

E-Commerce and Coffee in Costa Rica:

Case Studies of Costa Rican Roaster Companies

Francisco J. Mata, Ariella Quesada

Programa de Investigación y Extensión en Tecnología de Información y Desarrollo

Escuela de Informática

Universidad Nacional de Costa Rica

Heredia, Costa Rica

{fmata, ariella.quesada.rosales}@una.cr

Abstract— This paper presents the results of an exploratory multiple case study about the use of e-commerce for selling roasted coffee from Costa Rica. Four Costa Rican roasting companies are considered. This study is aimed at addressing the questions of why such companies use e-commerce and how they do so. Based on the results obtained, we propose possible key success factors for using e-commerce in this type of companies. Notwithstanding the results of this study cannot be generalized, due to its qualitative nature, the proposed factors can guide similar studies in Costa Rica and other coffee-producing countries. This research contributes to the study of e-commerce in developing countries, in particular in relation to their own products. For this reason, it assists in understanding how information technology can support a greater economic and social development in these countries.

Keywords- ICT for development, e-commerce, coffee, Costa Rica

Resumen— Este artículo presenta los resultados de un estudio de casos múltiple exploratorio sobre el uso del comercio electrónico para la venta de café tostado por parte de cuatro empresas torrefactoras costarricenses. El estudio se orienta a contestar las preguntas de por qué estas empresas utilizan el comercio electrónico y cómo lo hacen. Con base en los resultados obtenidos, se proponen posibles factores de éxito para el uso del comercio electrónico por parte de las empresas torrefactoras. Aunque los resultados de este estudio no pueden ser generalizados, debido a su naturaleza cualitativa, los factores propuestos pueden guiar estudios similares en Costa Rica y en otros países productores de café. Esta investigación contribuye al estudio del uso del comercio electrónico en países en desarrollo, en particular con relación a productos propios de los mismos, con lo cual ayuda a entender como la tecnología de información puede apoyar un mayor desarrollo económico y social en estos países.

Palabras claves- TIC para el desarrollo, comercio electrónico, café, Costa Rica

I. INTRODUCCIÓN

El comercio electrónico está impactando las cadenas globales de valor de productos que demandan múltiples empresas operando en varios países [1]. Estos cambios – inducidos por el comercio electrónico– pueden traer beneficios a países en desarrollo, pues en este proceso las compañías

localizadas en los mismos pueden lograr un ascenso (“upgrading”) en tales cadenas, permitiéndoles desplazar a otros actores en países desarrollados que también participan en dichas cadenas.

Lo anterior es importante económicamente debido a que en las cadenas globales de valor usualmente las empresas en los países en desarrollo realizan actividades de bajo valor agregado –asociadas con la extracción de recursos naturales–, mientras que las empresas en países desarrollados llevan a cabo actividades de mayor valor agregado –relacionadas con el procesamiento de estos recursos y el mercadeo y la distribución de los productos finales [2]. Esta situación se evidencia en el caso del café, producto para el cual la producción y beneficiado se realiza en los mismos países cafetaleros (países en desarrollo), mientras que la torrefacción, el mercadeo y la distribución se llevan a cabo en los países desarrollados, los cuales son los mayores consumidores de café. Tomando en cuenta esta estructura, el 30% del precio de venta del café al consumidor final se recibe en los países en desarrollo, mientras que el 70% se queda en los países desarrollados [3,4]. Al respecto, el comercio electrónico ofrece oportunidades a los torrefactores en los países en desarrollo para vender directamente café a consumidores finales en los países desarrollados, lo cual permite que el 100% del precio de venta al consumidor final permanezca en los países en desarrollo, contribuyendo a mejorar su desarrollo económico y social.

Este trabajo realiza un estudio exploratorio sobre el uso del comercio electrónico por parte de cuatro compañías torrefactoras costarricenses para la venta directa de café tostado a consumidores finales en el extranjero. A través de la metodología de estudio de casos, se pretende contestar las siguientes preguntas de investigación: i) ¿cómo los torrefactores costarricenses están utilizando el comercio electrónico para la venta de café?, y ii) ¿por qué lo están utilizando? La información para estos casos fue obtenida principalmente mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a funcionarios claves de las empresas torrefactoras estudiadas. Adicionalmente se obtuvo información complementaria proveniente de artículos previamente publicados sobre estas empresas, y de sus sitios de comercio electrónico.

La organización de este trabajo es la siguiente. Primero se presentan los trabajos relacionados con comercio electrónico y café que se identificaron en la literatura. Posteriormente, se discute la economía del café, principalmente enfocada en su cadena global de valor. A continuación se describe la metodología utilizada para el estudio de casos y se resume la información obtenida a través de este diseño de investigación de las cuatro compañías estudiadas. Subsiguientemente, se realiza un análisis comparativo de los casos estudiados con el fin de determinar las razones para el uso del comercio electrónico por parte de las compañías torrefactoras, así como los posibles factores de éxito para el uso del comercio electrónico en las mismas. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de este estudio.

II. TRABAJOS ANTERIORES

Una búsqueda bibliográfica arrojó que los trabajos publicados sobre comercio electrónico y café son muy pocos. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) en sus informes sobre Comercio Electrónico y Desarrollo 2001 [5] y 2003 [6] considera el tema de comercio electrónico y café. De igual manera, Banker y Mitra [7] y Banker, Mitra y Sambamurty [8] analizan el efecto del comercio electrónico en las subastas de café verde en India. No obstante, todos estos trabajos se enfocan en sistemas “business to business” (B2B) que facilitan el intercambio de café verde entre productores/beneficiadores y torrefactores. En contraste, la investigación presentada se focaliza en el uso de sistemas de comercio electrónico “business to consumer” (B2C) que permiten a los torrefactores la venta de café tostado a consumidores finales, particularmente localizados en países desarrollados. Este tipo de sistemas no ha sido considerado aún en la literatura.

III. ECONOMÍA DEL CAFÉ

Tradicionalmente, los países productores de café exportan café verde o café sin tostar. Tal producto es considerado una mercancía (“commodity”) agrícola, la cual presenta poca diferenciación en términos de calidad y está orientado al mercado de consumo masivo. Además, la oferta creciente de café y el fracaso en 1989 para continuar el sistema de cuotas de producción a nivel mundial –con el fin de garantizar precios razonables a los productores– ocasionan condiciones propicias para que el café verde presente términos de intercambio decrecientes [3]. Como resultado de lo anterior, los precios del café tienden cada vez a ser más bajos, a menos que condiciones naturales o ambientales adversas –como sequías o heladas en grandes países productores– reduzcan la producción [4]. Dicha situación perjudica seriamente a los países productores, en particular a los agricultores en países en desarrollo relacionados con este producto.

Por su parte, el café verde exportado es tostado para el consumo en los países desarrollados, principalmente por compañías multinacionales como Nestlé, Kraft Foods y Sara Lee/DE. Estas compañías han desarrollado marcas de café para el consumo masivo, las cuales utilizan mezclas de granos de café de varias partes del mundo, así como de varias especies y variedades de café. Como resultado de este proceso, estas compañías han logrado obtener posiciones muy rentables [3],

lo cual ha favorecido un alto grado de concentración del mercado—en efecto cuatro de ellas concentran el 45% del segmento torrefactor a nivel mundial [9]. Lo anterior contrasta con el gran número de países en los cuales se produce café, alrededor de 70 [10], y la gran cantidad de agricultores que cultivan café. Se estima que alrededor de 25 millones de pequeños agricultores producen el 80% del café del mundo [11]. Esta situación otorga a los torrefactores multinacionales un gran poder de negociación, lo cual redundando en su capacidad de extraer rentas económicas, es decir, una compensación mayor al valor agregado.

Lo anterior es posible debido a que la mayoría de los consumidores de café en el mundo no son capaces de percibir diferencias en la consistencia del sabor en las mezclas asociadas con marcas de café desarrolladas para el consumo masivo. Por esta razón, los torrefactores multinacionales pueden realizar cambios en los granos de café utilizados en estas marcas con el fin de tomar ventaja en el precio de los mismos [12]. Sin embargo, la aparición de la industria del café especial está cambiando esta realidad.

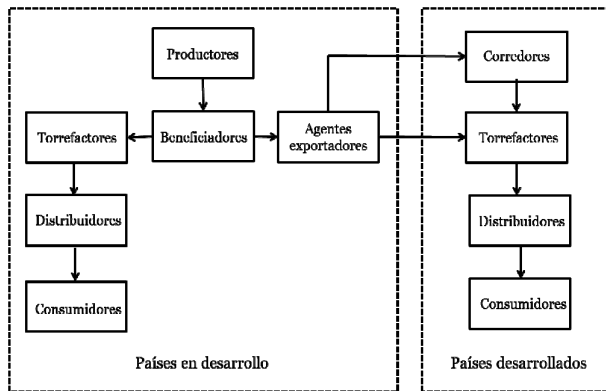
El café especial se caracteriza por su sabor o por el tratamiento bajo el cual se lleva a cabo su producción. En el primer caso, el café se denomina café gourmet, y en el segundo, café eco/sostenible. El café gourmet se diferencia por su sabor, el cual está asociado a regiones geográficas cuyas condiciones geofísicas (suelo, clima, altura, etc.), aunadas con la especie –particularmente Arábica– y la variedad de café (Blue Mountain, Bourbon, Geisha, etc.), así como las prácticas de producción y beneficiado para producir el café verde inciden directamente en el mismo.

Por otro lado, el café producido bajo condiciones orgánicas, denominado café orgánico, es el mejor ejemplo de café eco/sostenible. Le sigue en importancia, el café de trato justo (“fair trade”), para el cual se establecen precios mínimos para los productores con el fin de dar un trato justo a los productores y sus trabajadores, quienes son principalmente campesinos.

El desarrollo del café especial, por su parte, ha motivado la aparición de torrefactores especializados en café de alta calidad, los cuales compiten con los torrefactores multinacionales. Esto ha dado pie a la creación de tiendas especializadas de café y a cadenas de tales tiendas, como es el caso de Costa Coffee, Illy, Lavazza, Starbucks y Tchibo.

A. Cadena Global del Valor del Café

La Figura 1 presenta la cadena global del café. Como muestra esta figura participan en esta cadena siete actores principales: productores, beneficiadores, agentes exportadores, corredores, torrefactores, distribuidores, y consumidores. Parte del proceso se lleva a cabo en países en desarrollo, los cuales son productores de café, y la otra en países desarrollados, los cuales son los mayores consumidores de café, como se muestra en esta figura.



Fuente: Adaptado de Fitter y Kaplinsky [4] y UNCTAD [6]
 Figura 1. Cadena Global de Valor del Café

El café es producido en países tropicales. Cuando los granos del café se encuentran maduros, se recolectan a mano y se envían a un beneficio para su procesamiento. Este procesamiento consiste en separar los granos que contiene cada semilla y reducir la humedad que se encuentra en los mismos. El proceso anterior produce café verde.

Posteriormente, los torrefactores tuestan el café verde para liberar su aroma, con lo cual se produce café tostado. En este proceso usualmente se mezclan granos de varios tipos de café de diferente procedencia, previo a que el café sea tostado y molido para su consumo final.¹

La torrefacción se realiza en el mismo país productor de café, si el café es consumido localmente, o en otro país – usualmente un país desarrollado–, si el café es consumido en el extranjero. En este segundo caso, el café verde debe ser primero exportado a través de un agente exportador autorizado en el país productor, el cual lo vende a un corredor o bien directamente a un torrefactor, localizados ambos en otro país. Como se indicó anteriormente, los torrefactores multinacionales son muy importantes en la cadena global de valor del café pues unos pocos de ellos concentran la mayoría de las ventas del café tostado [9].

El café tostado es generalmente comprado por los consumidores en supermercados. Sin embargo, el mismo puede ser adquirido en cadenas de tiendas de café o bien en restaurantes o cafeterías.

B. Ascenso en la Cadena de Valor por parte de los Torrefactores Costarricenses

Como se muestra en la Figura 2, el comercio electrónico B2C permite a los torrefactores en los países productores de café la venta directa de café tostado a los consumidores en países desarrollados. Mediante este proceso, los torrefactores en países productores de café logran un ascenso en la cadena de valor y desplazan a los agentes exportadores, los corredores, y a los torrefactores y distribuidores en otros países.

¹ Otra modalidad es la venta de café tostado en grano, dejando al consumidor el proceso de moler dichos granos.

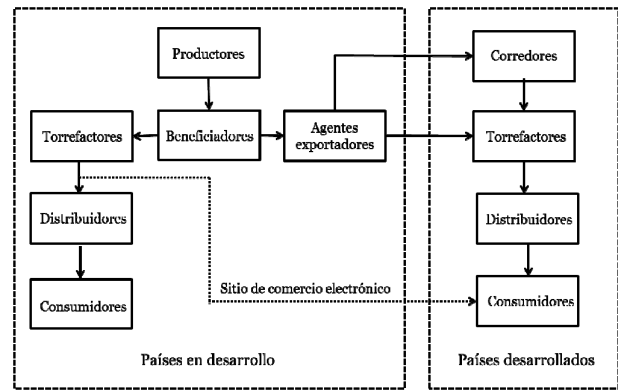


Figura 2. Modificación de la Cadena Global del Café debido a la Venta Directa de Café Tostado por parte de Torrefactores en Países Productores de Café

Una búsqueda realizada a través de Internet², como parte del proyecto de investigación en el cual se llevó a cabo este estudio, permitió identificar 15 torrefactores costarricenses, de 52 registrados³ en el país, los cuales venden 76 marcas diferentes de café tostado por medio de comercio electrónico.

Un análisis de los tipos de café vendidos mediante comercio electrónico por los torrefactores costarricenses anteriormente identificados mostró que 52 de tales marcas podían ser asociadas a una región de origen (40), poseían una certificación relacionada con café eco/sostenible (10), o bien combinaban una región de origen con una de estas certificaciones (2). Además, la gran mayoría de las marcas restantes (23)⁴ –correspondientes a mezclas de café– eran 100% café arábica, es decir sin ningún tipo de relleno como azúcar. Por consiguiente, puede decirse que estas marcas están más relacionadas con el café especial, que con el café para consumo masivo. Por último, el predominio del idioma inglés en estos sitios –trece de los sitios de estos torrefactores contienen información en este idioma– demuestra que están orientados hacia la venta al extranjero. Es importante notar que los costarricenses principalmente compran el café en supermercados.

IV. CASOS DE TORREFACTORES COSTARRICENSES

Con el fin de comprender la forma en la cual las compañías torrefactoras costarricenses utilizan el comercio electrónico para la venta del café tostado y las razones que motivan a este uso, se utilizó una metodología de estudio de casos exploratorio. Yin [13] define el estudio de casos como "una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo ('el caso') en profundidad y dentro de su contexto del mundo real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto pueden no ser claramente evidentes" (p. 16). El estudio de casos exploratorio a través de

² Los últimos datos de esta búsqueda corresponden a noviembre del 2014.

³ La actividad cafetalera se encuentra regulada en Costa Rica por el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE). Todo torrefactor debe encontrarse registrado en esta entidad.

⁴ De las marcas de café vendidas a través de comercio electrónico, solo se encontró una que contiene azúcar y no es pura, por lo cual no corresponde a café especial.

su enfoque inductivo permite realizar un primer análisis de un fenómeno con el objetivo de plantear hipótesis que puedan guiar estudios futuros [14]. Esta metodología está recomendada cuando se sabe poco de un fenómeno, como es el caso del uso del comercio electrónico para la venta directa de café tostado, como se demuestra en la sección sobre trabajos anteriores. Además, el estudio de casos está recomendado para contestar preguntas relacionadas con el cómo y el por qué de un fenómeno [13], las cuales guían este trabajo. Por consiguiente, el diseño propuesto de investigación de estudio de casos se adapta bien a la naturaleza de esta investigación.

Para obtener mayor información sobre el tema de estudio se consideraron cuatro diferentes contextos del fenómeno, utilizando para cada uno de ellos como unidad de análisis una compañía torrefactora de café costarricense. Por lo tanto, se utilizó un estudio de casos múltiple y holístico –considerando una sola unidad de análisis por caso–, de acuerdo con la tipología presentada por Yin [13].

Para la selección de los casos se combinó los métodos de casos típicos y casos diversos propuestos por Gerring [15]. Como resultado de esta estrategia de selección de casos, se eligieron cuatro compañías torrefactoras costarricenses que tienen sitios de comercio electrónico para la venta de café tostados (casos típicos), pero que a su vez muestran alguna variación en cuanto a otras variables que pudieran tener influencia en el uso del comercio electrónico (casos diversos). Como fuentes de variación se consideraron la fecha de creación de la compañía, la importancia del mercado nacional para la venta del café tostado y la orientación de la compañía hacia la torrefacción de café. La fecha de creación de la compañía se consideró importante ya que la misma se puede relacionar a la aparición del café especial. La importancia del mercado nacional para la venta del café tostado, por su parte, disminuye la necesidad de exportar el café. Por último, existen en el país compañías que se especializan completamente en la torrefacción del país, mientras que otras –particularmente las cooperativas– combinan esta función con la de exportación de café verde. La aplicación de estos criterios de selección se presenta en el Cuadro 1. Como se indicó anteriormente, 15 torrefactores –de los 52 registrados en Costa Rica– venden café tostado por medio de comercio electrónico. Por consiguiente, la muestra seleccionada corresponde al 27% de la población de interés.

La mayoría de la información para estos casos se obtuvo de entrevistas semiestructuradas realizadas a funcionarios claves de las compañías. La misma fue recopilada independientemente por los dos investigadores que participaron en esta investigación y los resultados cotejados posteriormente a las entrevistas con el fin de eliminar interpretaciones erróneas y reducir posible subjetividad (triangulación de investigadores). Asimismo, los resultados obtenidos se complementaron y revisaron con información procedente de los sitios de comercio electrónico de estas compañías y otra publicada en artículos sobre estas compañías (triangulación de fuentes). El uso de triangulación es una táctica efectiva para asegurar que los resultados obtenidos en un estudio de casos reflejen los conceptos que se pretende estudiar [13].

Por último, es importante resaltar que en varios de los casos no se pudo contar con datos sobre ventas, por ser considerada esta información de naturaleza confidencial por las compañías.

CUADRO 1. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE CASOS DE TORREFACTORES COSTARRICENSES QUE UTILIZAN COMERCIO ELECTRÓNICO

Caso	Criterio de selección			Justificación
	Fecha de creación de la compañía	Participación en el mercado nacional de café tostado	Orientación hacia la torrefacción del café	
Grupo Britt	1985	Regular	Sí	Pionera en la venta de café tostado por medio del comercio electrónico en Costa Rica
Café Rey	1953	Mucha	Sí	Compañía con segunda mayor participación de ventas en el mercado costarricense
Café Montaña	1960	Regular	Sí	Compañía importante en la torrefacción de café a nivel nacional. Además, de marcas propias, produce café tostado que se vende bajo marcas de otras compañías
Coopedota	1960	Poca	No	Cooperativa de caficultores con una cantidad de asociados, ubicada en una de las regiones a las cuales se le asocia una excelente calidad del café

A. Grupo Britt⁵

Grupo Britt es un caso paradigmático o ejemplar⁶ del uso del comercio electrónico por parte de una empresa torrefactora de café costarricense, y por lo tanto, es importante para esta investigación. Esta compañía es pionera en el uso del comercio electrónico para la venta de café tostado.

Café Britt S.A. –hoy día conocida como Grupo Britt y referida en este trabajo simplemente como Britt– fue fundada en 1985 por Steven Aronson –quien anteriormente trabajara para una compañía europea relacionada con café en Nueva York– con el fin de vender café tostado de calidad tanto para el

⁵ La información para este caso se obtuvo principalmente de una entrevista a Pablo Vargas, Gerente General de Grupo Britt, realizada el 16 de mayo 2014.

⁶ La importancia de este tipo de casos es discutida por Gerring [15].

mercado costarricense como internacional. Después de haber fundado Granex International –compañía costarricense exportadora de café–, Aronson visualizó que el futuro estaba en la exportación de café tostado de calidad.

De acuerdo con esta visión, Britt se convirtió en el primer torrefactor costarricense en ofrecer café especial en Costa Rica, iniciando el segmento para este tipo de café en el país [16]. Las grandes fluctuaciones que enfrentan los precios del café verde en el mercado internacional y el desarrollo del mercado de café especial fueron factores que influyeron en la decisión de Aronson.

a) *Venta Directa y Uso de Comercio Electrónico*

Aunque Britt fue creado con la misión de ofrecer café de calidad al mercado costarricense, el crecimiento del turismo en el país ofreció a la compañía la posibilidad de introducir fácilmente su café a los turistas que visitaban el país [16]. Es interesante resaltar que a principios de la década de los 90s, el turismo desplazó al café como la segunda fuente de divisas en el país. Esta situación abrió oportunidades para el desarrollo del “café relacional”, el cual se caracteriza porque los consumidores entablan una relación directa con los productores, beneficiadores o torrefactores en los países productores de café, y además están ligadas a historias relacionadas con viajes a destinos exóticos [3].

En este sentido, Britt exitosamente logró establecer acuerdos con los principales hoteles y restaurantes en Costa Rica para servir su café en los mismos. De esta manera, la compañía ha sido muy exitosa en introducir sus marcas a los turistas que visitan el país, generando a muy bajo costo conocimiento de marca (“brand awareness”). Lo anterior fue complementado mediante el “Britt Coffee Tour” [17], el cual permite a los turistas visitar una finca demostrativa de café de la compañía y conocer sobre la historia del café en Costa Rica y sobre su producción. Al finalizar dicho tour, los turistas pueden comprar café y recuerdos de su visita en la tienda que tiene dicha compañía en la misma finca demostrativa. Esta tienda fue luego replicada en el aeropuerto internacional de San José, permitiendo a los turistas comprar café y recuerdos para llevar consigo de regreso a sus países.

Como reiteró Pablo Vargas, Gerente General de Britt, la compañía ha tomado ventaja de las inversiones que ha hecho el Gobierno de Costa Rica y compañías –tales como aerolíneas y hoteles– con el fin de incrementar el turismo en el país, para dar a conocer a bajo costo su café a los turistas que visitan el país. Esto ha dado como resultado el posicionamiento de la marca Britt internacionalmente.

El éxito en el uso del “café relacional”, motivó a Britt a desarrollar mecanismos para continuar proveyendo su café a los turistas, una vez que regresaran a sus hogares. Con este fin, Britt inició varios programas de venta directa por teléfono en 1994 (a través de un número 1-800), los cuales posteriormente evolucionaron a modelos de venta directa apoyados por el comercio electrónico. La venta directa era importante para Britt pues a través de ella la compañía podía obtener mayores ganancias.

No obstante para poder cumplir con las regulaciones vigentes para la exportación de café en esas fechas, la

compañía requería enviar furgones con café tostado a un contratista en los Estados Unidos, con el fin de que este lo re-empacara y lo distribuyera a los consumidores finales en ese país. Esto era debido a que de acuerdo con tales regulaciones –basadas en la exportación del café verde–, el café solo podía ser exportado en bolsas de 69 kilos. Esta regulación incrementaba mucho el costo de envío; sin embargo, la misma fue superada cuando el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE) –organización que regula la producción y exportación de café en el país– declaró en 1996 que el café tostado no estaba sujeto a los procedimientos prescritos por la ley para la exportación del café verde. Estas nuevas disposiciones permitieron aumentar las órdenes de café por medio de teléfono y facilitaron el inicio de las ventas en línea, debido a la posibilidad de enviar café a granel directamente desde Costa Rica a través de un servicio de paquetería (“courier”) [18].

La transición de un modelo de negocios basado en las ventas directas por teléfono a uno fundamentado en las ventas directas por comercio electrónico es común, y bastante natural, en el comercio electrónico al detalle (ver Turban et al. [19]). Por esta razón, Britt inaugura su sitio de comercio electrónico (www.cafebritt.com) en 1996 con el fin de potenciar sus ventas de café tostado. Tomando en cuenta que Amazon lanzó su sitio de comercio electrónico en 1995 [20], Britt puede considerarse como una de las empresas pioneras a nivel mundial en el uso del comercio electrónico para ventas al detalle.

El “Britt Coffee Lover’s Program” ha sido particularmente importante para continuar vendiendo a turistas. Este es un programa de suscripción de órdenes periódicas de café. En el año 2010 dicho programa contaba con más 140,000 miembros. Otro programa desarrollado es el “Gift Program,” el cual permite ventas aisladas, es decir que no son periódicas, y en las cuales el café se entrega en una caja de regalo y con una tarjeta personalizada. Estos programas se complementan con uno de ventas al mayoreo, el cual ofrece descuentos por volumen [18]. Aunque los anteriores programas se iniciaron con el modelo de venta directa por teléfono, los mismos fueron adoptados posteriormente como parte del modelo de venta directa mediante comercio electrónico.

b) *Expansión de Britt*

A partir de año 2000, Britt inicia un proceso fuerte de expansión hacia América Latina. El mismo inicia en el año 2004 con la apertura de otra Tienda Britt en el aeropuerto de Lima en Perú.

Actualmente la compañía cuenta con más de 94 de estas tiendas en diez países: Antigua y Barbados, Chile, Colombia, Costa Rica, Curazao, Estados Unidos, México, Nueva Caledonia, Perú y República Dominicana. La mayoría de ellas se encuentra localizada en aeropuertos e importantes hoteles [21].

Estas tiendas se han desarrollado bajo el concepto de sentido de lugar (“sense of place”), según el cual se trata de vender la mayor cantidad posible de productos autóctonos. Según Vargas, este concepto se adoptó con el fin de brindarles al turista productos con aspectos representativos y culturales del lugar que visita, e incluyen artesanías, alimentos, y joyería. Por consiguiente, los turistas ven cada Tienda Britt como una

tienda local del país donde se encuentran y le permite comprar recuerdos del país que visita.

De acuerdo con este concepto, en países productores de café donde existen tales tiendas se vende café del país de ubicación, como es el caso en Perú, Colombia y México. Sin embargo en otros países en que se encuentran tiendas y que no son productores de café, como es el caso de Chile, se vende café de Costa Rica. Además, en estas tiendas se venden chocolates, nueces y galletas marca Britt y otros productos que no tienen marca Britt, como libros, revistas, refrescos y bocadillos.

El rápido crecimiento de estas tiendas ha convertido a Britt en más que una compañía que produce y vende de café tostado. El 72% de las ventas totales de la compañía en el año 2010 correspondieron a ventas realizadas a través de estas tiendas [18].

Lo anterior ha permitido ampliar la línea de productos que ofrece Britt en su sitio de comercio electrónico –el cual actualmente vende café de Costa Rica, Colombia y Perú, así como chocolates, nueces y galletas–, además de exponer la marca Britt a una mayor cantidad de personas en el mundo.

No obstante lo anterior, el producto más vendido en el sitio de comercio electrónico de Britt es el café de Costa Rica. De acuerdo con Brenes et al. [18], “[e]ste patrón de ventas refleja el hecho que el café es el producto más tradicional así como la reputación del café de Costa Rica como un producto superior” (p. 381).

Además de las ventas a través de su propio sitio web, Britt abrió en el 2001 una tienda en Amazon en el departamento de “Grocery and Gourmet Food.” Aunque esta iniciativa tiene un alto costo, pues se debe pagar 20% de comisión a Amazon, le ha permitido a Britt obtener una gran exposición a nivel mundial [18].

c) Resultados

Según Vargas, las ventas mediante comercio electrónico durante el periodo 2008-2009 se mantuvieron estables, a pesar de la recesión económica. Estas ventas aumentaron de nuevo en el 2013. Un objetivo a largo plazo de la compañía es que las ventas por comercio electrónico aumenten un 20% anual, mientras las ventas totales de la compañía se espera que aumenten un 15% anual.

Para el año 2013, las ventas totales de Britt ascendieron a US\$115 millones, de los cuales un tercio corresponden a productos marca Britt y el resto a otros productos que se venden en las Tiendas Britt. De los productos marca Britt, 80% de las ventas corresponden a café y 20% a chocolates, nueces y galletas. Por consiguiente, las ventas totales de café de esta compañía fueron de alrededor de US\$31 millones en el año 2013.

Por su parte, US\$5.5 millones corresponden a ventas realizadas mediante comercio electrónico, las cuales se refieren exclusivamente a productos marca Britt, de las cuales el 90% corresponden a café. Por consiguiente, aproximadamente el 18% de las ventas de café de Britt se realizaron por comercio electrónico en el año 2013.

Por último, se estima que US\$4.6 millones de las ventas realizadas por comercio electrónico corresponden a café de Costa Rica, el cual como ya se indicó es el producto más vendido a través del sitio de comercio electrónico.

En cuanto a la distribución geográfica de los clientes que compran a través de comercio electrónico, un 80% proviene de Estados Unidos y Canadá, un 10% de Europa, y el restante 10% de Asia.

Además, la empresa exporta café tostado mediante la venta a pequeños distribuidores a más de 20 países, los cuales son conscientes del cuidado del producto. Lo anterior debido a que el café tostado tiene una menor duración que el café verde. En este grupo hay distribuidores que tienen más de 15 años de relación con la compañía. Esta comercialización se realiza mediante una plataforma de comercio electrónico B2B, específicamente diseñada para este propósito.

En el caso de Costa Rica, Britt también vende café tostado a través de las principales cadenas de supermercados en el Gran Área Metropolitana, y en algunos de ellos mantiene puestos claramente identificados donde se exponen sus productos, los cuales incluyen café y otros que son vendidos a través de sus Tiendas Britt. No obstante esta estrategia de distribución, la participación de esta compañía en el mercado nacional de café tostado es regular. De acuerdo con Euromonitor [22], Compañía Numar y Café Rey en conjunto abarcan el 52% de participación del mercado de café tostado en Costa Rica.

B. *Café Rey*⁷

Café Rey fue fundada en 1953 como una empresa torrefactora de café en Costa Rica. La empresa principalmente produce café tostado para el mercado costarricense, lo cual se evidencia en su lema: Café Rey: ¡La bebida de los ticos! [23].

De acuerdo con Euromonitor [22], en el año 2013 Café Rey se ubica en segundo lugar de ventas de café tostado en Costa Rica con un 25% de cuota de mercado. Esto es gracias a su marca Café Rey Tradicional, la cual es una mezcla de 90% de café arábica con 10% de azúcar, la cual se orienta principalmente a clientes de bajo ingreso. No obstante la importancia de esta marca, la empresa ha ido evolucionado a través de los años, ofreciendo una nueva gama de café tostado con el fin de satisfacer gustos cada vez más exigentes.

Al igual que Britt, Café Rey ha visto con interés el crecimiento del turismo en el país. Con el fin de ampliar su mercado, y de generar mayores ganancias, la compañía incursiona en el comercio electrónico entre el año 2000 y 2001 y lanza su sitio de comercio electrónico (www.caferey.net) con el objetivo de vender a turistas que ya han probado su café en visitas anteriores al país, de realizar los primeros contactos con nuevos clientes, así como de incursionar en mercados especializados. Además, este sitio se utiliza como un portal de información para distribuidores y clientes. Sin embargo, este nuevo canal de mercadeo representó apenas un 1% de las ventas totales en el año 2013. Pero considerando que las

⁷ La información para esta compañía se obtuvo de una entrevista realizada a Albert Sánchez, Gerente de Ventas de Café Rey, el 5 de junio 2014.

exportaciones de café representan un 5% de las ventas totales para el mismo año, la participación de las ventas de la compañía por comercio electrónico equivale a un 20% de sus exportaciones.

La empresa espera crecer entre un 5% a un 10% sus ventas totales en los próximos 5 años. En el caso del comercio electrónico se espera un crecimiento sostenido hasta alcanzar el 10% de las ventas totales en este mismo periodo de tiempo. Para lograr este crecimiento, se espera utilizar diferentes estrategias como son la integración del sitio web con otras plataformas –por ejemplo las redes sociales–, la diversificación de los productos, y el ofrecimiento de paquetes de café con sus respectivos suministros (filtros, crema, azúcar, removedores, etc.). Estos artículos son actualmente ofrecidos por la compañía, aunque no se venden todavía a través de su sitio de comercio electrónico.

Los principales mercados a los cuales exporta Café Rey son: Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón y Argentina. En el caso del comercio electrónico, los Estados Unidos representan alrededor del 95% de las ventas realizadas por este medio.

A diferencia de Britt, Café Rey no cuenta con un programa de mercadeo para su café orientado a los turistas en hoteles y restaurantes en Costa Rica. Sin embargo, la empresa lleva a cabo, en conjunto con restaurantes y supermercados, actividades de posicionamiento de sus productos en ciertas zonas turísticas, especialmente en temporadas altas. Estas actividades incluyen demostraciones de los productos, colocación de exhibidores especiales, y presentaciones especiales para el café tostado en forma de recuerdos, tal es el caso de la venta de café en sacos de yute. Las mismas permiten dar a conocer el café de la compañía y ayudan a que luego los turistas al regresar a sus países de origen sigan comprando el café de la compañía a través de su sitio de comercio electrónico.

Aunque a través del sitio de comercio electrónico se venden todas las marcas que ofrece la compañía, es interesante destacar que el Café Rey Tradicional es el más comprado, representando un 50% de las ventas por comercio electrónico. Como se indicó anteriormente, este café combina azúcar, y por ello estrictamente no se puede considerar como café de calidad al no ser puro. Sin embargo, Albert Sánchez, Gerente de Ventas de Café Rey, explica que este café es considerado por los clientes extranjeros como un café representativo de la cultura costarricense, razón por lo cual los turistas lo asocian fácilmente con su visita a Costa Rica. Esto de nuevo evidencia el “café relacional”. Además, existen pequeños distribuidores en Estados Unidos los cuales compran esta marca de café a través del sitio de comercio electrónico de Café Rey, y luego lo venden a costarricenses residentes en ese país (mercado étnico).

Con base en los resultados obtenidos, Café Rey espera continuar utilizando el comercio electrónico con el fin de obtener mayores ganancias en las ventas al detalle de su café tostado, eliminando intermediarios y pudiendo llegar a nuevos mercados que sean atractivos. Por esta razón, la compañía se ha propuesto consolidar el comercio electrónico como parte de su estrategia de ventas.

C. *Café Montaña*⁸

Café Montaña fue establecida en el año 1960 en la provincia de Alajuela como una empresa productora, beneficiadora, y exportadora de café. En el año 1974, sus operaciones se ampliaron al adquirir una pequeña planta tostadora, lo cual le permitió vender al público costarricense café tostado bajo la marca Montaña. La capacidad actual de torrefacción aunada a la calidad del café tostado que produce, le ha permitido focalizarse en la venta de café tostado, incluyendo marcas propias y privadas, como es el caso de Land Rover Café [24]. Sin embargo, la mayoría de las ventas de esta compañía corresponden a café tostado para el mercado nacional. En Costa Rica la compañía vende principalmente café tostado a través de supermercados, incluyendo la venta de este tipo de café bajo marcas privadas de los mismos supermercados.

Como parte de una estrategia para incrementar las exportaciones de café, y así aumentar sus ventas, Café Montaña lanzó un sitio de comercio electrónico en el año 2007 (www.montanacoffeshop.com). Sin embargo, las ventas por este medio aún no llegan al 1% de las ventas totales de café tostado de la compañía. No obstante lo anterior, este sitio de comercio electrónico, así como el uso de redes sociales, han ayudado a posicionar el café de esta empresa tanto a nivel nacional como internacional.

Hace algún tiempo la empresa vendió su café tostado a través de Amazon; sin embargo, este esfuerzo no rindió los réditos esperados y fue descontinuada la venta por medio de este canal.

D. *Coopedota*⁹

Coopedota se crea en 1960 como una cooperativa de productores de café en la zona cafetalera conocida como Tarrazú. Esta zona es reconocida internacionalmente por la alta calidad de su café.

La cooperativa se ha certificado con la “Rainforest Alliance” para enfatizar la calidad de su producto como eco/sostenible. Las prácticas amigables con el ambiente, ligadas al programa de sostenibilidad, le han permitido registrar el primer café “carbono neutro” del mundo.

Dentro de la misión de esta cooperativa está el colaborar con el desarrollo de todas aquellas actividades que se relacionan con la producción del café en la zona, como por ejemplo: el cultivo, el beneficiado, la industrialización y la comercialización del café tanto para la exportación como para el consumo nacional e internacional. Esto se hace con la finalidad de brindarle a los 776 asociados con que cuenta mejores precios de liquidación del café entregado para el beneficiado y excedentes relacionados con las ventas del café beneficiado.

⁸ La información para esta compañía fue obtenida en una entrevista realizada a José Manuel Hernando, Gerente General de Café Montaña, el 16 de setiembre 2013.

⁹ La información para esta compañía fue obtenida de una entrevista realizada a Roberto Mata, Gerente General de Coopedota, el 26 de setiembre 2013.

La cooperativa principalmente vende café verde, el cual es exportado. Sus principales clientes son torrefactores interesados en café de alta calidad de la zona de Tarrazú en los Estados Unidos y Alemania. En 1997 instala una tostadora con el fin de permitir a sus asociados contar con café de calidad. Esto le permite adicionalmente comercializar café tostado. En Costa Rica, este café se vende en el Café Privilegios –de su propiedad y localizado cerca de las instalaciones de la cooperativa– y en supermercados de la región de Tarrazú, y en un número muy reducido de supermercados y tiendas de conveniencia en el Gran Área Metropolitana de San José.

El Café Privilegios puede considerarse parte de una estrategia de uso de “café relacional”, donde se combina ambiente, servicio y producto [25], y en el cual los turistas pueden disfrutar su café después de visitar el “coffee tour” [26]. De acuerdo con Lonely Planet (2012), Santa María de Dota –lugar donde se encuentra ubicada Coopedota y su cafetería– es uno de las 10 mejores lugares en el mundo donde se puede tomar café [27].

En setiembre del 2001, Coopedota envía un comunicado masivo para el lanzamiento de su sitio de comercio electrónico (www.cafedota.com) –con el fin de vender directamente a clientes en el extranjero y aumentar sus ventas– utilizando una base de datos de 80.000 consumidores de café categorizados como “coffee lovers”. Sin embargo, este proyecto no tuvo los resultados esperados debido a los acontecimientos sucedidos el 11 de setiembre del 2001 en los Estados Unidos.

A pesar de esta situación infortunada, la cooperativa continúa vendiendo café tostado a través de su propio sitio web de comercio electrónico y visualiza este mecanismo como un canal importante de comercialización para el futuro.

V. COMPARACIÓN DE LOS CASOS ESTUDIADOS

En esta sección se presenta una comparación de los cuatro casos antes mencionados, considerando varias dimensiones. Cada una de estas dimensiones se discute en las siguientes secciones.

A. Razones para el Uso del Comercio Electrónico

En todos los casos de los torrefactores considerados, el uso del comercio electrónico ha sido motivado con el fin de exportar café tostado directamente a los consumidores finales en países consumidores de café. El deseo de aumentar las ventas es claro en los cuatro casos estudiados, más no así la intención de obtener mayores precios por el café tostado al eliminar intermediarios. Esto último posiblemente obedece a la reticencia de los entrevistados de discutir precios y ganancias. Sin embargo, este deseo también se podría postular como una de las razones para utilizar el comercio electrónico por parte de las empresas estudiadas, tomando en cuenta los resultados publicados por Brenes et al. [16]. Estos investigadores aducen que en los años 90s, Britt podía obtener US\$18 por kilo vendiendo café tostado directamente a los consumidores; sin embargo, era capaz de obtener solo US\$5 por kilo si lo hacía a través de un distribuidor.

No obstante esta intención estratégica, los resultados obtenidos por las cuatro compañías varían. De acuerdo con la

información obtenida, actualmente Britt es la compañía que más exitosamente está utilizando el comercio electrónico.

Como se indicó anteriormente, Britt realizó aproximadamente el 18% de las ventas de café tostado mediante comercio electrónico en el año 2013. Esto lo convierte sin duda en un caso de éxito. Como reconocimiento al uso efectivo del comercio electrónico en Latinoamérica, la compañía recibió el Ecommerce Award 2013 –otorgado por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico [28].

Si bien es cierto que el comercio electrónico es importante para Britt, el mismo aún no domina la comercialización de café tostado para esta compañía puesto que la mayoría de las ventas de la compañía (82%) se realizan físicamente: a través de supermercados, en el caso de Costa Rica, y a través de las Tiendas Britt, en el caso de ventas en el extranjero. Por lo tanto, el comercio electrónico es actualmente más un canal complementario que el canal por excelencia para la venta del café para esta compañía. Sin embargo, este hecho podría ir cambiando en el tiempo, como apuesta esta compañía.

En cambio, para los otros casos (Café Rey, Café Montaña, y Coopedota), las ventas por comercio electrónico son actualmente incipientes. En el caso de Café Rey y Café Montaña estas ventas no superan el 1% de las ventas totales, vendiendo estas compañías la mayoría de su café tostado en el mercado nacional.

Aunque no se obtuvo información detallada sobre las ventas por comercio electrónico de Coopedota, es importante destacar que la mayoría de las ventas de esta compañía corresponden a exportaciones de café verde. Por lo tanto, el uso del comercio electrónico es también bastante incipiente en el caso de esta cooperativa.

B. Posibles Factores de Éxito para el Uso del Comercio Electrónico

Britt, la cual presenta el mayor éxito en el uso del comercio electrónico, ha combinado exitosamente el café especial con el uso del comercio electrónico. En este sentido, es interesante observar que esta compañía es la de más reciente creación: 1985. En cambio, las otras tres compañías fueron creadas anteriormente a los años 80s, década en la cual aparece el café especial [16].

Como se explicó anteriormente, el ofrecer café de alta calidad fue parte de los objetivos de creación de Britt. Debido al reducido volumen para el café especial en Costa Rica, esta compañía ha tenido necesariamente que considerar el mercado internacional, como una forma de expandir sus ventas. De hecho Britt no tiene una gran participación en el mercado costarricense de café tostado, como es el caso de Café Rey.

Por su parte, Café Rey y Café Montaña fueron creadas con el objetivo de ofrecer café tostado para el mercado de consumo masivo en Costa Rica. En sus orígenes, estas compañías no consideraban el café especial, dado que tomaban como materia prima el café que no se exportaba al no cumplir los estándares de calidad establecidos. Aunque estas empresas con el paso del tiempo han modificado sus marcas para ofrecer café gourmet y café eco/sostenible, no han sentido la misma presión de Britt para desarrollar estrategias para exportar café tostado.

De una forma similar, puede decirse que Coopedota tampoco tiene la misma presión que Britt por exportar café especial tostado, pues su mayor negocio se encuentra en la venta de café verde y no en la torrefacción del café, como se ha explicado anteriormente.

Es lógico asumir que el éxito en el uso del comercio electrónico está correlacionado con la necesidad para alcanzar los objetivos estratégicos de una compañía. Si dentro de estos objetivos se encuentra una mayor exportación de café tostado directamente a clientes en países consumidores de café, el uso del comercio electrónico sería más notorio. Esta suposición explicaría las razones del aparente mayor éxito en el uso del comercio electrónico en el caso de Britt, tomando en cuenta su foco hacia el café especial, su regular participación en el mercado nacional de café tostado y su orientación hacia la torrefacción del café. Estos parecen ser factores que podrían explicar el éxito en el uso del comercio electrónico para las compañías torrefactoras costarricenses.

Otro factor de éxito es el posicionamiento de los sitios de comercio electrónico. Para lograr un mejor posicionamiento, varias de las compañías estudiadas enfatizan el uso del “café relacional”, explicado anteriormente. De nuevo Britt es la empresa que más exitosamente ha utilizado este tipo de mercadeo mediante el establecimiento de acuerdos con hoteles y restaurantes en Costa Rica para servir su café, conjuntamente con su “coffee tour” y sus tiendas en el país. En menor escala, Café Rey lleva a cabo actividades de posicionamiento conjunto con restaurantes y supermercados en zonas turísticas durante las temporadas altas. Coopedota también ofrece un “coffee tour” y venta y degustación de su café en el Café Privilegios.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio de casos realizado muestra como Britt lidera el uso del comercio electrónico para la venta del café tostado. La creación de Britt como una compañía orientada a vender café tostado de calidad y su estrategia de venderlo de manera directa con el fin de aprovechar los mayores márgenes de ganancia al detalle, son factores importantes que han facilitado el uso del comercio electrónico en esta compañía y que parecen explicar el hecho de haber sido pionera en el uso del comercio electrónico.

Por otro lado, la necesidad de competir a nivel internacional con el fin de expandir sus negocios ha forzado a esta compañía a innovar, convirtiéndose en una compañía que actualmente ofrece más que café. El desarrollo de las Tiendas Britt – elemento importante para la expansión de la compañía–, y el uso de “café relacional” han sido innovaciones importantes para promocionar los productos marca Britt, y posicionar su sitio de comercio electrónico.

Es importante resaltar que Britt surge en el contexto del mercado especial de café. En este mercado, el sabor del café y/o el tratamiento bajo el cual se lleva a cabo su producción son esenciales. Asimismo, este mercado se diferencia sustancialmente del mercado de café para el consumo masivo, el cual representa todavía el mayor volumen a nivel mundial.

La información obtenida demuestra que los otros tres torrefactores estudiados aún no han logrado obtener buenos resultados, en términos de ventas de sus sitios de comercio

electrónico. Esto en parte se puede deber a que las compañías mantienen aún estrategias de mercadeo más asociadas con el mercado de café tostado para consumo masivo a nivel nacional que con el mercado de café especial a nivel internacional –no obstante el desarrollo de marcas relacionadas con café de calidad, como es el caso de Café Rey y Café Montaña–, o bien que su principal actividad está más relacionada con el café verde que con el café tostado –como es el caso de Coopedota.

El caso de Café Rey parece ilustrar bien esta situación. La marca de más venta para esta compañía tanto en términos totales como mediante comercio electrónico es Café Rey Tradicional, la cual no se puede considerar dentro de la categoría de café especial, como se ha explicado anteriormente.

La producción y el mercadeo simultáneamente de café para consumo masivo y de café especial pueden afectar el desarrollo de capacidades distintivas, las cuales pueden servir de base para obtener ventaja competitiva [29]. En este sentido Britt tiene claro que no compite con otros torrefactores en Costa Rica, sino con torrefactores de alta calidad en los Estados Unidos y en otras partes del mundo, como explicó Vargas en la entrevista realizada. Por consiguiente, sus productos están orientados totalmente al café especial y su mercadeo hacia los consumidores en el extranjero.

Debido al enfoque cualitativo de la metodología de investigación de estudio de casos utilizada, los resultados de este estudio no pueden ser generalizados. Sin embargo, los posibles factores de éxito identificados podrían confirmarse a través de futuros estudios en Costa Rica y en otros países productores de café.

El uso del comercio electrónico en países en desarrollo es relativamente nuevo. Por consiguiente su estudio es importante, particularmente para determinar buenas prácticas para su uso. En este sentido, es importante resaltar que el estudio de tales prácticas ha estado circunscrito a industrias tales como la venta de productos al detalle, la industria de viajes y turismo, y los productos relacionados con la banca de inversión, y particularmente en los Estados Unidos. Por lo tanto, el estudio del uso del comercio electrónico en los países en desarrollo, en conjunto con productos propios de los mismos –como es el caso del café–, abre posibilidades para potenciar el uso de la tecnología de información con el fin de lograr un mayor desarrollo económico y social en dichos países.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a los señores José Manuel Hernando, Roberto Mata, Albert Sánchez, y Pablo Vargas por la información provista, sin la cual esta investigación no hubiera podido ser realizada.

REFERENCIAS

- [1] Gereffi, G, “Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, with Special Reference to the Internet”, *American Behavioral Scientist*, vol.44, no.10, pp. 1617-1637, 2001.
- [2] Gereffi, G., Korzeniewicz, M. y Korzeniewicz R.P, “Introduction: Global Commodity Chains”, en *Commodity Chains and Global Capitalism*, Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (eds.), Westport: Praeger Publisher, 1994, pp. 1-14.
- [3] Daviron, B. y Ponte, S, *The Coffee Paradox*, Londres, Reino Unido: Zed Books Ltd, 2005.

- [4] Fitter, R. y Kaplinsky, R., "Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value-Chain Analysis", *IDS Bulletin*, vol. 32, no. 3, pp. 69-82, 2001.
- [5] UNCTAD. *Electronic Commerce and Development Report 2001*, Nueva York, Estados Unidos: United Nations Conference on Trade and Development, 2001.
- [6] UNCTAD, *Electronic Commerce and Development Report 2003*, Nueva York, Estados Unidos: United Nations Conference on Trade and Development, 2003.
- [7] Banker, R. y Mitra, S., "Procurement Models in the Agricultural Supply Chain: A Case Study of Online Coffee Auctions in India," *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 6, no. 3, pp. 309-321, 2007.
- [8] Banker, R., Mitra, S. y Sambamurty, V., "The Effects of Digital Trading Platforms on Commodity Prices in Agricultural Supply Chains", *MIS Quarterly*, vol. 35, no. 3, pp. 599-611, 2011.
- [9] Banco Mundial, *World Development Report 2008: Agriculture for Development*, Washington, Estados Unidos: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2007.
- [10] ICO, *Exports of all Forms of Coffee to Exporting Countries: Calendar Years 2000 to 2013*, Londres, Inglaterra: International Coffee Organization, 2014. Disponible en: http://ico.heritage4.com/heritage/heridata/ico_pdf_docs/cy2013-14/sc-33e-exports.pdf
- [11] Fairtrade Foundation, *Fairtrade and Coffee*, Londres, Reino Unido: Fairtrade Foundation, 2012. Disponible en: http://www.fairtrade.org.uk/includes/documents/cm_docs/2012/F/FT_Coffee_Report_May2012.pdf
- [12] Kaplinsky, R. y Fitter, R., "Technology and Globalisation: Who Gains when Commodities are De-Commodified?", *International Journal of Technology and Globalisation*, vol. 1, no. 1, pp. 5-28, 2004.
- [13] Yin, R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, 5ta edición, Los Angeles, Estados Unidos: Sage Publications, 2014.
- [14] Stake, R.E., "Case Studies" en *Handbook of Qualitative Research*, Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994, pp. 236-247.
- [15] Gerring, J., *Case Study Research: Principles and Practices*, Nueva York: Cambridge University Press, 2007.
- [16] Brenes, R., Bolaños, I., Burciaga, R., Jimeno, M. y Salas, F., "Café Britt S.A.", *Journal of Business Research*, vol. 38, pp. 23-33, 1997.
- [17] Britt, *Coffee Tour*. [En línea]. Disponible en: <http://www.coffeetour.com/>. [27 mayo, 2014].
- [18] Brenes, R., Chattopadhyay, A., y Montoya, D., "Grupo Britt N.V.: Should It Seek to Expand Business in the USA?", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 26, no.3, pp. 373-394, 2013.
- [19] Turban, E., King, D., McKay, J., Marshall, P., Lee, J. y Viehland, D., *Electronic Commerce 2012: A Managerial Perspective*, Nueva Jersey, Estados Unidos: Pearson, 2012.
- [20] Ghemawat, P. y Baird, B., *Leadership Online (A): Barnes & Noble versus Amazon*, Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press, 1998.
- [21] Britt, *Britt Shop*. [En línea]. Disponible en: <http://www.brittshop.com/inicio>. [27 mayo, 2014].
- [22] Euromonitor, *Coffee in Costa Rica*, Londres, Reino Unido: Euromonitor International, 2014.
- [23] Café Rey, *About Café Rey*. [En línea]. Disponible en: <http://caferey.net/caferey-costarica>. [11 junio, 2014].
- [24] Café Montaña, *About Us*. [En línea]. Disponible en: http://www.montanacoffeeshop.com/about_us.php. [26 junio, 2014].
- [25] Coopedota, *Cafetería*. [En línea]. Disponible en: http://www.coopedota.com/index.php?option=com_content&view=categy&id=6&Itemid=67&lang=es. [7 julio, 2014].
- [26] Coopedota, *Coffee Experience*. [En línea]. Disponible en: http://www.coopedota.com/index.php?option=com_content&view=categy&id=21&Itemid=70&lang=es, [7 julio, 2014].
- [27] Lonely Planet, *Calling the Caf-Fiends: Great Coffee Spots*. [En línea]. Disponible en: <http://www.lonelyplanet.com/travel-tips-and-articles/2306>. [7 julio, 2014].
- [28] *Revista Summa, Multi-Centroamericana Britt Gana el Ecommerce Award 2013*, 2013. [En línea]. Disponible en: <http://www.revistasumma.com/mercadeo/35656-multi-centroamericana-britt-gana-el-ecommerce-award-2013.html>. [24 abril, 2014].
- [29] Ghemawat, P., "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, vol. 64, no. 5, pp. 53-58, 1986.