

CAFÉ BRITT: ¿CÓMO CREAR Y HACER CRECER UNA MARCA PREMIUM DE CAFÉ EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES?¹

En una reunión de planificación llevada a cabo en octubre de 2017, Pablo Vargas, Presidente Ejecutivo del Grupo Britt, reflexionaba junto con su equipo sobre los próximos pasos que debería dar el negocio de café y chocolates del Grupo Britt para acelerar su crecimiento. Sus dos líneas de negocio eran Café Britt, la principal empresa tostadora y comercializadora de café premium de Costa Rica, y Britt Shop, una red de tiendas ubicadas en aeropuertos y otros lugares de afluencia de turistas, en los que comercializaba sus propios productos de café y chocolate, junto a otros productos de regalo y recuerdos. Mientras revisaba la información del ejercicio anterior, Pablo se preguntaba qué más podrían hacer para expandir la marca Britt en Latinoamérica y en el mundo y aumentar la facturación y resultados del Grupo.

LOS ORÍGENES Y EVOLUCIÓN

La marca Café Britt fue creada en Costa Rica por Steve Aronson en 1985. Aronson había iniciado su carrera profesional en la década de 1970 en una empresa europea comercializadora de café; gracias a lo cual desarrolló un gran conocimiento de este producto, lo que le permitió establecerse en Costa Rica como *trader* internacional de *café verde*².

A pesar de que Costa Rica era reconocida desde hacía tiempo por la calidad del café que exportaba, al inicio del proyecto el mercado costarricense no demandaba café de calidad. De hecho, Aronson comentaba en ese momento: *“Apenas se puede encontrar café de calidad en el mercado interno de Costa Rica, a pesar del gran producto que Costa Rica exporta”*. El propio Aronson había experimentado que no era posible encontrar un buen café ni siquiera en los hoteles ni establecimientos turísticos. Todo el café de calidad

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2020, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² El café verde es el grano obtenido a partir del fruto (o cereza) de la planta del café después de pasar por el proceso llamado beneficio, en el que se obtiene el grano para tostar. En muchos casos, la exportación de café desde los países productores se realiza en este estado.

era exportado, dejando al mercado nacional sin abastecimiento. Los turistas que visitaban el país esperando degustar 'in situ' la calidad de café que consumían en sus países de origen quedaban frustrados.

Pablo Vargas recordaba:

“Conocí a Steve en 1990 mientras realizaba mi tesis universitaria sobre el mercado del café, cuando la empresa aún estaba en la fase de planeación. Nuestra idea en aquel momento fue alejarnos de los mercados de “commodities” y crear la primera empresa tostadora de café en un país de origen destinada a exportar a los mercados desarrollados no ya una mera materia prima, sino un producto final de alta calidad, gourmet³, y con marca propia. Nadie antes había intentado algo similar en ningún país productor de café”.

1991-1994

En 1991 construyeron un tostadero destinado a producir café gourmet para el mercado doméstico. Dada la dificultad inicial en convencer al público costarricense de las ventajas de tomar café gourmet y la diferencia de precio de más del doble entre este tipo de café y el café común, parte de la estrategia inicial consistió en promover el café entre los turistas. Para ello, la empresa decidió enfocarse a los hoteles y establecimientos turísticos de la capital del país, San José, pero tampoco fue fácil vencer la resistencia inicial de los propietarios y gerentes de estos establecimientos.

Durante 1991 la planta tostadora de Café Britt (ubicada en Heredia, cerca de San José) recibió muchas visitas de turistas que querían conocer mejor el proceso de producción de café. Con la idea de reforzar el reconocimiento y reputación de la marca entre los turistas, en 1992 se inauguró el Café Britt Coffee Tour, un *tour* por las instalaciones de Britt que consistía en una presentación teatralizada con actores profesionales en torno a la producción e historia de café junto a una visita técnica. A los visitantes se les enseñaba cómo degustar y diferenciar un buen café y, al final, se les conducía a una tienda en la que se les ofrecían todos los tipos de café que Britt comercializaba. El primer año, menos de 1.000 turistas realizaron el tour, pero en 1999, lo realizaron 30.000 (un 4% de los turistas que visitaron Costa Rica ese año). Los ingresos provenientes del tour no eran muy importantes para la empresa, pero se pensaba que era una forma de reforzar la marca y de tener contacto con clientes potenciales.

³ Para que sea considerado *gourmet* (también llamado *especial*), el café debe cumplir una serie de características: ser cultivado en ambientes especiales e ideales para garantizar el mejor sabor y calidad. Técnicamente, según la SCAA (Specialty Coffee Association of America), se considera que un café es especial cuando obtiene una calificación de por lo menos 80 puntos en una escala de 100; suele ser por lo general de la variedad arábica y cultivado a altitudes de más de 1000 metros sobre el nivel del mar; es cosechado de forma seleccionada; el beneficio (procesado) se hace en húmedo; durante la trilla se separa de cualquier grano que presente algún tipo de defecto visual y, finalmente, es tostado de manera que resalten sus mejores atributos.

En 1994, también para acceder directamente a los turistas y generar reconocimiento de la marca (hasta ese momento se vendía sólo en hoteles y establecimientos, en los que la marca Britt no era tan visible), Café Britt abrió en el aeropuerto de San José un puesto de venta móvil (un carro de golf modificado para ofrecer expresos, capuchinos y paquetes de café). Ya el producto se vendía en los principales supermercados de Costa Rica. No obstante, la facturación de Britt apenas sobrepasaba el millón de dólares anuales.

1995-2000

A finales de 1995 las ventas de la empresa se repartían de la siguiente forma: supermercados (53%); tienda en el Coffee Tour (26%); hoteles y restaurantes (16%); puesto en el Aeropuerto de San José (5%). Según los directivos de Café Britt, la empresa tenía en ese momento una participación del 60% de las ventas del mercado gourmet del país, con un precio 45% superior al de las otras cinco empresas que operaban en el segmento de calidad, y que habían entrado en esta categoría a partir de que Café Britt abriese esa vía.

Buscando vías para incrementar las ventas, en 1995 Café Britt decidió enfocarse a Estados Unidos y Canadá. Para abrir estos mercados, optaron inicialmente por un modelo de venta por catálogo dirigido a turistas que habían visitado Costa Rica, probado el producto y realizado el Coffee Tour. La empresa servía directamente a clientes a través de una línea 1-800 durante 24 horas.

A partir de 1996, aprovechando el auge inicial de Internet (Amazon había sido fundada en 1995 como portal de venta online de libros), Café Britt desarrolló su tienda *online* propia, añadiendo este nuevo canal al servicio de venta directa por catálogo, después de llegar a un acuerdo con la empresa DHL para el envío de los paquetes directamente desde Costa Rica hasta las casas de los clientes en Norteamérica. El lema de la empresa en ese momento era “From our plantation to your cup⁴”. De esta forma, Britt fue la primera empresa en vender online un producto agroalimentario directamente desde un país de Latinoamérica hacia EE.UU.

Durante la segunda mitad de los años 1990’s Steve, Pablo y su equipo, intentaron varios modelos de negocio para vender el producto en EE.UU. y otras latitudes. Por ejemplo, en 1996 se comenzó a vender el producto en Albertson’s, uno de los grandes *retailers* de EE.UU., y en 1998 se llegó a un acuerdo para comercializar paquetes de 2lb de Café Britt en 150 Sam’s Club Stores (tiendas de suscripción pertenecientes a WalMart). También en 1996, Britt añadió a su Coffee Tour un nuevo seminario de tres días dirigido a profesionales de la industria del café, con el objetivo de educarles en el proceso productivo de Café Britt y en cómo las características agronómicas, varietales, regionales y del proceso productivo del café influyen en su calidad.

⁴ De nuestra plantación a su taza.