

LAVAZZA ESPAÑA: EL RETO DE CRECER EN UN MERCADO MADURO¹

INTRODUCCIÓN

La noticia que se publicó el 28 de agosto de 2025 en la prensa internacional² acerca de la compra de JDE³ por parte de la empresa norteamericana Keuring Dr. Pepper⁴ podía alterar los planes de sus competidores, entre los que se encontraba Lavazza.

Igor Nuzzi⁵—directivo responsable de la nueva estrategia de cafés Lavazza para Iberia— se encontraba al final de sus vacaciones de verano. Leyó la noticia con especial interés porque algunas de las marcas de JDE tenían buena implantación en España, y podían influir de forma significativa en los planes de desarrollo que tenía para este país.

Igor estaba en la oficina de Lavazza en Barcelona y el aroma del *espresso* parecía trasladarle a Turín mientras reflexionaba sobre la noticia que acababa de leer en *El Economista*:

“Fuimos capaces de desempeñar un papel relevante en el mercado del café de países complejos y competitivos como Francia o Alemania ... pero ¿por qué no en España? y ahora además... esta adquisición nos hará enfrentarnos a un competidor mucho más grande”.

La región de Iberia la formaban España y Portugal, y en ella Lavazza no había logrado el mismo éxito que en otros mercados internacionales, lo que inquietaba a la dirección de

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, con la colaboración de los asistentes de investigación D. Alfredo Martín Soldevilla y D. Pablo Martínez Carbonel, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2026, Fundación San Telmo. España.

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

² <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13516375/08/25/nace-el-mayor-fabricante-de-cafe-del-mundo-el-dueno-de-green-mountain-compra-marcilla-saimaza-y-lor-por-15700-millones.html>

³ JDE Peet's (Jacobs Douwe Egberts): multinacional de café y té de origen estadounidense y neerlandés, con sede en Ámsterdam, fundada en 2015 tras la fusión de la división de café de Mondelez con la neerlandesa Douwe Egberts. En 2019 se fusionó con Peet's Coffee para dar lugar a JDE Peet's con ventas totales de 8.800 millones de euros en 2024, más de 21.000 empleados a nivel mundial y más de 50 marcas líderes en café y té, como Jacobs, Peet's, L'OR, Senseo y Tassimo.

⁴ Keuring Dr. Pepper: empresa estadounidense líder en el sector de bebidas con presencia tanto en el mundo del café como en el de los refrescos. Con más de 29.000 empleados y una amplia capacidad de distribución en Norteamérica, cuenta con marcas conocidas como Dr Pepper, 7UP, Canada Dry o Schweppes.

⁵ Igor Nuzzi: directivo de Lavazza desde 2016, empresa a la que se había incorporado tras una dilatada experiencia en otras como Ferrero, L'Oreal y Bolton Food. Era el responsable de Italia y la región de Iberia desde 2023.

la empresa ya que España era uno de los cinco mercados principales de Europa. Ni la herencia italiana de referencia —el “*made in Italy*”— ni la calidad diferencial de sus *blends*⁶, ni la potencia de su marca a nivel global parecían ser suficientes para crecer más y mejor en el mercado español.

Ante estas circunstancias, la empresa decidió reforzar su presencia en España y fijar un objetivo concreto: alcanzar una facturación de 100 millones de euros en cinco años; en 2024 habían alcanzado los 41 millones. El reto pasaba por lograr una posición competitiva relevante en el mercado del café, acorde con la importancia de la marca.

Igor Nuzzi había guiado con éxito la transformación del sector italiano del café hacia nuevos modelos de consumo. También había defendido el liderazgo de Lavazza en los principales canales y la había posicionado como marca de referencia en el segmento *premium* de la categoría. Además, su amplia experiencia internacional le servía de acicate para afrontar el nuevo reto fijado para el mercado español.

LAVAZZA

Luigi Lavazza, el fundador, compró en 1895 una pequeña tienda de ultramarinos en la Vía San Tommaso de la ciudad italiana de Turín. Aquel pequeño negocio de barrio se convertiría en el germen de una de las marcas de café más reconocidas del mundo.

Lo que diferenciaba a Luigi de otros comerciantes del barrio era su obsesión por la calidad y por saber más de los productos que vendía. Así se dio cuenta de que ni todos los cafés eran iguales, ni a todos sus clientes les gustaba lo mismo. Comenzó a experimentar de forma artesanal con mezclas de cafés —*blends*— y a combinar diferentes variedades de distintos orígenes hasta lograr sabores únicos. Esa capacidad de experimentar y buscar “el café perfecto” para cada cliente que marcó sus orígenes seguía definiendo, ciento treinta años después, la propuesta de valor de la empresa.

Lavazza facturó 3.350 millones de euros en 2024, tenía una plantilla de más de 5.500 empleados, y contaba con ocho fábricas en cinco países.

El accionariado pertenecía en su totalidad a los descendientes del fundador y tenía un modelo de gobernanza que equilibraba el legado familiar con una gestión profesional. El objetivo de este modelo era mantener la estabilidad en el capital social, la continuidad en las decisiones estratégicas y sus mismos valores tradicionales, aunque adaptados a los tiempos actuales. Estos valores eran:

- Autenticidad:

“Somos fieles a nuestro pasado y a nosotros mismos. Somos sinceros porque valoramos la libertad de ser nosotros mismos, la libertad de expresar nuestras ideas. Respetamos las opiniones de los demás dentro

⁶ *Blends*: Los *blends* son mezclas maestras de granos seleccionados de distintas partes del mundo, tostadas con precisión para ofrecer perfiles de sabor únicos, adaptados a los gustos del consumidor y al canal de consumo; en el caso de Lavazza son un elemento distintivo de su oferta.

de todo el grupo. Estamos orgullosos de nuestras raíces y creemos en el futuro que estamos construyendo juntos”.

- Pasión por la excelencia:

“Creemos que siempre se puede mejorar incluso lo que ya es excelente. Nos entusiasman nuestros productos y servicios, y nos aseguramos de que la calidad sea siempre impecable, sea cual sea nuestra tarea. Nos comprometemos en todo lo que hacemos, y eso nos permite superar las expectativas. Buscamos siempre crear experiencias excepcionales para los clientes, los consumidores y las personas: para nosotros, las personas son la prioridad”.

- Responsabilidad:

“Somos productores de café responsables. Nos comprometemos con un crecimiento económico responsable, haciendo todo lo posible por cuidar de las personas y del planeta. Somos inclusivos, trabajando en estrecha colaboración con quienes forman parte del grupo y con nuestros socios externos. Asumimos la responsabilidad de nuestras acciones y del impacto que generamos”.

- Capacidad de invención:

“Siempre buscamos algo más. Nos concentramos en el futuro, aprendiendo de nuestros errores para crear un mañana mejor. Somos ágiles y capaces de adaptarnos, afrontando las nuevas situaciones con una mente abierta y flexible. Utilizamos nuestro espíritu de iniciativa para resolver los problemas; somos valientes, audaces, pensamos en grande y nunca dejamos de intentarlo”.

La empresa había evolucionado desde ser una tostadora local de café, hasta desarrollar un amplio ecosistema internacional en el mercado del café con la finalidad de atender todos los momentos de consumo posibles a lo largo del día y a través de distintos canales de distribución. Igor lo resumía en la siguiente frase: *“ofrecer en cualquier momento del día siempre un instante de deleite con el producto y la experiencia perfecta en forma de café.”*

De Turín al mundo: la expansión internacional

La empresa creció en el mercado italiano y su estrategia se basó en la calidad del producto, sus variedades de cafés adaptadas a diferentes segmentos del mercado y una amplia red de distribución.

Su expansión internacional comenzó en los años 80 del siglo XX por Francia, Reino Unido y Alemania, para continuar por Austria, Suiza y Dinamarca. Australia, EE. UU. y China