



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ÉNFASIS COMERCIO INTERNACIONAL

Trabajo de Investigación Empresarial Aplicada

TEMA

**Resolución de caso Grupo Britt N.V. en 2010, desarrollado en  
Incae Capstone Course 2013.**

Salazar González, Alejandro Alberto  
Cédula 112440769

23 Enero, 2014

I trimestre

## **Introducción.**

El presente trabajo es el desarrollo del caso del Grupo Britt, visto en el programa de negocios Capstone Course impartido en Incae Business School durante los meses de julio y agosto de 2013.

Asimismo, este caso forma parte integral del Trabajo de Investigación Empresarial Aplicada (Comercio Internacional) de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de Costa Rica, en lo sucesivo ULACIT, para optar al grado de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional.

En el desarrollo de este caso, se realizará un análisis del crecimiento económico de la empresa, respecto en sus ventas y posicionamiento en el mercado internacional en los últimos años. Así como un análisis de la industria, los principales competidores y la empresa en general.

Otros aspectos que se tomarán en cuenta son los factores que la empresa debe contemplar al momento de incursionar en un mercado internacional, en materia de estrategia corporativa, que le permita lograr ese posicionamiento de la marca y aceptación de los consumidores.

Asimismo se determinan las principales fortalezas de Grupo Britt, y las deficiencias en su estructura organizacional para afrontar cambios en el mercado y estrategia de negocio desarrolladas por la Junta Directiva.

### **Planteamiento del Problema:**

Las empresas y grupos empresariales surgen como el resultado de la materialización de una idea de personas visionarias, donde logran obtener los recursos económicos necesarios, una planificación adecuada, así como una supervisión y administración de sus recursos, tanto económicos como humanos.

En este mundo globalizado, los grupos empresariales deben contar con ejecutivos líderes que se adapten fácilmente a los cambios de ambiente empresarial y que tengan la capacidad de crear estrategias y planes de negocios con una visión internacional, enfatizados en el aprovechamiento de las oportunidades comerciales y la incursión internacional.

Grupo Britt ha presentado inconvenientes en cuanto al posicionamiento de la industria, ciertas personas mencionaban que Britt era una empresa de alimentos, mientras que otras la relacionaban como una empresa detallista.

Asimismo, al igual que todas las grandes empresas poseen competidores directos fuertemente posicionados en el mercado, y una estructura organizacional que debe adecuarse de acuerdo a la estrategia de negocios del grupo.

Otros factores importantes son el cumplimiento de metas, debido a que el grupo presentaba un crecimiento en ventas en el año 2010 en un 14% respecto al año anterior, las mismas significaban un 16% menos de lo presupuestado para ese año, lo que afecta directamente los planes de inversión y Estados Financieros.

Además se presenta una estructura organizacional de forma horizontal, así como desafíos de comunicación entre los diferentes países de operación, problemas de directriz de negocio, oportunidades de nuevos negocios en situaciones complejas entre otras.

Ante estas situaciones se genera la pregunta ¿Qué acciones debe tomar la empresa para lograr una estrategia de negocios más sostenible en el largo plazo?

## **Análisis del Problema:**

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora continua, especialmente si son empresas con una visión global y desean incursionar en nuevos mercados, para lograr un posicionamiento de marca y el incremento de sus utilidades.

Cuando estas deciden incursionar en mercados extranjeros, deben enfrentarse a dos preguntas que son premisas básicas de la economía:

¿Dónde Vender? ¿Dónde Producir?

Para esto se debe examinar el entorno externo, así como formular de forma correcta los objetivos y metas de la empresa, de acuerdo a su estructura y capacidades.

Antes de iniciar con las estrategias es importante contar con la visión y misión de negocio que se desea obtener, es decir conocer cómo se va a materializar esa idea de negocio y la forma como se va a lograr cumplir con los objetivos.

Para el caso de Grupo Britt se tiene la siguiente misión:

“Satisfacemos gustos exigentes y excedemos expectativas con productos y servicios auténticos e innovadores. Somos una organización ágil y emprendedora que respeta el ambiente y que genera valor a nuestros accionistas.”

Asimismo, los productos de Grupo Britt se dividen en tres grandes grupos: café, golosinas y dulces.

Dentro de las acciones que Grupo Britt debe implementar para lograr una estrategia de negocios sostenible en el largo plazo se mencionan:

- Considerar Factores externos e internos en mercados internacionales.
- Crear una estructura organizacional sólida.
- Inversión en Tecnología e Innovación.
- Sostenibilidad Ambiental y Responsabilidad Social

### ***Factores externos e internos en mercados internacionales.***

Daniels, J y L, Radebaugh (2000) mencionan que para lograr una adecuada penetración de mercado, y que la estrategia de marketing sea provechosa, es necesario contar con una serie de factores importantes como:

- Población
- Obsolescencia y salto de productos

- Precio
- Elasticidad de Ingreso
- Sustitución
- Desigualdad
- Factores culturales y gustos
- Existencias de Bloques Comerciales
- Costos

Adriana Echandi, Directora de Retail de Grupo Britt en Costa Rica, mencionaba en su ponencia a los alumnos del Capstone Course el 31 de julio de 2013 que “ Grupo Britt, es una empresa que busca un posicionamiento y consolidación en el mercado internacional para los próximos años, en este sentido se toman en cuenta diferentes factores como población, cultura, precio, costos y producción en el país donde deseamos operar, la estrategia del grupo apunta en primer lugar a los turistas y luego a la población local”.

Grupo Britt consideraba variables importantes para proyectar su marca a nivel internacional, pero presentaban deficiencias en la investigación de mercado, como el estudio minucioso de los clientes potenciales y actuales, así como los hábitos de consumo y de compra para este tipo de productos.

Otros aspectos que se deben considerar son:

- La Seguridad Jurídica
- Situación Económica
- Infraestructura
- Tecnología

Estos factores son importantes para el desarrollo y crecimiento económico de las empresas, debido a que los Gobiernos de los países deben promover la inversión, y generar las condiciones para que los empresarios puedan desarrollar sus operaciones con las “reglas del juego” claras y establecidas desde un principio, en temas se seguridad jurídica, así como en política fiscal por el tema de impuestos que afectan las utilidades de las compañías.

Grupo Britt apuesta por la tecnología, debido a que permite ser más productivos, es decir producir más con menos recurso, pero se debe fortalecer esta herramienta y utilizar la tecnología no solamente para producción, sino para mejorar el servicio al cliente, como el caso de las redes sociales.

### ***Estructura Organizacional.***

Es claro que la empresa busca crear estrategias de negocio para fortalecer el crecimiento de la empresa, y seguirla consolidando en el mercado, por eso es

importante que los ejecutivos estén preparados y capacitados para ser parte de la reingeniería de la empresa, y que al momento de decidir un cambio de estrategia para cumplir un objetivo, puedan desarrollar nuevas ideas de negocio y lograr las metas.

Dentro de los problemas detectados por Esteban Brenes se menciona la estructura organizacional “vaga y horizontal”, en este sentido Grupo Britt no contaba con una estructura sólida para afrontar estrategias de expansión de negocio, por ejemplo la operación en Costa Rica era dirigida por el Gerente Comercial y el Gerente Detallista; así como un gerente de país a cargo de actividades de administración y finanzas.

Además existía un pequeño grupo de gerentes de finanzas, innovación y tecnología de la información.

Para lograr una buena administración estratégica, es necesario contar con la estructura adecuada, es decir puestos gerenciales bien definidos y contar con ejecutivos que tengan la visión, características y habilidades necesarias para lograr cumplir con la misión y visión de la empresa.

Grupo Britt, posee una adecuada selección de personal, donde buscan candidatos que posean los valores de la empresa que son: comunicación, compromiso, creatividad y carácter; pero es necesario contar con líderes ejecutivos que posean la capacidad de responder en situaciones adversas, es decir que se adapten a los gustos cambiantes de los consumidores.

En este sentido, la Revista Summa, en su artículo del 6 de noviembre de 2013, sobre las empresas que potencian el liderazgo en sus ejecutivos, pretenden habilidades como:

- Ejecutivos ambidiestros, es decir líderes que posean el temperamento o inteligencia emocional, cuando la transformación estratégica es constante.
- Los líderes poseen capacidad de promover y gestionar procesos en base al objetivo final de la organización.
- Utilizan nuevas tecnologías.

Este tipo de líderes utiliza herramientas como redes sociales, y estrategias de marketing para lograr un posicionamiento de la marca.

Britt, al ser una empresa multinacional, con operaciones en varios países del mundo, se debe contemplar el fortalecimiento del liderazgo gerencial en puestos claves, donde los ejecutivos puedan revisar y reformular las políticas y procedimiento, y que los mismas puedan ser tropicalizados en cada país de operación.

### ***Inversión en Tecnología e Innovación.***

Grupo Britt, posee gerentes de innovación, este es un departamento que está tomando auge en las empresas en los últimos años, la innovación y nuevos negocios, es decir es importante conocer el tiempo que los ejecutivos y líderes de negocio dedican para “pensar” y “crear” nuevas opciones a los consumidores.

Adriana Ehandi, menciona que con el uso de la tecnología “Britt ha mejorado las técnicas de tostado de café, cumpliendo con las políticas de calidad de la marca, y logrando la certificación ISO 9001:2000.”

Esta certificación asegura la más alta calidad en los procesos y producto final, así como certificación de protección al medio ambiente y recursos naturales, que es muy importante en este tipo de negocios.

En términos de innovación, se han mejorado y desarrollado las tiendas Britt, conocidas como Britt Shops en los diferentes aeropuertos, contando con más de 94 tiendas Britt y 3 Britt Brands para el año 2013. (Ver Anexo 1)

Además la tecnología, permite incrementar las ventas, en el año 2010, el 75% de ventas directas (\$5.5 millones) se realizaron por medio del sitio web de la empresa, 21% por teléfono y 4% por otros medios. (Anexo 2)

Además se observa que el Café de Costa Rica es el más representativo en las ventas con un 90% de las mismas.

### ***Sostenibilidad Ambiental y Responsabilidad Social.***

El desarrollo sostenible de las empresas genera valor agregado a la misma, para el caso que nos ocupa, la sostenibilidad ambiental es importante por el tipo de producto, el café orgánico, y la integración con el medio ambiente generan un valor agregado a los turistas, que son el cliente estrella del grupo.

Tomando en cuenta la frase de Adriana Ehandi en su ponencia al Capstone 2013, “Costa Rica vende Britt, y Britt vende a Costa Rica”, tiene relación con la idea de llevarme algo con sabor auténtico de esa visita, por lo que está relacionado con la autenticidad, sabor exótico y regalo perfecto.

En este sentido, Costa Rica se ha posicionado a lo largo de los años como un país seguro, feliz, amigable y verde, donde en muchas ocasiones el “pura vida” se ha convertido en “vida pura” por su riqueza natural en flora y fauna.

Grupo Britt debe enfocarse en el desarrollo ambiental, para incrementar su posicionamiento de marca a nivel internacional, crear políticas y mantener la certificación verde INTE- ISO 14001:2004, la cual certifica que la empresa cumple con estándares internacionales de protección del ambiente, como se puede observar en sus oficinas en Costa Rica en la provincia de Heredia.

En relación con la responsabilidad social del grupo, este tipo de actividades permiten posicionarse como “algo más que una empresa” donde busca mejorar la calidad de vida de los municipios donde opera, actualmente se tienen los programas Go People, Go Social y Go Green, que buscan otorgar beneficios a personas, sociedad y medio ambiente.

### ***Estrategia de negocios sostenible a Largo Plazo.***

La creación de estrategias de negocio es parte de la columna vertebral de las empresas, las mismas están encaminadas de una buena planificación, y se debe contar con los dos factores de producción más importantes: el ser humano y los recursos naturales.

Una estrategia, según Heizer, J. y Render, B. (2007), es cómo espera una organización cumplir sus misiones y objetivos. En otras palabras es el plan de acción que se lleva a cabo por una empresa.

Existen tres vías conceptuales principalmente por el cual las empresas logran sus misiones:

- 1- Diferenciación
- 2- Liderazgo en costos
- 3- Capacidad de Respuesta

Estos tres conceptos teóricamente y puestos en práctica ya sea enfocados por si solos o en conjunto, pueden crear una ventaja competitiva para una empresa.

La estrategia de negocios, depende de la estructura de la empresa, planificación, capacidad económica y supervisión de objetivos.

Tomando en cuenta las acciones desarrolladas anteriormente, considero que Grupo Britt debe enfocarse en una estrategia de diferenciación en los próximos 5 años, donde se debe mejorar la estructura organizacional, los procesos internos de la empresa, y la creación de una Vicepresidencia de Negocios Internacionales, que sea la encargada de supervisar las operaciones en los demás países.

Otro aspecto importante en la estrategia de negocios es enfocarse en el producto estrella para lograr un mejor posicionamiento, en una política expansiva, es decir, iniciar la expansión del producto de café hacia Norte América, y posteriormente los productos como dulces y golosinas, esto tomando en cuenta la cantidad de competidores en ese mercado.



Thompson, A. A.; Strickland, A. J. y Gamble, J.E. (2008), establecen cinco acciones gerenciales que promueven el éxito de la ejecución de una estrategia en la empresa:

- Ordenar los recursos detrás del impulso por ejecutar bien la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que faciliten su ejecución.
- Adoptar mejoras prácticas y buscar la mejora continua en la realización de las actividades de cadena de valor.
- Instalar sistemas de información y operación, para que el personal desempeñe con eficiencia sus funciones estratégicas.
- Asociar la asignación de premios e incentivo al logro de objetivos estratégicos y financieros, así como a la buena ejecución de la estrategia.

Es necesario determinar el presupuesto con el que cuenta la empresa, y los diferentes departamentos, en los países para el desarrollo de sus negocios, como son tiendas en aeropuertos, hoteles, ventas detallistas, mayoreo y supermercados, lo que permitirá el incremento de las ventas y sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, la utilización de canales como tecnología, correo electrónico y redes sociales, permitirá ser más productivos y mejorar el servicio al cliente, que marque la diferencia y valor agregado con otros competidores en el negocio.

Una vez se cuente con una estructura organizacional adecuada, será más fácil expandir el negocio y los productos, así como mejorar los canales de comunicación y seguridad informática de la empresa, que permita tomar decisiones y acortar los tiempos de respuesta.

La innovación genera un factor importante en este tipo de negocios, donde los ejecutivos deberán destinar entre un 15% - 20% de su tiempo a innovar, mejorar procesos, creación de nuevos productos y generación de ideas que permita el crecimiento y posicionamiento de la marca.

Otro punto importante es mejoramiento de precio con los proveedores, siempre con productos de calidad para mantener certificaciones, esto debido a lo expuesto por Adriana Ehandi, de mantener la idiosincrasia de los países, es decir “En Costa Rica Britt es de Costa Rica, en Perú Britt es Peruano, en México es Mexicano”, que cada país se sienta identificado con su producción y con la marca.

### **Conclusiones sobre caso Grupo Britt N.V. en 2010.**

Grupo Britt debe enfocarse en una estrategia de diferenciación en los próximos 5 años, donde se debe mejorar la estructura organizacional, los procesos internos de la empresa, y la creación de una Vicepresidencia de Negocios Internacionales, que sea la encargada de supervisar las operaciones en los demás países.

La definición de la estrategia de negocios, depende del giro del negocio, y de las políticas y procesos que la empresa posea para la producción, en este sentido, existen empresas con diferentes estrategias de negocio como producción, bajo costo o diferenciación, todo depende del tipo de mercado en el que operen.

Es importante que los ejecutivos destinen un porcentaje de su tiempo a la innovación, donde puedan ofrecer alternativas a los productos y poder contrarrestar el ciclo de vida de un producto, para mantenerse innovando el mercado.

Es necesario contar con una estructura organizacional sólida que permita expandir el negocio en los diferentes productos, así como contar con una adecuada red de proveedores de calidad para mantener los estándares y certificaciones internacionales.

## Anexos:

### Anexo 1. (Locación de la Empresa)

Britt Shop = más de 94

Britt Brands = 3



Fuente: Grupo Britt

## Anexo 2.

Estados Financieros Grupo Britt del 2008 al 2010.

### Grupo Britt N.V.

#### Estados financieros para 2008, 2009 y 2010

Año	Mercadeo directo/ sitio web	Café Teatro/ Casita	CR Detalle	Peru	Curazao	Chile	St. Thomas	Miami	Antigua	Mexico Detalle	Nueva Caledonia	CR Café Britt	Otros	Total	
US\$ (000)															
2008	Ingreso	5,211.00	-	20,570.00	11,617.00	3,399.00	10,410.00	-	784.00	-	-	-	10,791.00	5,061.00	67,843.00
	Resultado de actividades operativas	1,194.00	-	3,402.00	2,598.00	743.00	2,373.00	-	-127.00	-	-	-	1,497.00	120.00	10,804.00
2009	Ingreso	5,151.00	-1,896.00	15,362.00	11,717.00	2,865.00	10,255.00	647.00	1,701.00	68.00	-	-	9,241.00	2,081.00	60,966.00
	Resultado de actividades operativas	1,219.00	-353.00	2,899.00	2,316.00	312.00	1,859.00	-170.00	257.00	-139.00	-	-	1,423.00	-184.00	10,146.00
2010	Ingreso	5,505.00	1,401.00	15,599.00	13,564.00	2,395.00	12,536.00	1,899.00	1,329.00	1,490.00	1,259.00	442	11,450.00	1,745.00	70,696.00
	Resultado de actividades operativas	1,415.00	-30.00	2,020.00	3,090.00	26.00	3,353.00	-383.00	129.00	-82.00	-1,272.00	-108	2,200.00	-424.00	12,476.00

Fuente: Grupo Britt N.V.

## **Bibliografía:**

Caso de estudio Grupo Britt N.V. en 2010., escrito por el investigador Esteban R Brenes, Profesor de la Cátedra Steve Aronson de Estrategia y Agroempresa de INCAE Business School, modificado en 2011.

Daniels, J., y L. Radebaugh. 2000. *Negocios Internacionales*. 8ª edición. México; Pearson Educación, Capítulo 12.

Grupo Britt [www.cafebritt.com](http://www.cafebritt.com)

Heizer, J. y Render, B. (2007). *Dirección de la producción: decisiones estratégicas*. (8A ED.). Madrid, España: Prentice Hall

Revista SUMMA, Las mejores empresas para el liderazgo en América Central <http://www.revistasumma.com/especiales/mejores-empresas-para-el-liderazgo-en-america-central-y-el-mundo/43511-conozca-las-mejores-empresas-que-fomentan-el-liderazgo-en-la-region.html> recuperado el 23 de enero de 2014

Thompson, A. A.; Strickland, A. J. y Gamble, J.E. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos*. (15ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana. Capitulo 12 y Capitulo 13.