidades y las posiciones por un tema de orden, pero las jerarquías no son tan bien vistas. El lenguaje común era “equipo y familia”, y muy raramente el de las posiciones. “*Las jerarquías son un mal necesario y hacer equipo está por encima de todo*”, señalaba Pablo desde su pequeña oficina con vidrios transparentes en una modesta esquina del edificio. Durante una época ni siquiera utilizaban título en las tarjetas de presentación. Eventualmente decidieron usarlo más por la confusión que causaba en los externos que por reconocimiento interno. Pablo definía algunas de las prácticas de la empresa:

Nos dirigimos a las personas por su primer nombre y mantenemos la organización lo más plana posible.

Nos cuestionamos con frecuencia sobre los escalafones entre la alta dirección y los BSP (Britt Shopping Partner) que trabajan en las tiendas.

Tenemos sólo cinco niveles de mando.

Y si los pudiéramos reducir, los reduciríamos. Esta es nuestra forma de hacer empresa.

Las aperturas de tienda eran el momento culmen de la experiencia de trabajar en Britt, y todo aquel que tuviera una idea podía ponerla sobre la mesa. “*Nadie sabe más de los clientes que los BSP que pasan 8 o 10 horas al día tratándolos*”, señalaba Pablo. Grupo Britt buscaba en sus colaboradores un perfil de “*intrapreneurs*”, donde las personas se sentían y eran parte de la decisión, planificación y ejecución.

Para las decisiones directivas, existía un equipo ejecutivo de ocho personas que se reunía una vez al mes para dar seguimiento a las operaciones y los resultados. Seis de ellas reportaban directamente al CEO. En esas reuniones se revisaba abiertamente el plan estratégico de la empresa para el corto y largo plazo. “*Britt no es para todo el mundo. Sólo encajan quienes entienden cómo trabajar en equipo, quienes compartan la información –buena o mala–, y quienes generen resultados colaborativamente*”.

La tecnología ha jugado un rol clave para el funcionamiento de la estructura organizacional. Las nuevas formas de comunicación han facilitado la expansión y comunicación entre países. Esto también les ha ayudado a mantener una estructura horizontal. Sin embargo, la idea de adoptar las mejores prácticas de otras empresas nunca había terminado de convencer a Pablo, quien siempre comentaba:

*No creas todo lo que dicen los expertos...
...Hemos desarrollado nuestros sistemas in-house, y los expertos siempre nos decían:
Cuando llegues a los 10 millones, ese sistema ya no soportará el crecimiento
y deberán comprar uno de los dos o tres sistemas de ERP de marcas mundiales.
Y lo hicimos sin esos sistemas.*

*Ah! ...pero cuando llegues a 50 millones... y pasamos.
Sin duda que cuando lleguen a los 100 millones, deberán cambiar, replicaban los expertos...
Ya vamos para 150 millones y nuestros sistemas más bien son parte
de nuestra ventaja competitiva.*

*Los expertos te proponen seguir las mejores prácticas de otras empresas.
Nosotros creemos en innovar y desarrollar nuestras propias prácticas.
Esto es como si un jugador de ajedrez quisiera ganarle una partida a un gran maestro
copiando cada jugada que hace el gran maestro.*

Una de sus más sólidas fortalezas es haber creado un sistema de tecnología propio, una forma de comunicación y una estructura organizacional que se ajusta como un guante a su modelo de negocios, a su estructura comercial y a su cultura de colaboración.

En lo que respecta a sus socios comerciales, Grupo Britt buscaba generar alianzas que generaran beneficios mutuos. Gran parte de sus proveedores eran pequeños productores de café y artesanos de zonas rurales a los que se apoyaba en temas de innovación y calidad mediante talleres de capacitación y alianzas entre el gobierno, la academia (con estudiantes de Ingeniería en Diseño Industrial del TEC de Costa Rica), y la empresa privada. Britt se aseguraba de que estos proveedores locales cumplieran con la calidad, presentación y servicio que requerían dentro de la empresa.

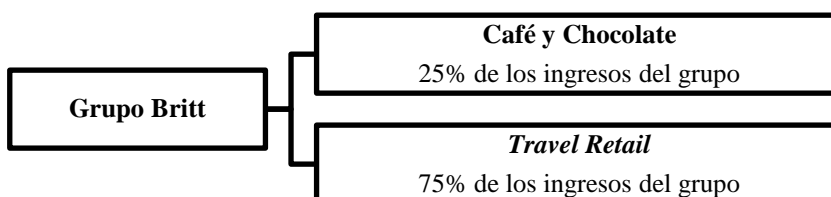
Otro pilar importante de Britt era su fuerte compromiso con el medio ambiente, que los había llevado a explorar formas de reutilización y recuperación en la producción de café. Así nació *Maestro Recolector*, un programa para la recolección de cápsulas *Britt Espresso*. Dichas cápsulas eran transformadas en tarimas, láminas y paneles 100% reciclados que reemplazaban la madera a partir de su material de empaque, transformándolas en madera plástica para realizar mesas, sillas y bancas, entre otras estructuras, que luego se donaban a escuelas.

Estrategia Comercial

“En la empresa nos enfocamos en vender productos al viajero, y en esa búsqueda por anticipar sus necesidades fue como encontramos en los chocolates un mundo para desarrollar nuevos productos”.

Pablo Vargas

La estrategia comercial inicial estaba enfocada en la comercialización de café, sin embargo, conforme la empresa evolucionó, se desarrollaron dos unidades de negocio:



Estrategia de Producto

El portafolio de productos de la marca Britt incluía: Café, Chocolate y el *Travel Retail*.

Café

Café Britt contaba con 33 distintos tipos de café provenientes de Brasil, Costa Rica, Perú, México y Colombia. Estos productos se podían encontrar en distintas variedades de tostado. En 2015 lanzaron *Britt Espresso*, una nueva división dedicada a la venta de cápsulas de café y máquinas para la preparación de cappuccino y *espresso*. Las cápsulas de café se encontraban disponibles en diferentes presentaciones: Antigua, Intenso, Clásico, Tarrazú, Orgánico, Descafeinado y Valle Sagrado.

Esta estrategia se enfoca en mercados donde se tiene una fuerte presencia de marca local, en conjunto con este esfuerzo, se inauguró una tienda en Costa Rica, con el objetivo de promover la venta de las máquinas. Esperaban exportar este concepto a Perú y luego a Chile en 2016.

Chocolate

El Choco Britt, un grano de café cubierto de chocolate *gourmet*, fue el punto de partida del proceso de diversificación de la oferta de la empresa. Este chocolate era uno de los comestibles más vendidos por la marca a nivel mundial, incluidas las compras por el sitio web.² Además, lanzaron una nueva presentación de chocolates rellenos disponibles en distintos sabores como: guayaba, coco, cas, maracuyá y dulce de leche. Existían productos que se vendían en temporadas específicas tales como chocolates para la Pascua, café de aniversario con sus mezclas exclusivas, para las celebraciones del Día del Padre y de la Madre, y los de Navidad.

Travel Retail

Grupo Britt operaba alrededor de 86,000 SKU en sus distintos *Britt Shops*. Cerca de mil productos fueron elaborados por colaboradores de la empresa y alrededor de 10,000 fueron diseñados por la compañía, pero fabricados por terceros. Además, Grupo Britt compraba una selección de productos a empresas representativas de cada país y los vendía en sus tiendas. La revisión de categorías era una función dinámica en Britt, de manera que constantemente se evaluaban y ajustaban las categorías con mayor y menor crecimiento según cada tienda.

Estrategia de Posicionamiento, Diferenciación y Pricing

*“La diferenciación va ligada con el precio,
por eso se debe ser muy creativo e innovador en la industria”.*

Steve Aronson

La marca decidió posicionarse *premium*, utilizando el slogan *From our plantation to your cup*. Se optó por una imagen natural, colorida y de alta calidad, transmitida mediante sus empaques artesanales, Britt representaba un *souvenir* emblemático de la estancia en el país. La marca se convirtió también en un referente para el consumidor local, que veía con orgullo patriótico los productos de Britt, y posicionaba la marca como algo “representativo de lo nuestro” en los supermercados, restaurantes y cafeterías. Esto fue inicialmente cierto para el tico, pero la estrategia de marca quería extender este sentido de propiedad a los países en que operaba la marca. Lo mejor que les podía pasar es “*que el peruano sienta a Britt como una empresa peruana y el chileno como una empresa de Chile*”, señalaba Pablo.

² “Grupo Britt aprendió a diversificar su oferta de productos”. *El Financiero*, noviembre de 2015.

La estrategia de precio era coherente con el posicionamiento, estableciendo un precio superior al de sus competidores que obedecía a un producto de mayor calidad, una experiencia más completa y un mejor servicio para los clientes. Puesto que el mercado principal de Britt eran los turistas, las compras recurrentes eran menores que las de otros canales y se hacía fundamental maximizar el encuentro con el cliente. Los descuentos y precios especiales en compras de *bundles* eran una estrategia de empuje fundamental para impulsar los ingresos.

Para expresar el hecho de que eran una empresa internacional, pero que en cada país se comporta como una empresa local, tanto en desarrollo de productos y conceptos, como en el tema de desarrollo humano, Britt se veía a sí misma como una empresa *multilocal*, y acuñó ese término para usarlo en sus capacitaciones internas.

Estrategia de Canales

Grupo Britt tenía una estrategia de distribución basada en cinco canales que le permitían tener un amplio alcance en Latinoamérica.

Canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías)



Este canal era el canal de venta más antiguo de la empresa y representaba el 6% de sus ventas. Este canal se desarrollaba en los mercados con mayor presencia de marca. Estos establecimientos servían café Britt a sus consumidores y huéspedes, utilizando en muchos de esos lugares una vajilla con el logo de la marca. Grupo Britt brindaba asistencia técnica y entrenamiento a sus clientes con la finalidad de que realizaran la preparación adecuada de su café. Los productos que se operaban en esta unidad eran el café molido y la línea *Britt Espresso*, máquinas y cápsulas.

En el primer año lograron un acuerdo regional como proveedor de los hoteles Marriott y ya para 2010 Britt era el café que se tomaba en todas las cadenas de hoteles internacionales de Costa Rica. Hacia finales de 2015, el canal HORECA contaba con 1,600 cuentas en Costa Rica, 250 en Perú, 90 en Chile y 50 en México.

Canal digital



El canal de *e-commerce* inició en 1996, año en que las regulaciones locales sobre la exportación del café en Costa Rica se hicieron más flexibles permitiendo que Britt pudiera exportar directamente hacia Estados Unidos. En su plataforma en línea se ofrecían las distintas variedades de café, en grano y molido, empacado en bolsas de 340 g. Se podía encontrar café de las regiones de Costa Rica, Perú, Colombia y Brasil. También se vendían nueces, dulces, galletas y algunos artículos para preparar café. Esta unidad de negocio representaba el 3% de las ventas del grupo.

Dentro de la plataforma contaban programas de fidelización de clientes: *Britt Coffee Lovers*, una suscripción que permitía envíos periódicos de café a clientes en EE.UU. y Canadá; *Gift Program*, consistía en un único pago que te hacía acreedor a una caja con un regalo y una tarjeta personalizada y que estaba abierto para todos los países, y el *Wholesale Program* que ofrecía descuentos para los clientes que realizaran compras de mayoreo. Britt estableció su propio centro de distribución en Miami y desde allí diariamente hacía los envíos utilizando para sus envíos a proveedores como UPS, Fedex y DHL.

Canal Minorista o Travel Retail



Este canal correspondía a las tiendas de *travel retail* llamadas *Britt Shops*. Éstas operaban alrededor de 86,000 SKU y aunque la mayoría de los productos eran *premium*, contaban también con algunos productos gancho. Las *Britt Shops* eran la unidad de negocio más representativa del grupo ya que aportaba 80% de las ventas anuales. La mercancía que se vendía en las *Britt Shops* pertenecía a alguna de 10 diferentes categorías: textiles, golosinas, joyería, café, artesanías, juguetes, libros y revistas, artículos de viaje, *souvenirs* y *snacks* (Anexo 3).

Pablo comentaba:

En cada nuevo mercado, la marca Britt destaca los sabores auténticos de cada país, con productos tradicionales e insumos locales. Siempre con la calidad gourmet y usando ingredientes locales en la medida de lo posible.

El éxito de los *Britt Shops* se atribuía al concepto de *sense of place* o *multilocal* en el cual se procuraba que la marca se percibiera como “local” en cada país en el que se establecían operaciones. Existía un equipo multidisciplinario encargado de realizar un estudio profundo sobre la cultura del país en donde se realizan las próximas aperturas encargado de identificar los elementos y productos más representativos.

En cada tienda se cuidaba al máximo cada detalle, desde la ambientación, el tipo de producto, los uniformes, hasta la arquitectura, buscando que todas se percibieran como tiendas locales. El *sense of place multilocal* se logró destacando los productos *gourmet* producidos con insumos autóctonos, las artesanías elaboradas por artesanos locales, además de la música y los colores propios de cada país que, en su conjunto, se convierten en elementos diferenciadores.

Canal Moderno

El canal moderno incluía la venta en el *retail* tradicional, tanto dentro de supermercados como tiendas de conveniencia. En 1996, se logró ingresar a Albertsons, uno de los *retailers* más importantes de EE.UU. Durante el primer año, café Britt estuvo presente en las más de 800 tiendas de Albertsons. En 1998 se ingresó también en Sam’s Club Stores, una cadena con amplia presencia en el mercado estadounidense. Aunque se modificaron los empaques y se efectuaron campañas para impulsar el producto, los márgenes de utilidad eran bajos, similares a los de un *commodity* estándar. Este hecho llevó a Pablo y su equipo a cuestionarse la conveniencia de hacer un esfuerzo tan grande para lograr un beneficio tan exiguo, por lo que finalmente a inicios del 2000, Britt decidió retirarse de este canal en Estados Unidos.

Por el contrario, en los países de América Latina en los que se había logrado un sólido posicionamiento de marca, el consumidor local comenzó a apreciar la calidad de un producto *gourmet* a mayor precio, y los productos comenzaron a incrementar su demanda en las cadenas de *retail*. Los artículos comercializados en cada país eran principalmente café y galletas, aunque la selección difería en cada mercado. En 2015, esta unidad de negocio representaba 6% de las ventas anuales del Grupo.

Distribución Internacional

Grupo Britt ha mantenido clientes directos o acuerdos con distribuidores en algunos mercados internacionales donde no tiene una presencia local con tiendas. Estos incluyen a Estados Unidos, Australia, China, Corea, Lituania, Rusia, Reino Unido y varias islas del Caribe. Algunos de estos acuerdos se mantienen activos y van surgiendo nuevos distribuidores en otros mercados.

Cafeterías Brioché Dorée



El éxito que tuvieron las franquicias de cafeterías como Starbucks y Juan Valdez, llevó a Britt a adquirir la franquicia Brioché Dorée (comidas y bebidas) hacia finales de 2015 para operarla en América Latina. Brioché Dorée era una franquicia francesa fundada en 1976, con operaciones en África, Asia, Europa y América. Era una marca reconocida y bien posicionada, principalmente en Europa. Mediante un esquema de *cobranding*, utilizando la marca Café Britt y Brioché Dorée en las cafeterías, realizaron su primera apertura en el aeropuerto Juan Santamaría de Costa Rica e incluyeron un plan estratégico de posible expansión en otros aeropuertos de la región (Anexo 4).

Estrategia de Comunicación

Grupo Britt era conservador en lo que respecta a la estrategia de comunicación, sin invertir en medios masivos y enfocaba la inversión en el punto de venta, lugar en donde tenía la atención de sus clientes. Usualmente asignaban un 2% de las ventas a la promoción y comunicación, pero enfocado en una estrategia de degustaciones y explicación de los productos en el punto de venta, complementado por actividades de Relaciones Públicas.

Relaciones Públicas

El énfasis de los esfuerzos de mercadotecnia estaba en los puntos de venta. Sin embargo, desarrollaron una estrategia de Relaciones Públicas que les permitiera mantenerse activos en publicaciones de revistas especializadas, principalmente las orientadas a los turistas o negocios. La mayoría de las publicaciones eran reportajes sobre la empresa y entrevistas a los ejecutivos, pero que no conllevaban costo para la empresa. También mantenían buenas relaciones con la academia y durante el año recibían decenas de grupos de estudiantes de universidades internacionales. En Costa Rica se hicieron algunas pruebas con *vallas* o panorámicos mostrando los diversos productos.

Comunicación Digital

La comunicación digital de Britt utilizaba redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Pinterest. La estrategia se basaba en la promoción de la cultura y apreciación del buen café. Su página de internet funcionó también como canal publicitario, y ofrecía la posibilidad de compras en línea, con entregas en menos de siete días. Aunque se ha explorado la publicidad *online* mediante una campaña *per click* con Google, la empresa todavía mantenía una presencia modesta en medios digitales, pues cuestionaban el retorno sobre la inversión en su giro de negocio.

Entorno Competitivo

El modelo de negocio de Grupo Britt incluía las dos unidades de negocio, café y chocolates y *travel retail* por lo que en realidad no existía un competidor directo para la marca.

Competidores en el Canal de Cafeterías

El café era la bebida caliente número uno del mundo, con un sinnúmero de variedades cultivadas. Durante 2015, las exportaciones de café a nivel mundial sumaron 9.31 millones de bolsas. El consumo de café en 2015/2016 fue de 151.3 millones de bolsas de 60 kg y la tendencia mantenía un crecimiento anual de 1.3%.

El comercio del café estaba concentrado en unas cuantas multinacionales mientras que Suiza, Alemania e Inglaterra consumían el 80% de la producción de café en el mundo.³

Dentro del mundo de las cafeterías, existían posicionamientos diversos como *retail* (ejem. Lavazza, Illy), cafeterías (ejem. Starbucks, Costa), Coffee & Bakery (ejem. Dunkin Donuts, Tim Hortons). Costa contaba con 1,700 localizaciones en 35 países, con una gran presencia en Europa y siendo la cadena más grande de Reino Unido. Tim Hortons tenía 4,300 localizaciones principalmente en Canadá. Dunkin Donuts tenía 10,000 localizaciones mayormente en Estados Unidos, donde el café representaba casi 50% de sus ventas mundiales. Starbucks tenía más de 20,000 localizaciones, un 65% de ellas en Estados Unidos.

En el mercado latinoamericano se habían ido desarrollando jugadores locales que partían de un posicionamiento fuerte en sus mercados nacionales para desarrollarse y competir contra los grandes jugadores mundiales. Una de las más exitosas era quizá Juan Valdez, originaria de Colombia, o Punta de Cielo en el mercado mexicano (Anexos 5 y 6).

Competidores en Travel Retail

La industria de *travel retail* se dedicaba a la venta de mercancías a los viajeros internacionales. Las ventas de las tiendas *Duty free* se encontraban libres de impuestos con la condición de que los bienes sólo se vendieran a viajeros que los transportaban fuera del país. Aunque las ventas en aeropuertos representaban el segmento más importante, también existían ventas durante los vuelos internacionales, cruceros y *ferrys*. Durante 2014 las ventas de *travel retail* ascendieron a 63 billones de dólares y proyectaban un incremento a 125 billones de dólares para 2025.⁴

El principal competidor de Britt era Dufry, operador de las tiendas *Duty free* que eran comercios minoristas que se encontraban en los aeropuertos, principalmente en las zonas internacionales. Dufry estaba presente en 64 países, contaba con cerca de 2,200 tiendas, 50,000 productos y tenía poco más del 20% de participación de mercado en el mundo.⁵ Las ventas en aeropuertos dominaban el mercado, con casi las dos terceras partes (61%), mientras que las aerolíneas disponían de un 6% y los *ferrys* de 5%.⁶

Las ventas en Latinoamérica representaban 20% de las ventas totales del grupo. Sin embargo, el énfasis de Britt en productos del destino con *sense of place*, no es el enfoque principal de las empresas que operan *Duty free*, pues éstas se concentran en categorías como los licores, perfumes, artículos de lujo y tabaco. Esto convirtió a Britt en una opción interesante para los operadores de aeropuerto, como empresa de tiendas de productos del destino, una vez que habían asignado los espacios *Duty free*.

Grupo Wisa era otro de los competidores importantes a nivel Latinoamérica. Mediante sus tiendas *La Riviera*, para 2014, Grupo Wisa sumaba 104 tiendas *Duty free*, 133 establecimientos locales, 11 tiendas en frontera, 11 tiendas en puertos, 92 tiendas en aeropuertos, 86 perfumerías La Riviera + Mac y 86 boutiques de lujo. Su presencia se extendía en 14 países de Latinoamérica y el Caribe. En 2017, Grupo Wisa se enfrentó ante una intervención por parte del Departamento del Tesoro de Estados Unidos por acusaciones de lavado de dinero. Tras el anuncio del Tesoro las 105 tiendas de La Riviera en Panamá, Colombia y México quedaron inhabilitadas.

³ *The current state of the global coffee trade*. International Coffee Organization, agosto de 2017.

⁴ “Duty free/travel retail sales worldwide from 2013 to 2025 (in million U.S. dollars)”, *Statista*, 2017

⁵ *Dufry Corporate Brochure*, agosto de 2017.

⁶ “La industria mundial al por menor y *Duty free* tiene ventas anuales de 50,000 millones de dólares estadounidenses”, *Eldiario.es*, noviembre de 2012.

Replanteando las Alternativas de Crecimiento: 2016-2021

El proceso de salida de la Bolsa de Valores de Costa Rica había concluido de manera exitosa y era momento de establecer el plan estratégico de Britt para los siguientes cinco años. Pablo reflexionaba sobre los éxitos y los aprendizajes de los últimos 15 años. El crecimiento de la empresa había sido sano y consistente, y la Junta de Administración quería seguir creciendo. La pregunta era cómo y hacia dónde, de tal manera que el crecimiento fuese eficiente, rentable y sostenible en el mediano y largo plazo.

El gran reto de la dirección era renovar el ciclo de vida de Britt para llevarla hacia su siguiente etapa, considerando la complejidad que se generaba en cuestiones de gestión de una empresa tan diversa y extendida a lo largo del continente, con un modelo de competencia tan diverso.

Diferentes alternativas se presentaban para Pablo y su equipo. Sin embargo, después de las experiencias en Brasil y Estados Unidos, sabían que no toda opción sería exitosa y había importantes riesgos de inversión y de enfoque de negocio. Tendrían que realizar un análisis profundo para evaluar dichas alternativas:

A. Expandir el modelo Britt Shop a nuevos países y aeropuertos (Modelo expansivo)

Dentro de las alternativas que se habían planteado, ésta parecía la opción más segura y consistente: seguir creciendo en aeropuertos. ¿Cómo implementar esta alternativa? ¿Se deberían realizar aperturas en nuevos países o se deberían buscar ciudades adicionales en los países en donde ya se tenía presencia, aunque no fueran aeropuertos tan transitados? A la fecha, se tenían 130 tiendas distribuidas en 22 aeropuertos y 50 hoteles, *resorts* y otros sitios turísticos. ¿Qué aeropuertos deberían seleccionar para sus próximas aperturas?

Se preguntaban si deberían incrementar la presencia con tiendas en otros sitios turísticos como puertos de cruceros. El criterio utilizado hasta ahora para seleccionar sus aperturas se basaba en: a) países con buen perfil de turismo, b) países con estabilidad política y económica, y c) países con inversiones importantes en sus aeropuertos. El Anexo 7 muestra el tráfico de viajeros en los aeropuertos de América Latina.

Por otro lado, no era sencillo adquirir nuevos espacios en los aeropuertos. Pablo recordó que llevaban años intentando adquirir un espacio en la Terminal 2 del aeropuerto de la Ciudad de México y no habían encontrado disponibilidad. Además, la legislación de cada país variaba y en algunos casos el proceso para el establecimiento de nuevos negocios era más que tortuoso. Esta opción implicaba un crecimiento orgánico, de ritmo moderado y basado en el flujo de caja ordinario de la compañía.

Una tienda de aeropuerto requería una inversión de entre \$500,000 y \$1.5 millones de dólares, dependiendo del tamaño, ubicación dentro del aeropuerto y tipo de aeropuerto. El EBITDA esperado en estas operaciones rondaba entre 20 y 22% de las ventas en promedio. Las ventas podían ser de entre \$1.0 y \$8 millones de dólares al año.

B. Aumentar la penetración en los mismos aeropuertos vía cafeterías (Modelo intensivo)

Utilizando el conocimiento actual de los aeropuertos y sus autoridades, se podían buscar opciones de crecimiento a través de la operación de una línea de cafeterías. Esto incrementaría los ingresos, daría posicionamiento de marca y apalancaría sobre la estructura directiva actual que no debería desenfocarse con nuevas localizaciones.

Dentro de esta opción se podía utilizar la marca conjunta *Brioche Dorée*, que ya estaba posicionada en Europa aunque no en América Latina o desarrollar una marca propia. Pablo pensaba: “*Tenemos la oportunidad de crecer Brioche en Latinoamérica, pero la marca no es nuestra y en algunos mercados pueden otorgar la franquicia a otros*”. Si bien tenían un acuerdo con el franquiciante de Brioche, esta marca no les pertenecía y no tenían control sobre ella. La experiencia había sido de gran aprendizaje, pero la relación era incipiente y no consolidada. La negociación había tardado mucho más de lo esperado y no lograron que les dieran el derecho de trabajar en Chile, donde el aeropuerto había mostrado interés.

Por lo demás, las cafeterías son de por sí un modelo de negocio complejo, con gran capacidad de crecimiento y posición de marca, pero menos rentable que las tiendas de *retail*. Esta estrategia implicaba competir con cadenas como Starbucks, Juan Valdez o Punta de Cielo.

Una cafetería requería una inversión que iba de los \$250,000 a los \$750,000 dólares, y las ventas podían llegar desde \$300,000 hasta \$1.5 millones de dólares. El EBITDA esperado para este tipo de inversiones rondaba entre un 12 y 18%.

C. Incrementar las ventas cruzadas de la marca en los mercados internos (Modelo a profundidad)

Había mercados en los que se había penetrado con mucha profundidad como Costa Rica y Perú, pero también existían mercados donde las posibilidades de consumo interno eran muy grandes y el potencial de consumo muy importante, tales como México, Chile y Colombia.

La ventaja de esta estrategia era que soportaba el posicionamiento de *sense of place, multilocal* en cada país, incrementando las ventas en el aeropuerto, pero también en los supermercados locales. La inversión en el mercado interno, reforzaba las ventas en los *Britt Shops*. Por ejemplo, la venta de máquinas para cápsulas de café *espresso* de uso doméstico había ido muy bien en Costa Rica, pero no se había introducido en otros países. La presencia en supermercados y cadenas mayoristas era muy buena en Perú, pero en México no había sido explorada. Aquí se competiría con empresas de marca local, pero también con grandes transnacionales como Nestlé.

D. Desarrollar nuevas opciones de Travel Retail (Modelo disruptivo)

El *expertise* desarrollado exitosamente en este ramo estaba asociado a crear espacios atractivos de compra para el turista, trabajar bien con los administradores de aeropuertos y las autoridades locales, y consolidar un equipo y un sistema de información capaz de administrar esta complejidad. Esta opción implicaba desarrollar nuevos formatos de tiendas bajo modelos diferentes a las de las *Britt Shops*, relacionados a categorías de alta rotación en aeropuertos como perfumerías, relojería y tecnología.

Aunque habría que pensarlo bien, esto se podría hacer con otra marca. Se podría aprovechar todo el *know-how* de *travel retail*, los sistemas de gestión y las cadenas de suministro, aunque en otras categorías de producto. Hacía sentido. Ciertamente esto implicaría competir frontalmente contra gigantes como Dufry, y habría que crear un *expertise* nuevo en cuanto a las categorías de producto, pero había grandes oportunidades de mercado con el importante crecimiento de varios aeropuertos en América Latina que no se estaba aprovechando.

Diseñando el Plan Estratégico para Britt

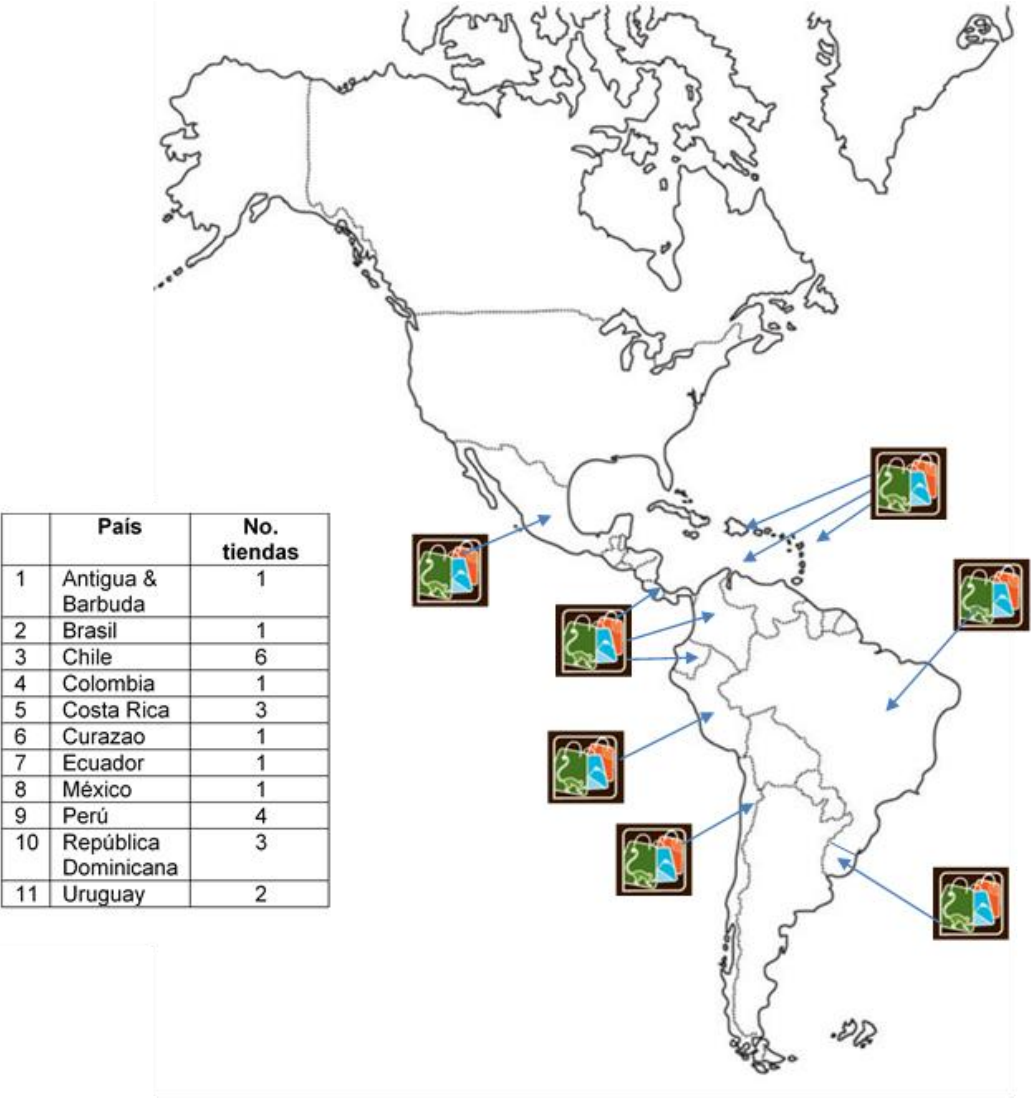
Grupo Britt era una empresa chica cuando se embarcó en la conquista de los mercados latinoamericanos y ahora más del 50% de los ingresos se generaban fuera de Costa Rica. Britt cerraba el año con presencia en 14 de los 23 países de América Latina siendo Costa Rica, Ecuador, Perú y Chile sus mercados clave. Un modelo que se desarrolló a prueba y error ahora tenía ventas cercanas a los \$130 millones de dólares anuales. Sin embargo, la gestión de sus múltiples líneas de negocio y locaciones representaba cada vez un mayor reto.

El desempeño de la compañía había sido extraordinario en un mercado dinámico donde la competencia incrementaba año con año. Sin embargo, el Consejo de Dirección sabía que aún existían muchas oportunidades de crecimiento por lo que establecieron el objetivo de crecer 50% en los próximos 5 años: 2016-2021.

Era responsabilidad de Pablo presentar un plan de crecimiento quinquenal para lograr el objetivo establecido por la Dirección. Había que tomar un camino y apostar por un proyecto de expansión, Pablo y su equipo tenían escasas semanas para terminar de elaborar el plan estratégico.

ANEXO 1
GRUPO BRITT:
Una empresa en crecimiento en América Latina

Presencia de *Britt Shops* en Latinoamérica y el Caribe



Fuente: Grupo Britt

Para uso exclusivo de ANFACA del programa UAAJ 2024-2025.

ANEXO 2**GRUPO BRITT:**

Una empresa en crecimiento en América Latina

Estado Consolidado de Resultados**Grupo Britt N.V.**

Grupo Britt N.V.						
Información financiera histórica						
<i>(Expresado en US\$ 000)</i>						
	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento Comp.
Ingreso	90,011	103,930	115,289	117,533	133,168	13.4%
Utilidad bruta	54,299	63,746	72,929	76,529	87,966	15.4%
Gastos de venta	37,114	44,200	49,761	50,674	59,758	16.9%
Gastos administrativos	8,703	10,246	9,789	8,369	9,319	2.2%
EBITDA	13,811	16,169	21,827	22,805	25,081	18.3%
Utilidad neta	4,049	4,115	8,540	9,054	5,803	80.8%
Activos fijos	24,195	25,513	23,811	25,056	30,759	13.7%
Total deuda	36,538	34,253	32,927	42,002	51,338	10.1%
Total capital	19,579	20,162	21,250	19,430	20,321	8.9%
Utilidad bruta %	60.3%	61.3%	63.3%	65.1%	66.1%	
Gastos de venta	41.2%	42.5%	43.2%	43.1%	44.9%	
Gastos administrativos	9.7%	9.9%	8.5%	7.1%	7.0%	
EBITDA	15.3%	15.6%	18.9%	19.4%	18.8%	
Utilidad neta	4.5%	4.0%	7.4%	7.7%	4.4%	
Dividendos a los accionistas	1,786	1,733	3,378	3,141	3,145	

Fuente: Grupo Britt, noviembre de 2017.

ANEXO 3
GRUPO BRITT:
Una empresa en crecimiento en América Latina

Britt Shops Costa Rica



Fuente: Grupo Britt

ANEXO 4 GRUPO BRITT:

Una empresa en crecimiento en América Latina

Franquicia Brioche Dorée en Santiago de Chile



ANEXO 5
GRUPO BRITT:
Una empresa en crecimiento en América Latina

Presencia de Competidores en Países de América Latina

	País	Britt (Costa Rica)	Starbucks (EE.UU.)	Juan Valdez (Colombia)
1	Argentina		 STARBUCKS	
2	Bolivia		 STARBUCKS	
3	Brasil		 STARBUCKS	
4	Chile		 STARBUCKS	
5	Colombia		 STARBUCKS	
6	Costa Rica		 STARBUCKS	
7	Cuba			
8	Ecuador			
9	El Salvador		 STARBUCKS	
10	Guatemala		 STARBUCKS	
11	Haití			
12	Honduras			
13	México		 STARBUCKS	
14	Nicaragua			
15	Paraguay			
16	Panamá		 STARBUCKS	
17	Perú		 STARBUCKS	
18	República Dominicana			
19	Uruguay			
20	Venezuela			

Fuente: www.juanvaldez.com, agosto de 2017; www.starbucks.com, agosto de 2017; Grupo Britt.

Para uso exclusivo de ANFACA del programa UAAJ 2024-2025.

ANEXO 6
GRUPO BRITT:
Una empresa en crecimiento en América Latina

Comparación de la Oferta Promedio de las 3 Marcas de Cafeterías



Fuente: “Compiten Starbucks, Juan Valdez y Café Britt”, *El Financiero*, junio de 2015.

Para uso exclusivo de ANFACA del programa UAAJ 2024-2025.

ANEXO 7

GRUPO BRITT:

Una empresa en crecimiento en América Latina

Aeropuertos más Transitados en América Latina en 2016

	Aeropuerto	Código (IATA/ICAO)	Localización	Total de Pasajeros
1	Aeropuerto Internacional de Guarulhos	GRU/SBGR	 www.es.wikipedia.org/wiki/S%C3%A3o_Paulo lo "São Paulo Estado de São Paulo, Brasil	36,596,326
2	Aeropuerto Internacional El Dorado	BOG/SKBO	 Bogotá, Distrito Capital, Colombia	32,341,841
3	Aeropuerto Internacional de Congonhas	CGH/SBSP	 São Paulo, Estado de São Paulo, Brasil	20,816,957
4	Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	LIM/SPJC	 Lima, Lima Metropolitana, Perú	19,326,781
5	Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez	SCL/SCCL	 Santiago de Chile, Región Metropolitana de Santiago, Chile	19,192,488
6	Aeropuerto Internacional Presidente Juscelino Kubitschek	BSB/SBBR	 Brasilia, Distrito Federal, Brasil	17,947,153
7	Aeropuerto Internacional de Galeão	GIG/SBGL	 Río de Janeiro, Estado de Río de Janeiro, Brasil	16,103,011
8	Aeroparque Jorge Newbery	AEP/SABE	 Buenos Aires, Argentina	11,662,525
9	Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini	EZE/SAEZ	 Buenos Aires, Argentina	9,831,127
10	Aeropuerto Internacional Tancredo Neves	CNF/SBCF	 Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil	9,638,798

Fuente: "Anexo: Aeropuertos de América del Sur por tráfico", Wikipedia, diciembre de 2017.

Referencias

“Grupo Britt anuncia salida del mercado de valores de Costa Rica”, *La Nación*, enero de 2015.
http://www.nacion.com/economia/finanzas/Grupo-Britt-decision-mercado-valores_0_1466053507.html

Bolsa de Valores Panamá, agosto de 2017
<http://www.panabolsa.com/es/>

Bolsa Nacional de Valores, agosto de 2017
<https://www.bolsacr.com/>

Café Britt, Agosto 2017
<http://www.cafebritt.com/>

Britt espresso, agosto de 2017
<http://www.brittespresso.com/>

Britt Shop, agosto de 2017
<http://www.brittespresso.com/>

“Cafeteros colombianos demandan a Café Britt por utilizar logo de Juan Valdez”, julio de 2006
http://www.nacion.com/archivo/Cafeteros-Cafe-Britt-Juan-Valdez_0_842315798.html

“La industria mundial al por menor y *Duty free* busca ventas anuales de 50,000 millones de dólares estadounidenses”, *Eldiario.es*, noviembre de 2012
http://www.eldiario.es/economia/COMUNICADO-industria-anuales-millones-estadounidenses_0_68943228.html

“Duty free/travel retail sales worldwide from 2013 to 2025 (in million U.S. dollars)”. Statista, 2017
<https://www.statista.com/statistics/478552/duty-free-travel-retail-sales-worldwide-forecast/>

Dufry, agosto de 2017
<https://www.dufry.com>

“The current state of the global coffee trade”. International Coffee Organization, agosto de 2017
http://www.ico.org/monthly_coffee_trade_stats.asp

“Grupo Wisa, tras el mercado de lujo en América Latina”. *Forbes*, junio de 2015
<https://www.forbes.com.mx/grupo-wisa-tras-el-mercado-del-lujo-en-america-latina/>

Caso de Estudio: “Grupo Britt, N.V.: Building the Britt Brand Business in the United States”
 INCAE Business School.

Caso de Estudio: “Grupo Britt, N.V. in 2010”
 INCAE Business School.

Caso de Estudio: “Grupo Britt, N.V.: Should it seek to Expand Business in the US?”
 INCAE Business School.

Caso de Estudio: “Grupo Britt, N.V.”
 INSEAD Business School. Caso con enfoque en Comercialización.