

CABO HAVANNA.

Havana fue fundada en el año 1948 en la ciudad de Mar del Plata (Buenos Aires, Argentina). Heredó el nombre de una antigua confitería ubicada frente al casino de la ciudad, uno de los lugares más populares de Argentina en ese entonces. Nació a partir de la iniciativa de tres amigos que decidieron orientar su negocio hacia la repostería artesanal.

La historia de Havana atravesó tres grandes momentos. El primero entre 1949 y 1994 en donde la compañía desarrolló su marca y posicionó sus alfajores entre las golosinas preferidas en el mercado argentino. Entre 1995 y 2003, Havana reconvirtió su negocio al lanzar sus cafeterías, canal que permitiría expandir la venta de sus principales productos fuera de la costa atlántica argentina. Desde 2004, Havana desarrolla su operación nacional e internacional a través de la expansión de su red de cafeterías acompañando sus productos de alta calidad con un modelo de servicios basado en el concepto de experiencia.

En su primera etapa, Havana expandió su operación en la costa atlántica donde logró posicionar sus alfajores entre los turistas como sinónimo del regalo para familiares y amigos. En este período, alcanzó los 35 locales en Argentina aunque sólo tres fuera de la costa atlántica

En la década del 90, la compañía comenzó con su proceso de expansión dentro de Argentina. Havana abrió locales en las principales ciudades de Argentina para incrementar su venta de alfajores. Inauguró su primera cafetería en la Costa Atlántica

Café y alfajor parecen un matrimonio ideal y habitual hoy en día. Pero fue recién en los años '90, en Mar del Plata, cuando se incorporaron las primeras (y pequeñas) barras de café en Havana.

La verdadera "revolución", sin embargo, se puede decir que estuvo de la mano de una "osadía" de un empleado. Y es que un encargado de uno de los locales, llamado Daniel Viasco, se tomó el atrevimiento de poner mesas y asientos en el Havana en el que trabajaba, ya que todavía no había lugares donde sentarse.

El lo cuenta de manera muy divertida: "Puse las mesas y las sillas y el lunes no sabía si me ascendían o me echaban". Por suerte, lo ascendieron.

Gracias a esa genial idea, se abrió una primera cafetería y a Viasco le encomendaron inaugurar otras similares en Buenos Aires. Así fue como se logró un modelo de negocios que empezó a ser sustentable por sí solo.

Y es que si bien Havana siempre había intentado expandirse hacia la Capital Federal, hasta entonces se había topado con varias trabas.

"Al principio, quisieron poner un negocio que sea solamente de Havana, pero no había suficiente público. No les iba bien. Y con el esquema de negocios de delicatessen -donde comercializaban cosas importadas y de la compañía- vendían, pero vendían tres cajas de alfajores por mes porque era un producto más entre 300", revela el Dr Aurich gerente general de Havana, quien resalta que "la solución se logró gracias a ese mix de la cafetería con el producto".

En el año 1997 la empresa tenía cerca de 80 sucursales: (20 propias y 60 franquicias), facturaba alrededor de US\$ 27 millones (con un retorno del orden del 20%) y exportaba unos 600 mil alfajores a Brasil, Bolivia, Paraguay y Estados Unidos

En 1998, la compañía fue vendida al fondo de inversión Grupo Exxel por US\$ 85 millones. El cambio de management aceleró el proceso de expansión a través de las cafeterías.

En el año 1998, bajo la dirección del Grupo Exxel, Rodolfo Rastrellino fue designado Gerente General. En ese entonces, Havana llevó adelante un proceso de expansión de la red de cafeterías con el objetivo de "apuntalar el sistema de distribución, ampliar la cartera de productos y potenciar las exportaciones". Así, durante los años 1998 y 1999, la dirección enfocó sus esfuerzos en expandir y homogeneizar la cadena de cafeterías. Con una inversión de US\$ 1,5 millones para

el rediseño de los locales de acuerdo a la nueva imagen corporativa, la apertura de diez nuevos Havana Café y catorce góndolas en shoppings en la región metropolitana, Havana aceleró el proceso de crecimiento. La estrategia de expansión internacional comenzó a ejecutarse en el año 1999.

Luego de estudiar el potencial en distintos países, anunció la apertura de cafeterías en Uruguay, Chile y Estados Unidos. Durante el año 2000, se abrían entre uno y tres locales en las ciudades de Montevideo, Santiago de Chile y Miami. Por otro lado, Brasil, México y España, en proceso de evaluación, eran pensados como potenciales destinos.

De hecho, el Grupo Exxel fueron los que le dieron origen a la cafetería Havana tal como se la conoce hoy. "Mandaron a hacer el primer local a uno de los estudios más importantes de diseño en Nueva York. Con ese cambio, dejó de ser un bolichito y pasó a estar ambientado con estilo y hasta con olor más cálido", resume el gerente general.

Así, lograron una sinergia interesante en tres ejes:

- En cuanto al público: quien busca un cafecito, se come un alfajor, y quien busca un alfajor, se toma un cafecito.
- En cuanto a los espacios: son percibidos como "lugares de encuentro".
- En cuanto a la atmósfera: al entrar, el consumidor desea compañía, ya sea de un amigo o conocido, de un libro/diario o de dispositivos móviles.

De este modo, la marca logró encontrar la clave que le estaba faltando para potenciar sus ventas. "El café fue un vehículo para vender más alfajores".

En esta línea, existen tres pilares en los cuales basaron su crecimiento:

- Havana no puede ser sólo alfajor o sólo café. Las dos cosas hacen a la marca en su conjunto.
- El alfajor y el café no son sólo un combo, hay que buscar integrarlos para que "sean uno solo". Por ejemplo, el frappé tiene trozos de productos Havana arriba de la crema.
- En la mente del consumidor ambas cosas están tan unidas que "mucha gente sólo toma un café, pero en su cabeza está comiendo un alfajor", asegura el directivo.

"Sabemos que Havana es alfajor. De hecho, si les preguntamos a 100 personas de qué se trata la marca, 80 dicen alfajor. Pero hay 10 que dicen alfajor y café; y las otras 10 restantes, sólo café", admite sin la cafetería, la marca no hubiera podido "dispararse".

Hacia el año 2003, Havana se acercaba a los 100 locales en Argentina, más de la mitad fuera de la costa atlántica.

La crisis del año 2001 tuvo un fuerte impacto para la compañía. El Estado argentino se declaró en cesación de pago y revocó la ley de convertibilidad vigente durante 10 años. Inmediatamente inició un proceso de devaluación que comenzó con el 40% a principios del 2002 y alcanzó el 400% en los años posteriores. Los intereses correspondientes a la deuda que había financiado la compra de Havana se transformaron en una carga insostenible. Luego de pedidos de quiebra del año 2002, Grupo Exxel vendió la compañía al fondo inversor argentino D&G que tomó control del management al año siguiente. La transacción fue realizada por unos US\$ 32 millones para cubrir los pasivos y un monto adicional no informado.

Aunque parezca paradójico, la crisis argentina del 2001 jugó un papel fundamental para el desarrollo de la empresa. Y es que al devaluarse la moneda, el país se volvió más atractivo para el turismo internacional.

Con millones de viajeros recorriendo el país, Havana logró posicionarse como "el souvenir argentino" para llevarles a los amigos.

Así, la historia se volvió a repetir y Havana pasó de ser el regalo obligado de la costa, a serlo en otras partes del globo también. Y es que los sectores medio-alto y alto de muchos países de Latinoamérica que visitaban Buenos Aires, empezaron a conocer la marca y a tener contacto con sus productos.

Esto colaboró con que el proceso de asentamiento sea mucho más sencillo cuando la empresa decidió expandirse a Brasil, Venezuela, Paraguay y Perú. Sucede que en la cabeza del público extranjero ya había un consumidor que la conocía y "tenía un imaginario de excelente producto, excelente calidad y de referencia argentina".

Pero no todo fue color de rosa. Aurich, gerente general de Havana recuerda: "En mi primer viaje a Chile, me junté con una amiga de mi mujer, y ella me dijo: 'Me encanta Havana'. Entonces yo le pregunté qué le gustaba. Y me respondió: 'Me encantan los crepes de espinaca de Havana'. Casi me muero de un infarto. La persona que tenía la marca en Chile había desarrollado un negocio de medio día y vendía platos sofisticados además de nuestros productos

La tercera etapa de Havana comenzó en el año 2004 con el objetivo de consolidar el crecimiento en Argentina a través de la expansión de su red de cafeterías y el posicionamiento de su marca entre los turistas que visitaban Argentina con la expectativa de transformarse en una marca internacional.

Actualmente Havana tiene más de 190 locales, 80 de los cuales forman la red internacional. Opera con más de 1200 empleados y dos centros de producción en Argentina.

Cuando Havanna salió a conquistar al público brasileño en el 2005, tomó nuevos recaudos y vendió "un modelo de atención, un negocio y un servicio".

"Cuando se abrió Havanna en Chile, cerca del 2000, nadie fue para ver si se operaba bien, si se atendía bien al público, si la marca estaba bien puesta", es la autocrítica de Aurich.

Pero hoy en día eso cambió. Todos los locales, en todas partes del mundo, deben cumplir con ciertos estándares, para replicar así el concepto de Buenos Aires.

Para eso, en cada nueva locación se estudian las condiciones del producto y si el local cumple con los requisitos arquitectónicos impuestos por la empresa. De hecho, se crearon manuales específicos para cada una de las áreas: para la de arquitectura, para la de operación, para el servicio...

Con la compra del grupo inversor D&G en el año 2003, la compañía inició un proceso de transformación cuyo primer eslabón fue la formulación de una visión estratégica de mediano y largo plazo. Esto permitiría ampliar su rango de productos y potenciaría su alcance internacional. El nuevo management apostaba a trabajar en la percepción de la marca y mejorar la experiencia del cliente en las cafeterías.

En esta nueva etapa, la expansión de locales propios y franquicias aumentó de 154 (46 propios, 108 franquicias) y una facturación de US\$ 35 millones (US\$ 1 millón en exportaciones) en el año 200216 a más de 180 (60 propios, 120 franquicias) y una facturación de más de US\$ 52 millones (US\$ 3 millones de exportaciones) en el año 2008. En el año 2008, Havanna fue incluida entre las primeras 20 empresas multinacionales argentinas, ranking elaborado por la Universidad de Columbia y la Agencia ProsperAr. La red internacional creció de unos pocos a 70 filiales en diez países en el año 2011.

El proceso de internacionalización de Havanna atravesó distintas etapas a lo largo de los últimos veinte años. Siempre estuvo guiado por la apertura de nuevos mercados de consumidores, inicialmente para la venta de alfajores, actualmente para expandir la marca internacionalmente a través de la red de cafeterías.

Incluso en los últimos diez años los cambios han sido significativos, uno de los gerentes generales actuales resume: "Cuando empezamos con negocios afuera, lo llamamos 'Exportaciones', Exportar alfajores, esa fue la primer concepción. A los dos años, llegamos a la conclusión de que no era exportación, era una red exterior. Lo llamamos 'Red exterior', el foco era Argentina y el resto 'exterior'. Hace dos años, lo bautizamos 'Red internacional'. Cada una de esas etapas habla de la concepción de la compañía. Recién ahora es la red internacional que queremos crear en donde los aprendizajes de Perú los podemos hacer en Argentina, los de Brasil en Chile."

Dos factores fueron determinantes para definir qué mercados abordar: la existencia (y relativo éxito) de exportaciones hacia la plaza y el conocimiento de socios que pudieran desarrollar el negocio. Habiendo definido como "mercados naturales" las principales ciudades de América Latina, entre finales de la década del noventa y principios de la siguiente se abrieron los primeros locales en el exterior.

Actualmente Havanna exporta procesos y capacidades organizacionales para que los licenciarios desarrollen el modelo de negocios localmente. Cada operación mantiene un nivel de autonomía que le permita explorar oportunidades propias de la geografía y particularidades del consumidor local. La posibilidad de abrir nuevas plazas de operación y de expandir las operaciones existentes compiten entre sí por los recursos financieros y gerenciales.

La primera etapa internacional de Havanna se dio en el período 1998-2003. El ingreso en Uruguay y Chile con el formato de las cafeterías se realizó a través del licenciamiento de la marca. Si bien esta etapa introduce la perspectiva multinacional en la compañía, la falta de visión estratégica, procesos y foco la dejan por fuera del caso de estudio relevante.

La segunda etapa del proceso de internacionalización comienza hacia el año 2004, con la compra de la compañía por el grupo D&G. El proceso de expansión para compañías similares nacionales y regionales indicaba que las inversiones debían dirigirse hacia Miami, España y algunos países de América Latina. Sin embargo, la decisión de internacionalización se inclinó hacia la búsqueda de mercados en donde el proceso de aprendizaje pudiera realizarse secuencialmente sin que las consecuencias tuvieran un impacto determinante en la marca.

La búsqueda de Havanna no se orientó a desarrollar un producto de nicho para los argentinos o latinoamericanos en el mundo, por el contrario, la compañía esperaba desarrollar una propuesta atractiva para el público local.

La red internacional alcanza en el año 2012 unas 80 filiales en distintos países y representan un 6% de la facturación de la compañía.

Finalmente en la actualidad se observa a nivel Unión Europea un incremento desde el año 2000 del número de cafeterías , en muchos casos basado por el hecho del mayor incremento de los establecimientos de segunda categoría, y se evidencia, el mantenimiento relativo de la dimensión en los establecimientos de categoría superior. Aunque llama la atención el descenso de la dimensión media de los cuatro últimos años. El fuerte ritmo de aumento de cafeterías se justifica en el mayor poder de adaptación de estos establecimientos -prestando un servicio rápido- al género actual de vida, que se identifica con la menor pérdida de tiempo en las horas dedicadas a las comidas.

El análisis por zonas determina que la agrupación en grandes zonas urbanas representaba a principio del siglo el 41% de la facturación , representando en la actualidad solo el 30% de las ventas lo cual se interpreta, como que las áreas turísticas han acelerado la expansión, por el incremento de la demanda turística

El 97% de las empresas del sector son pequeñas empresas que emplean entre cero y nueve trabajadores.

Por otro lado El mercado de las cadenas de cafeterías en Europa no encuentra un momento de reposo. El nuevo operador CAFENTO ha entrado de lleno en el sector disputando el liderazgo a RODILLA, aún en proceso de reorganización empresarial tras la adquisición de "Jamaica Coffee Shop" y "Café de Indias". Por su parte, grandes operadoras como "Il Caffè di Roma" y "Café&Te" y "Espresso House" se han lanzado a probar nuevas fórmulas para su desarrollo, que además de dar un giro de 180º a sus estrategias tradicionales, incluyen ambiciosos planes de expansión.

No obstante, teniendo en cuenta los abultados planes de expansión de cadenas como "Dunkin' Coffee", además de las citadas, estas cifras se verán significativamente elevadas en los próximos años.

1. ¿Qué modelo de internacionalización ha seguido la compañía?
2. ¿Qué estrategia de internacionalización está empleando en la actualidad? Y cual le sugiere emplear en el futuro para actuar eficazmente en su expansión internacional?
3. Que formas de internacionalización le aconsejaría en cada línea de producto (alfajores y bares) (ej, joint venture, exportaciones directas, franquicias, etc.)
4. Ante el dilema local o global que estrategia le aconsejaría aplicar a la compañía
5. Qué tipo de industria es la vinculada a los alfajores y a los bares
6. Conceptualmente que características presentan habitualmente las decisiones y acciones empresarias en el tipo de industria de la pregunta anterior. Explicar
7. Qué tipo de recursos y capacidades explican una la ambigüedad causal de la empresa.
8. Si tuviera que aconsejar a la Junta Directiva respecto a cómo continuar creciendo que le diría
10. Que problemas podría anticiparle a la Junta Directiva respecto al proceso de crecimiento aconsejado. Arme un mini plan de contingencia

CASO HAVANNA.

modelo internacional:

- 1) Modelo Upsala. → comienza a vender en etapas.
↓
Proceso de recrear la una de aprendizaje.
(ABNITE TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN).

- 2) Estrategia de internacionalización.

→ Internacional: producir acá, tener acá la franquicia
↓
(liberar de Havana).

muchos en el
país con mucho
dinero

→ si quiero producir galletitas que le guste a
muchas localizadas a mis clientes locales.

↓
global → produce donde el costo sea ⊕ bajo.

fuero. → depende como lo miro (logístico) va a ser posible
veloz.

Para ser transnacional tengo que haber sido GLOBAL.

- 3) La respuesta vendida a esta ligada a la estrategia de internacional futura.
si global → global
si multilocalizada → local: me adaptó a los
gustos de mis consumidores.

- 3) Franquicia. → mantener este formato ya que me permitió
vender.

En países q' no me dejan ingresar como franquicia buscase
un socio local. → habría que ver quiénes puede dar el.

Resultado negativo \rightarrow 1er año.

Errores críticos \rightarrow Errores técnicos.

\hookrightarrow calcular mal reingreso
y el costo de exportación.

\rightarrow SUELDOS: todos los q' participan del proyecto necesitan tener una remuneración acorde.

\hookrightarrow debe entrar referida sueldo proyecto
- hasta como costo de oportunidad.
 \hookrightarrow sueldo HO-HI, en capital de trabajo.
 \rightarrow 1^{er} 2^{do}, 3^{er} más y = en justo.

INFUACIÓN

\rightarrow los 1^{eros} 2 años con una proyección
que nosotros podamos elaborar

los siguientes 3 años

El TE y la H no pueden tener $\oplus \neq$ que el 3%
entre ellos. (\oplus 0 \ominus).

CASO. HAWAIIANA.

5) Industria auditar cafetería de Porter.

→ relaciones de poder
relatividad competitiva.

6) → ventaja competitiva.

7) → TIARA DE CAS +

→ ¿Quién hace HAWAIIANA para ser HAWAIIANA?

→ "lugar de encuentro": Asientos cómodos

→ gustos generales

que deberían como definir

la expansión

talento de 1ª dirección

→ excelente calidad.

tiempo de estar, diseños,
usar para si vos renegados y
te quedar

Para eso necesito vendedores
buenos, asientos cómodos,
auditor, con quién tengo que

8) → Diversificación de productos si tuviera saturado el
mercado. (no es el caso).

→ Expansión de mercado. geográfico.

10) Crisis económica Argentina → considerando que tiene todo

→ producción en Argentina.

→ control de las franquicias → cadenas de potenciales

consumidores Ganton → competidores.

→ sustitución de consumo del café pero ⊕ barato.

→ TAKE AWAY.

→ industria de confitería de con un tren. (guerra de precios
industria en la diferencia)

→ plan de contingencia financiero: bolsos.

→ instalarse en un mercado donde haya mayor
crédito.

→ Que en algún mercado no te vaya bien.

Binárias competitivas.
↳ 3 ports.