



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

Licenciatura en Administración de Empresas

*Caso Nespresso: análisis de una propuesta  
innovadora*

Alumno: María Teresa Huergo Cornejo

Legajo: 22115

Mentor: Jorge Fantin

Buenos Aires, Mayo 2014

## Resumen

Nestlé Nespresso SA es una de las empresas más exitosas que posee el Grupo Nestlé y se posiciona actualmente como líder en el mercado de café premium en porciones individuales en Europa. Nespresso ingresó al mercado de café con una propuesta diferente, ofreciendo un sistema de café encapsulado que revolucionó el concepto de café en el hogar: brindó la posibilidad de realizar un café espresso de altísima calidad en el hogar, de forma fácil y limpia.

El siguiente trabajo se basará en la propuesta innovadora de Nespresso. Se analizará su modelo de negocio, con la finalidad de comprender en detalle su propuesta, así como también evaluar si la misma puede ser considerada una innovación estratégica.

Por otra parte, se realizará un análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa ya que se caracteriza por ser muy volátil. Los diferentes cambios sucedidos en el entorno fueron presentando oportunidades a los competidores de Nespresso, para no sólo ingresar al mercado de café en porciones individuales, sino también competir por el valor generado por el Sistema Nespresso (vendiendo cápsulas alternativas compatibles). La evaluación del entorno es esencial para comprender la estrategia de Nespresso, pero también es necesario evaluar la situación interna de la compañía. Comprendiendo tanto el entorno como el interior de la misma, se evaluará la estrategia llevada a cabo por Nespresso durante estos años, para poder determinar su situación actual y los desafíos que enfrenta hacia el futuro.

**Palabras clave:** Nespresso, modelo de negocio, innovación estratégica, estrategia, imitación, industria de café en porciones individuales.

# Índice

<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>5</b>
1. Problemática .....	5
2. Preguntas de investigación .....	8
2.1 Preguntas centrales .....	8
2.2 Preguntas específicas .....	8
3. Objetivos.....	8
4. Justificación de las razones del estudio .....	9
5. Marco teórico.....	10
5. 1 Innovación estratégica .....	10
5.2 Decisiones estratégicas .....	19
6. Metodología de estudio .....	27
6.1 Tipo de estudio .....	27
6.2 Identificación de unidades de análisis o casos de estudio .....	27
6.3 Técnicas de recolección de datos.....	28
<b>Capítulo II: Historia de Nespresso.....</b>	<b>29</b>
1. El Sistema Nespresso .....	29
2. Lanzamiento del proyecto .....	30
3. Definición del modelo de negocio.....	31
4. Crecimiento y beneficios .....	32
<b>Cápítulo III: Modelo de negocio .....</b>	<b>34</b>
1. ¿Quién es el consumidor?.....	34
2. ¿Qué productos o servicios se les ofrecerá al consumidor elegido?.....	35
2.1 Cafés Grand Cru .....	35
2.2 Máquinas Nespresso .....	36
3. ¿Cómo se ofrecerán estos productos de forma efectiva?.....	37
3.1 Boutiques Nespresso .....	38
3.2 Ventas on-line.....	38
3.3 Centros de atención al cliente.....	39
4. Nespresso, ¿una innovación estratégica?.....	39
<b>Capítulo IV: Decisiones estratégicas.....</b>	<b>42</b>
1. Entorno de Nespresso .....	42
1.1 Introducción a la industria de café en porciones individuales.....	42

1.2 Análisis de la industria de café en porciones individuales: Las cinco fuerzas de Porter .....	44
1.3 Análisis de las fuerzas legales externas a Nespresso.....	52
2. Recursos y competencias.....	56
2.1 Conocimiento de producción de café de alta calidad y sustentable en toda la cadena de valor .....	56
2.2 Boutiques propias .....	58
2.3 La marca Nespresso.....	59
2.4 Apasionada comunidad de marca global: El Club Nespresso .....	60
2.5 Servicio único y personalizado.....	61
3. Decisiones estratégicas .....	62
<b>Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>65</b>
1. Conclusión .....	65
2. Recomendaciones .....	68
<b>Anexos.....</b>	<b>71</b>
1. Boutiques Nespresso .....	71
2. Variedades de Grand Cru Nespresso .....	72
3. Forma de cápsula Nespresso .....	72
4. Entrevista a Santiago Ojeda, Gerente de Boutique de Recoleta en Buenos Aires, Argentina. ....	73
<b>Bibliografía.....</b>	<b>76</b>

# Capítulo I: Introducción

## 1. Problemática

*“Nespresso ha redefinido y revolucionado la forma en que millones de personas disfrutan de su café espresso, ha moldeado a la cultura global del café.”*

(Nestlé Nespresso SA)

Nespresso surge en el año 1986 como una organización perteneciente al Grupo Nestlé, pero de funcionamiento totalmente independiente. Exclusivamente responsable de la promoción de productos bajo la marca Nespresso, la compañía tenía la libertad de desarrollar su propia política comercial, distribución y políticas de recursos humanos totalmente separada de Nestlé. El hecho de que Nespresso fuera una empresa independiente, le permitió evitar las barreras a la innovación que sufren las empresas ya establecidas: un excesivo foco en productos y clientes actuales; una estructura organizacional ya determinada y poco flexible, y una cultura ya establecida; entre otras (Markides 1998).

La nueva organización surge con el objetivo de desarrollar, producir y comercializar el Sistema Nespresso. Este sistema consiste en cápsulas de aluminio en porciones que contienen 5 y 7 gramos de café tostado y café molido, de la mejor calidad, para uso exclusivo en máquinas especialmente diseñadas. El propósito del sellado hermético de las cápsulas es el de mantener su contenido fresco hasta seis meses a partir de su envasado (Kashani y Miller 2003). Por otra parte, dichas cápsulas tienen la ventaja de ser limpias y fáciles de usar en comparación a un café espresso tradicional. Cada una corresponde a una sola taza de café y funciona únicamente en máquinas Nespresso.

Una vez desarrollada la nueva tecnología, Nespresso dedicó sus energías en encontrar el modelo de negocio adecuado para sacarle provecho. Luego de análisis y pruebas fallidas, la organización encontró un segmento de mercado insatisfecho con las características adecuadas: el mercado de café premium para el hogar. Este segmento de mercado, todavía no desarrollado, planteaba una gran oportunidad para la penetración de una marca premium como buscaba ser Nespresso. Para la empresa estuvo claro que

para poder tener éxito en este nuevo mercado debía encontrar una forma diferente a los canales tradicionales para servirlo.

Nespresso ha re-configurado las reglas de juego para el café espresso básicamente creando un nuevo modelo de negocio: utilizando una nueva tecnología y nuevos canales de distribución, sirviendo a un segmento de mercado distinto y con un posicionamiento de marca diferente. La misma organización establece: *Nuestro modelo de negocio único provee una ventaja competitiva y una sólida base para lograr un continuo y sostenible crecimiento, continuando innovando y creando momentos de placer cada día* (Nestlé Nespresso SA, Corporate Communications 2013). Esta situación es interesante ya que una innovación en un modelo de negocio puede ser considerada en algunos casos, según Markides (1997), una innovación estratégica.

Es un dato, que *Nespresso ha tenido una tasa media de crecimiento del 30% anual desde 2000 y ha logrado ventas de 2770 millones de CHF en 2009, posicionándola como la marca multimillonaria de más rápido crecimiento del Grupo Nestlé.* (Nestlé, 2010). Se puede observar a partir de esta afirmación realizada por el Grupo Nestlé (2010), que Nespresso ha logrado mantener sustentable su modelo de negocio a través de los años. Es relevante mencionar que en general, las empresas que terminan capturando y dominando los nuevos mercados no suelen ser, en su mayoría, los que crearon dichos mercados (Markides 2004). Tal como expone Robert M. Grant (2010), *Innovation is no guarantor of fame and fortune, either for individuals or companies.*

Nespresso durante todos estos años ha demostrado tener un negocio exitoso y muy sustentable, creando de esta forma oportunidades para potenciales competidores. Sin embargo, al poseer 1700 patentes que protegen su sistema (The Economist Intelligence Unit 2010), limitó las oportunidades de la competencia, reduciéndolas a la creación de nuevas tecnologías para competir en el mercado.

Actualmente, el contexto legal en el que se maneja la compañía está experimentando importantes cambios, especialmente en relación a sus patentes. La Oficina Europea de Patentes (EPO) declaró en octubre de 2013 que la patente que protegía un dispositivo de las máquinas Nespresso, específicamente la forma en que una cápsula era expulsada luego de ser utilizada, era inválida (Revill 2013). Por otra parte, en abril de 2013, una

corte británica dictaminó que la venta de capsulas compatibles con máquinas Nespresso producidas por la empresa Dualit no infringía las patentes (Revill 2013).

Estos cambios en relación a las patentes que posee el Sistema Nespresso plantean un gran desafío para la organización ya que se levantan importantes barreras a la imitación y comienza a experimentar una competencia mucho más agresiva en el mercado del café para hogar, amenazando de esta forma su crecimiento a futuro. Nestlé declaró en abril de 2013 que *Nespresso había experimentado un comienzo de año más lento como consecuencia de la competencia en Europa* (Koltrowits y Thomasson 2013). Se pone en duda, por lo tanto, la capacidad de Nespresso para responder ante estas amenazas y lograr sostener su ventaja competitiva.

Nespresso ha demostrado ser una empresa muy interesante, incitando a analizar su modelo de negocio para poder comprender su éxito y su continuo crecimiento. Por otra parte, es interesante evaluar el entorno en el cual se desenvuelve ya que siempre ha sido muy volátil y planteado nuevos desafíos. En la actualidad, la competencia creciente que enfrenta la compañía atenta contra su modelo de negocio de forma directa y pone en cuestionamiento su rendimiento futuro. Se evaluará, por lo tanto, la estrategia que hasta la actualidad ha realizado y se intentará determinar cómo dicha estrategia deberá variar o no para poder responder a las nuevas circunstancias del entorno.

Universidad de  
San Andrés

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1 Preguntas centrales**

- a. ¿Cuáles han sido las estrategias aplicadas por Nespresso hasta el presente?
- b. ¿Cuáles son las amenazas existentes a su modelo de negocio y cuales las oportunidades?

### **2.2 Preguntas específicas**

- a. ¿Cuál es el modelo de negocio de Nespresso?
- b. ¿Por qué se considera a Nespresso como un caso de innovación estratégica?
- c. ¿Cuáles son los recursos estratégicos y competencias de Nespresso?
- d. ¿Cuáles son las características fundamentales del entorno en el que se desenvuelve Nespresso?
- e. ¿Cuáles fueron las estrategias implementadas que permitieron a la empresa crecer de forma exponencial durante todos estos años y responder ante la reacción de sus competidores?
- f. En la actualidad, ¿qué amenazas atentan su modelo de negocio?
- g. ¿Qué oportunidades tiene Nespresso frente a un nuevo contexto más competitivo?

## **3. Objetivos**

Investigar, analizar y exponer las decisiones estratégicas más relevantes llevadas a cabo por Nespresso que expliquen la sustentabilidad de su modelo de negocio hasta la actualidad y comprender qué tipo de amenazas y oportunidades se le presentan a futuro.



#### **4. Justificación de las razones del estudio**

Al observar que diferentes empresas toman decisiones similares o realizan innovaciones de un mismo tipo, y sólo algunas de ellas logran alcanzar los objetivos proyectados, resulta interesante indagar y comprender cuándo y por qué determinadas decisiones logran ser exitosas. A partir de diferentes análisis de distintos autores se puede observar cómo las decisiones tomadas de forma estratégica influyen notablemente sobre el rumbo de una empresa.

Resulta interesante, por lo tanto, tomar un caso de innovación estratégica exitoso y sustentable, para estudiar en profundidad las decisiones más importantes que marcaron el camino que siguió. Esa es la razón por la que se tomó como caso de estudio a Nespresso. Por otra parte, los cambios en el entorno que experimenta la empresa actualmente ponen en cuestionamiento muchas afirmaciones que hasta muy poco tiempo atrás explicaban su éxito.

Por lo tanto, el caso Nespresso es un caso que incita a analizar, en primera instancia, su modelo de negocios innovador y analizar las decisiones que le permitieron posicionarse como “first mover” y posteriormente continuar creciendo de forma exitosa. Adicionalmente, resulta interesante indagar hasta que punto estas decisiones le aseguran un crecimiento seguro a futuro frente a las amenazas que plantea su contexto.

## 5. Marco teórico

### 5.1 Innovación estratégica

*“The trick is not to play the game better than the competition but to develop and play an altogether different game”.*

(Markides, 1997)

Para poder determinar que Nespresso efectivamente es considerada una innovación estratégica, es relevante comenzar definiendo qué se entiende por innovación, y cuándo una innovación puede ser considerada estratégica. Para ello se comenzará tomando la teoría aportada por Hamel (2007), quien define diferentes niveles de innovación, que resultan interesantes para comprender qué tipo de innovación Nespresso ha llevado a cabo.

La innovación de negocio es la creación sustancial o radical de nuevo valor para los clientes y la empresa, mediante un cambio dramático en una o más dimensiones del sistema de negocio existente, o mediante la creación de sistemas de negocio enteramente nuevos (Sawhney et al. 2006). Hamel (2007) determina cuatro niveles de innovación, que varían con respecto a su vulnerabilidad en relación a la imitación:

- El primer nivel, y por lo tanto el más imitable, es la *innovación en procesos*. Este tipo de innovación está estrechamente vinculado a la eficiencia en la producción y al uso de tecnologías para alcanzarla. Una innovación en procesos es muy vulnerable a la imitación, por lo tanto no garantiza una ventaja competitiva a largo plazo.
- El segundo nivel le corresponde a la *innovación en productos*, es decir, la generación de nuevos productos inexistentes en el mercado o el desarrollo de mejoras a productos existentes. Considerando los avances tecnológicos que se experimentan actualmente, una innovación en productos puede ser imitada, por lo tanto no genera una ventaja competitiva a largo plazo.
- En el tercer nivel se encuentra la *innovación estratégica*. Este tipo de innovación es más difícil de ser imitado ya que hay muchos factores involucrados e

interconectados. La innovación estratégica será desarrollada en profundidad a continuación.

- En el cuarto nivel se encuentra la *innovación del management*, que incluso en una mayor medida que la innovación estratégica, permite obtener una ventaja competitiva a largo plazo. La forma de gestionar es un aspecto muy intrínseco de una organización, es muy difícil de explicitar, por ende, difícil de copiar.

Los últimos dos tipos de innovaciones son los más difíciles de imitar, ya que tienen que ver con características muy intrínsecas a cada organización, que no siempre son fáciles de distinguir o visualizar (Hamel 2007).

Para poder comenzar a comprender en qué consiste exactamente una innovación estratégica, se tomará la teoría aportada por Constantinos Markides (1997) en su artículo *Strategy Innovation*. Antes de enunciar su definición, se desarrollarán algunos conceptos básicos acerca de la estrategia.

Tal como expone Abell (1980), todas las compañías en una industria deben decidir tres temas básicos: *Quién* será el consumidor; *Qué* productos o servicios se deberán ofrecer al consumidor elegido; *Cómo* se deberían ofrecer dichos productos o servicios de forma eficiente. Las respuestas a las preguntas *quién-qué-cómo* componen la estrategia de cualquier organización que da lugar al modelo de negocio que la compañía desea tener. Lo que es interesante remarcar es que cualquier elección que una compañía haga con respecto a su estrategia no es para siempre. Una vez comprendida la composición de una estrategia, según Abell (1980), procederemos a definir una innovación estratégica.

#### Definición de innovación estratégica

Una innovación estratégica tiene lugar *cuando una compañía identifica espacios vacíos en el mapa de posicionamiento de la industria, decide llenarlo, y ese espacio crece hasta convertirse en un nuevo mercado masivo* (Markides 1997). Al hablar de “espacios vacíos”, el autor se refiere a:

1. Nuevo o emergente segmento de mercado, o un segmento de consumidor existente pero ignorado por los competidores;
2. Nuevas o emergentes necesidades, o necesidades existentes aun no servidas por otros competidores;

3. Nuevas formas de producción, entrega o distribución de nuevos productos o existentes, a nuevos o existentes segmentos de mercado.

Markides (1997) establece que el primer requerimiento para ser un innovador estratégico es la identificación de un espacio vacío antes de que otros lo hagan. Sin embargo, no garantiza el éxito, es necesario que la compañía explote de forma competitiva dicho espacio.

La identificación de posibles espacios vacíos se puede realizar de diferentes maneras, ya sea por accidente o suerte, mediante la experimentación, a través de pasos y acciones sin relación alguna o a través de un proceso de pensamiento pro-activo. Con respecto a esta última manera, el autor establece cinco formas de identificar espacios vacíos con el método de pensamiento pro-activo y dar comienzo a una innovación estratégica (Markides 1997):

1. Redefinir el negocio. Una compañía debería poner en cuestionamiento la forma tradicional de llevar adelante un negocio en una industria determinada. La definición del negocio y su posterior re-conceptualización es esencial ya que el comportamiento de una empresa se ve condicionado por la misma. Con esta afirmación, lo que se intenta expresar es que lo que una empresa cree que es, determina la forma en la que verá a sus consumidores, a sus competidores, su ventaja competitiva, entre otras cosas. Determina por lo tanto lo que una compañía considera que son los factores de éxito en un mercado, los que en última instancia determinan cómo jugar el juego.
2. Redefinir el Quién, es decir quién es el consumidor. Una compañía debería pensar nuevos consumidores o nuevos segmentos de mercado y desarrollar un plan de juego que los sirva mejor.
3. Redefinir el Qué, es decir los productos o servicios que se le ofrezcan a los consumidores elegidos. Una compañía debería pensar nuevas necesidades que sus clientes tengan o puedan tener y desarrollar un plan de juego que mejor las satisfaga.
4. Redefinir el Cómo. Una compañía debería apalancarse en sus competencias existentes para poder crear nuevos productos o mejores formas de realizar su negocio, y luego encontrar los consumidores adecuados.

5. Comenzar el proceso de pensamiento pro-activo en diferentes puntos. En lugar de cerrarse a pensar “este es mi consumidor, esto es lo que quiere y de esta forma es cómo podemos ofrecerla”, una compañía debería comenzar preguntándose cuáles son sus capacidades únicas, continuar pensando qué necesidades específicas son capaces de satisfacer y luego, como última instancia, pensar acerca de quién podría ser el consumidor adecuado.

#### Ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida

Markides (1997) establece que una innovación estratégica en un modelo de negocio, cuando resulta exitosa, genera una ventaja competitiva más sustentable que la que puede ofrecer una innovación en procesos o en productos, que tradicionalmente ofrecen menores barreras a la imitación. Es importante por lo tanto, esclarecer los conceptos de “ventaja competitiva” y “ventaja competitiva sostenida”.

Se considera que una firma tiene una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que crea valor que su competencia o potencial competencia no es capaz de implementar. En cambio, se considera que una firma tiene una ventaja competitiva sostenida cuando implementa una estrategia que crea valor que no solo su competencia es incapaz de implementar sino que también les resulta imposible duplicar los beneficios de dicha estrategia (Barney 1991). Es decir, la competencia no es capaz de implementar la misma estrategia ni cualquier otra que pueda generar el mismo valor. Este tipo de ventaja es el que permite a una empresa tener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Sin embargo, una ventaja competitiva sostenida no implica que durará para siempre. Una vez establecida, la ventaja competitiva puede ser erosionada por la competencia. La velocidad con la que la misma puede ser minada depende de la habilidad de los competidores para imitarla o innovar (Grant 2010). Por lo tanto, para poder sostener una ventaja competitiva deben existir barreras a la imitación. Rumelt (1984) utiliza el término *mecanismos de aislamiento* para describir barreras que limitan el equilibrio ex post de rentas entre las firmas individuales. Cuanto más efectivas sean estas barreras, más se podrá sostener una ventaja competitiva frente al ataque de los competidores.

Para que una firma pueda imitar una estrategia de otra empresa de forma exitosa se deben cumplir cuatro condiciones (Grant 2010):

1. *Identificación*: la firma debe ser capaz de reconocer que su rival posee una ventaja competitiva.
2. *Incentivo*: una vez identificado que el rival posee una ventaja competitiva, la firma debe creer que invirtiendo en la imitación también podrá obtener altos retornos.
3. *Diagnóstico*: la firma debe ser capaz de analizar cuáles son las características de la estrategia de su rival que le permite obtener su ventaja competitiva.
4. *Adquisición de recursos*: la firma debe ser capaz de adquirir, mediante transferencias o replicación, los recursos que sean necesarios para imitar la estrategia de su rival.

Para cada una de estas condiciones, sin embargo, existen *mecanismos de aislamiento* que reducen la posibilidad de que una firma pueda imitar efectivamente la estrategia que da lugar a una ventaja competitiva (Grant 2010):

1. *Identificación*: un mecanismo para evitar que los competidores identifiquen que una empresa ha logrado una ventaja competitiva es enmascarar los altos niveles de performance, para que los rivales no noten el éxito que la empresa está logrando hasta que sea muy tarde.
2. *Disuasión y apropiación*: una firma puede evitar competencia socavando los incentivos a la imitación. Si una firma convence a sus rivales de que la imitación no es rentable, podrá evitar los desafíos de la competencia. Otra forma para poder reducir los incentivos a la imitación es apropiándose de los nichos estratégicos tanto existentes como potenciales, de forma tal de reducir las oportunidades de inversión para los competidores. La apropiación de la ventaja competitiva también puede realizarse patentando la tecnología o las características que permiten obtener la ventaja en cuestión, y las posibles variantes de estas características.
3. *Diagnóstico de la ventaja competitiva*: para que una firma pueda imitar una ventaja competitiva de otra compañía, debe entender qué es exactamente lo que le permite tener éxito. En la mayoría de las industrias es muy difícil poder establecer la relación entre un rendimiento superior de una empresa con la decisión estratégica que generó ese rendimiento. Cuanto más multidimensional

sea la ventaja competitiva y cuanto más se base en complejas relaciones de capacidades organizacionales, más difícil será poder diagnosticar los determinantes del éxito.

4. *Adquisición de recursos y capacidades:* una vez que una firma logra diagnosticar cuales son los recursos que permiten a una empresa tener una ventaja competitiva, el desafío consiste en reunir los recursos y capacidades necesarios para la imitación. Una firma puede obtener recursos y capacidades adquiriéndolos o construyéndolos. Por lo tanto, el período por el cual una ventaja es sostenida depende del tiempo que le lleve a un competidor adquirir o movilizar recursos y capacidades necesarios para imitarla.

#### Líder o seguidor en una innovación estratégica

Es importante remarcar que no siempre la empresa que realiza una innovación estratégica es quien efectivamente capta el valor que la misma genera. Grant (2010), al hablar sobre innovaciones y los respectivos “ganadores” del retorno que generan, establece que para obtener una ventaja competitiva no siempre ser el líder lo garantiza. La ventaja de ser un “early mover” depende de determinados factores (Grant 2010):

- *La medida en que una innovación puede ser protegida por derechos de propiedad o una ventaja temporal:* si una innovación es patentada, protegida con copyright o posee una ventaja temporal, los líderes tienen en este caso una ventaja.
- *La importancia de los recursos complementarios:* cuanto más importantes sean los recursos complementarios para explotar la innovación, más costos y riesgos hay en ser el pionero.
- *El potencial para establecer un estándar:* considerando que muchos mercados convergen a un estándar técnico, cuanto más importantes sean dichos estándares, mayor influencia podrá tener un “early mover” sobre ellos. De esta forma se hace muy difícil desplazar al pionero. Un ejemplo para esclarecer: IBM no tuvo éxito al lanzar su sistema operativo OS/2 contra la posición sólida lograda por Microsoft con su sistema operativo Windows.

En lo que respecta a los derechos de propiedad que permiten proteger una innovación, las patentes son un derecho esencial que posee Nespresso para su sistema. Nespresso posee diferentes tipos de patentes que protegen su sistema, pero entre los más

importantes se pueden destacar una, que es la patente suiza que protege la forma de sus cápsulas. Es relevante explicar en qué consiste este tipo de patente, para poder comprender en el desarrollo de este trabajo todo lo sucedido con ella.

La patente suiza que protege la forma de un producto se denomina patente 3D. Las patentes 3D son patentes que, para poder ser reconocidas por la Ley de Patentes Suiza, deben proteger una forma de un producto que no sea técnicamente necesaria, requerida o que represente la naturaleza de un bien (Strobel 2011). Es decir, la patente es válida para proteger productos, cuya forma tiene un carácter distintivo, en donde la forma representa una marca en la percepción de los consumidores.

Al ser un asunto que puede crear confusiones y llegar a ser muy subjetivo, la Corte Suprema Suiza (Bundersgerichtsentscheid) determinó las siguientes taxonomías de las patentes tridimensionales (Strobel 2011):

1. *Formas que determinan la naturaleza de un bien.* Estas formas no pueden ser protegidas por una patente, ya que representan el signo de la categoría a la que pertenecen.
2. *Formas técnicamente necesarias (“*technisch notwendig*”).* De acuerdo con la Corte Suprema, las formas que sean esencialmente necesarias para el proceso de manufactura no pueden ser protegidas. Su protección privaría a los competidores de las alternativas necesarias para poder competir. Las formas que son técnicamente necesarias se caracterizan así cuando no existen formas alternativas disponibles o cuando la creación de una forma alternativa no es razonable por sus costos, evitando de esta forma ser competitiva.
3. *Formas técnicamente requeridas (“*technisch bedingt*”).* Son formas que no pueden ser protegidas ya que su forma es técnicamente necesaria para el uso final del producto, más allá de que no sea técnicamente necesaria para el proceso de producción del mismo. Según la Corte Suprema, este tipo de forma no posee un aspecto distintivo a menos que se pueda demostrar que es original o que exprese un mensaje más allá de la forma.

Retomando el tema en cuestión, el éxito de ser el líder o un seguidor también depende de los recursos y capacidades que la firma posee o tiene acceso (Grant 2010). La situación interna de la compañía es esencial a la hora de establecer estrategias, ya que



permitirán aprovechar o no las oportunidades del mercado. Grant (2010) establece que una empresa pequeña de base tecnológica no tendrá otras opciones: deberá ser pionera. La razón reside en que si quiere lograr una ventaja competitiva, al no tener los recursos y competencias necesarias, la mejor opción es aprovechar la ventaja de ser primero y luego desarrollar los recursos complementarios necesarios antes de que aparezcan competidores fuertes. En cambio, para grandes empresas con recursos financieros, productivos, de marketing y capacidades de distribución, la estrategia puede ser tanto liderar como ser un seguidor.

Hechos históricos muestran la dificultad para el innovador en captar el valor que su innovación genera. Se puede observar en el siguiente gráfico cómo en grandes y conocidas innovaciones el valor fue captado en su mayoría por un seguidor:



**Gráfico 1: Leaders, followers, and success in emerging industries**

<b>Product</b>	<b>Innovator</b>	<b>Follower</b>	<b>The winner</b>
Jet airliner	De Havilland	Boeing (707)	Follower
Float glass	Pilkington	Corning	Leader
X-ray scanner	EMI	General Electric	Follower
Office PC	Xerox	IBM	Follower
VCRs	Ampery/Sony	Matsushita	Follower
Instant camera	Polaroid	Kodak	Leader
Pocket calculator	Bowmar	Texas Instruments	Follower
Microwave oven	Raytheon	Samsung	Follower
Fiber.optic cable	Corning	Many companies	Leader
Video games player	Atari	Nintendo/Sony	Followers
Disposable diaper	Procter and Gamble	Kimberly-Clark	Leader
Ink jet printer	IBM and Siemens	Hewlett Packard	Follower
Web browser	Netscape	Microsoft	Follower
MP3 music players	Diamond Multimedia	Apple (ipod)	Follower
Operating systems for mobile phones	Symbian	Microsoft	Leader
Laser printers	Xerox, IBM	Canon	Follower
Flash memory	Toshiba	Samsung, Intel	Followers
E-book reader	Sony (Digital Reader)	Amazon (Kindle)	Follower

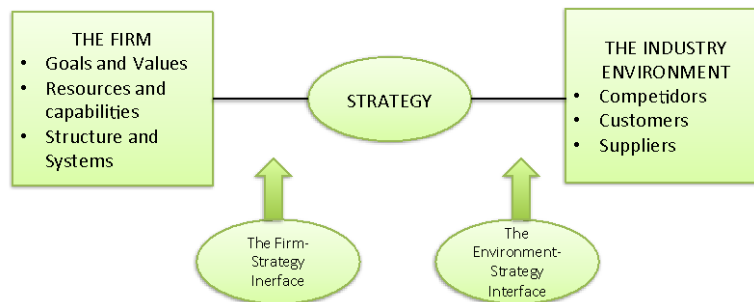
Fuente: Basado en R.M. Grantt, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th Edn (2010).

## 5.2 Decisiones estratégicas

La segunda parte de este marco teórico abordará los temas relevantes para comprender las decisiones estratégicas que Nespresso ha llevado a cabo de forma tal de poder mantener sustentable su modelo de negocio innovador. Es por lo tanto esencial determinar qué tipo de decisiones pueden ser consideradas estratégicas. Para su caracterización y posterior análisis, es necesario simplificar la mirada de posibles estrategias en un conjunto limitado de tipos de estrategia. Dicha clasificación varía de autor en autor, por lo que para este trabajo se tomará el marco planteado por Michael Porter (1987), considerando su larga trayectoria de investigación en la temática.

Antes de proceder a la clasificación de estrategias es necesario comprender en qué consiste una estrategia competitiva. Porter (1987) establece que la definición de una estrategia competitiva consiste en el desarrollo de un plan que contenga: cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente (Porter 1987). Esto es así considerando que la estructura de un determinado sector industrial determina reglas de juego y por otra parte influye sobre las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para una empresa. Las fuerzas del entorno afectan a todas las organizaciones de la industria, es por eso que toman un papel esencial los recursos y competencias de cada organización, ya que serán el armamento para enfrentarse a ellas. Esta relación puede observarse en el siguiente gráfico:

## Gráfico 2: Analyzing resources and capabilities: the interface between strategy and the firm



Fuente: R.M. Grantt, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th Edn (2010).

Considerando la importancia que tiene el entorno para la definición de estrategias, se desarrollará a continuación la base sobre la que se analizará el micro-entorno de Nespresso:

### Análisis de los sectores industriales

Porter (1987) establece que aunque el entorno relevante es tan amplio y abarca muchas fuerzas (sociales, económicas, políticas, etc.), el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite. Entenderemos sector industrial como el *grupo de empresas que producen productos que son sustitutos o cercanos entre sí* (Porter 1987 ). La estructura de un sector industrial determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas que se encuentran disponibles para una empresa. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

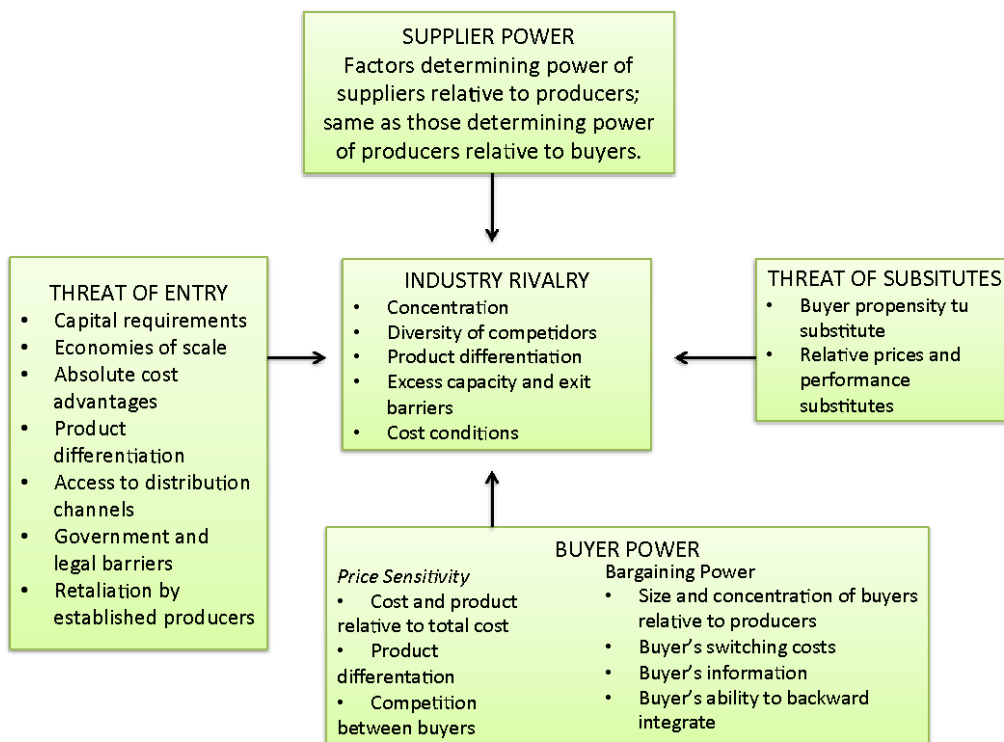
1. *Amenaza de ingreso de nuevos competidores*: depende fundamentalmente de las barreras de ingreso presentes, unidas a la reacción de los competidores existentes.
2. *Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes*: la rivalidad entre competidores se presenta porque uno o más de los competidores sienten la

presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

3. *Presión de productos sustitutos*: la existencia de productos sustitutos implica que los consumidores tendrán la opción de cambiar de producto si su precio aumenta. Los productos sustitutos son aquellos productos que puedan desempeñar la misma función que el producto del sector industrial en cuestión.
4. *Poder de negociación de los compradores*: los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios, y haciendo por lo tanto, que los competidores compitan entre ellos.
5. *Poder de negociación de los proveedores*: los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas participantes en un sector industrial con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

En el siguiente gráfico se podrán observar los determinantes de las cinco fuerzas competitivas. Es importante comprender cuáles son, ya que la influencia de cada una de las fuerzas depende de dichas variables.

**Gráfico 3: The structural determinants of the five forces of competition**



Fuente: R.M. Grantt, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th Edn (2010).

Según Grant (2010), existe una fuerza competitiva adicional a las cinco fuerzas de Porter. Establece que la teoría económica identifica dos tipos de relaciones entre diferentes productos: sustitutos o complementos. Mientras que la presencia de sustitutos reduce el valor de un producto, el complemento lo incrementa (Grant 2010). Un ejemplo de ello es el auto y la gasolina: el valor de un auto depende de la disponibilidad de la gasolina. Considerando que el Sistema Nespresso funciona gracias a la complementación de las cápsulas con las máquinas expendedoras que ofrece, se considerará a las cápsulas como un complemento esencial.

*El entorno, ¿Una amenaza para el modelo de negocio?*

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones es cada vez más volátil. Los cambios que se producen en él, ya sea producto de fuerzas externas a la industria o de acciones que la competencia decide emprender, pueden convertirse en una amenaza para un modelo de negocios exitoso. Ese es el momento en donde se pone en juego la capacidad de cada empresa para poder tomar dichos cambios amenazantes, como oportunidades para renovarse y sacarle mejor provecho al entorno en el que se encuentran.

Rita Gunther Mcgrath (2011) establece que si no hay fuertes barreras de entrada o si se producen cambios en la tecnología o regulaciones, una compañía enfrentará nuevos tipos de competencia. Por otra parte, en el caso de empresas innovadoras que crean un nuevo mercado y prueban ser exitosas, la competencia no dudará en ir tras ese mercado también utilizando todos los recursos posibles para imitar el modelo de negocio que hasta ahora mostraba tener éxito o sustituirlo por uno mejor.

Es importante, por lo tanto, analizar no solo las fuerzas externas a una organización, para comprender qué amenazas y oportunidades presenta, sino también analizar constantemente el modelo de negocio que la compañía posee. Hay modelos de negocio que son más poderosos que otros (Gunther Mcgrath 2011). Los modelos de negocio que logran fidelidad en sus clientes o logran levantar grandes barreras de entrada, son aquellos con más probabilidad de tener éxito sin tener que sufrir grandes golpes por imitación de sus competidores. Es aquí donde los recursos estratégicos de una firma comienzan a tener extrema importancia.

Por lo tanto, una vez diagnosticadas las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial, se debe proceder a analizar los recursos y competencias que una organización posee para responder ante el entorno en pos de cumplir determinados objetivos.

### Los recursos estratégicos y competencias

El reconocimiento y definición de los recursos que una empresa posee es de gran importancia. En un mundo cada vez más complejo y volátil, la concepción e implementación de estrategias se vuelve cada vez más complicado. El planeamiento estratégico se volvió demasiado estático y lento, por lo que surgieron nuevos enfoques acerca de la estrategia de una organización (Collis y Montgomery 2008). El enfoque que se tomará en este trabajo será el determinado por algunos académicos como *the Resource Based View of the firm* (RBV).

El RBV combina el análisis interno de la compañía con un análisis externo de la industria y el entorno competitivo. Este enfoque describe a las empresas como diferentes colecciones de bienes tangibles e intangibles y capacidades, y no como un portfolio de productos. Considera que una empresa tendrá éxito si tiene los mejores recursos y los más apropiados para una estrategia en un determinado negocio. Una ventaja competitiva, cualquiera sea su fuente, podría ser atribuida a la posesión de recursos valiosos que le permiten a una compañía desarrollar de una forma mejor o a menor costo sus actividades que lo que son capaces sus competidores (Collis y Montgomery 2008).

Los recursos son los activos productivos que son propiedad de la firma, o a los que tiene acceso al menos en forma semipermanente. Incluye todos los bienes, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimiento, etc., que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren la eficiencia y efectividad (Daft 1983).

A pesar de existir numerosos tipos de recursos en una organización, no todos son relevantes estratégicamente. Para que un recurso pueda calificar como fuente de una estrategia efectiva, Collis y Montgomery (2008) establecen que un recurso debe ser:

- **Inimitable:** un recurso debe ser inimitable ya que los beneficios que generen tienen más posibilidad de ser sustentables. Un recurso inimitable es aquel que

cumple alguna de las cuatro características siguientes:

- ✓ *Físicamente único*: un recurso con estas características, es por definición inimitable. Un ejemplo de ello pueden ser las patentes.
  - ✓ *Deseconomías por comprensión temporal*: un recurso es inimitable por todas las experiencias que fue acumulando durante el tiempo. Como consecuencia, un competidor no puede adquirir un recurso similar instantáneamente. Un ejemplo de ello es la marca de una compañía con trayectoria.
  - ✓ *Ambigüedad Causal*: un recurso es inimitable porque no se puede determinar cuál es el recurso valioso o como recrearlo. En general esta característica es atribuida a capacidades organizacionales ya que están insertas en una compleja red social de interacciones o que incluso pueden depender de individuos particulares. Un ejemplo de ello puede ser la cultura determinada de una empresa.
  - ✓ *Eficiencias de escala*: Un recurso es inimitable porque se invirtió enormemente en él. El recurso en sí es imitable pero la cantidad en la que se invirtió no lo es.
- **Durable**: cuanto más dure un recurso más valioso será.
  - **Apropiable**: considerando que el valor de un recurso es siempre objeto de negociación entre muchos jugadores, incluyendo clientes, distribuidores, proveedores y empleados, es importante asegurar que el valor generado por el recurso sea capturado por la propia empresa que lo posee.
  - **Insustituible**: para que un recurso sea estratégico no deben existir recursos estratégicamente equivalentes, es decir, otros recursos que permitan alcanzar una misma estrategia de forma distinta.
  - **Competitivamente superior**: un recurso debe analizarse en comparación con los recursos pertenecientes a los competidores para de esta forma determinar si efectivamente es el más valioso.

Es importante remarcar que los recursos no pueden ser evaluados de forma aislada ya que su valor se determina en relación a las fuerzas de mercado. Un recurso que es valioso en una determinada industria o en un momento particular puede no tener el mismo valor en una industria distinta o contexto cronológico diferente. Es por eso que



antes de analizar los recursos estratégicos de Nespresso se realizará un análisis de la industria a la que pertenece.

Por otra parte, las competencias de una organización se definen como lo que uno hace con los recursos que posee de manera de establecer, sostener y apropiarse de lo que generen. La importancia de las competencias reside en que no se disminuyen con el uso, como sí lo hacen los recursos físicos: mientras que los recursos físicos se deterioran en el tiempo, las competencias mejoran cuando son aplicadas y compartidas (Prahalad y Hamel 1990).

Una vez definido el micro-entorno así como los recursos estratégicos y competencias, se procederá a describir la teoría desarrollada por Porter (1987) acerca de las estrategias competitivas genéricas.

#### Estrategias competitivas genéricas

Se entenderá por estrategias competitivas genéricas como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa (Porter 1987). Se pueden identificar tres estrategias genéricas:

1. *Liderazgo general en costos*: consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo.
2. *Diferenciación*: consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.
3. *Enfoque o alta segmentación*: consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad y eficacia que otros competidores que compiten en forma más general. Por lo tanto, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo particular o costos inferiores al servir este, o a ambos. Es importante mencionar que aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

### Opciones estratégicas complementarias

Una vez tomada la decisión estratégica fundamental, es decir la elección de una de las estrategias genéricas competitivas planteadas por Porter (1987), se pueden evaluar opciones estratégicas complementarias. Hamel (2007) plantea que dichas opciones estratégicas son las alianzas estratégicas, las fusiones y adquisiciones.

Una alianza estratégica consiste en un acuerdo formal en el que dos o más compañías ponen en juego sus recursos y competencias para alcanzar un objetivo que individualmente no pueden realizar. Se trata de un acuerdo formal caracterizado por una colaboración estratégicamente relevante en algún sentido, contribución de un conjunto de recursos, riesgos compartidos, control compartido y una dependencia mutua. Se pueden distinguir diferentes razones por las que empresas deciden confeccionar alianzas estratégicas, algunas de ellas son: colaborar en el desarrollo de tecnologías y productos; llenar vacíos en conocimientos técnicos o de producción; mejorar la eficiencia de la cadena de aprovisionamiento; ganar economías de escala en producción o marketing; adquirir o mejorar el acceso a ciertos mercados vía acuerdos conjuntos. Es muy importante mencionar que una alianza estratégica no tendrá resultados deseables para las compañías en su conjunto a menos que compartan mismos valores y objetivos.

Es interesante destacar que Grant (2010) plantea a las alianzas estratégicas como un mecanismo para explotar una innovación. Esta caracterización que le otorga es muy relevante para este trabajo de graduación considerando que, en primera instancia, se buscará analizar a Nespresso como una innovación estratégica. Grant (2010) plantea que las estrategias para explotar una innovación, aquellas que tienen como función maximizar los retornos de dicha inversión, son: otorgar licencias, tercerizar determinadas funciones, alianza estratégica, joint venture y comercialización interna. La elección entre dichas estrategias depende de las características de la innovación, de los recursos y las capacidades de una firma. Con respecto a las alianzas estratégicas, Grant (2010) establece que es una estrategia que brinda flexibilidad pero simultáneamente corre el riesgo que conlleva una estructura informal. Por otra parte, en relación a los recursos requeridos por la firma, una alianza le permite extraer recursos y capacidades de más de una firma.

## **6. Metodología de estudio**

### **6.1 Tipo de estudio**

Como método para alcanzar los objetivos planteados por este trabajo de graduación se realizó el estudio de un caso. La elección de este método reside en que permite llevar a cabo tanto un estudio descriptivo como explicativo, ambos requeridos para producir conocimiento.

Para este trabajo se llevó a cabo, en primera instancia, un estudio descriptivo con la intención de describir y analizar el modelo de negocio de Nespresso. De esta forma, se intentó determinar si el mismo puede ser considerado una innovación estratégica a partir de la comparación del marco teórico con la realidad planteada por al empresa.

Como segunda instancia se realizó un estudio explicativo. Se intentó explicar en este caso particular, las razones por las que Nespresso tomó determinadas decisiones estratégicas, y por qué fueron esenciales para la sustentabilidad de su modelo de negocio, dado un contexto particular.

### **6.2 Identificación de unidades de análisis o casos de estudio**

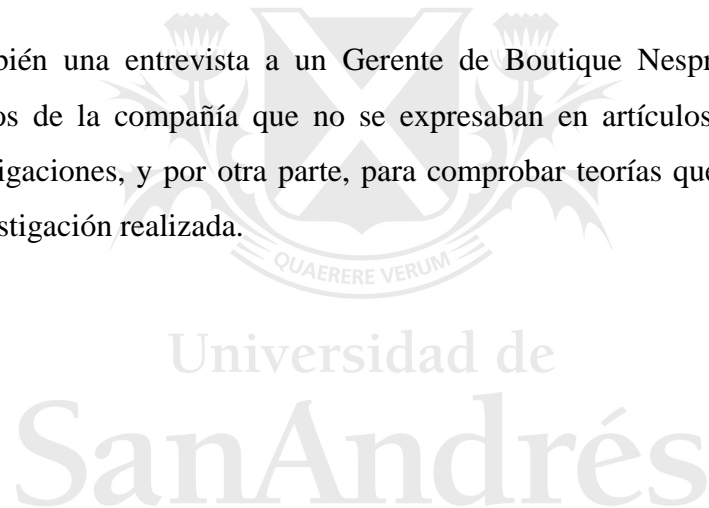
Como se mencionó en el apartado anterior, en este trabajo se llevó a cabo un estudio de caso, específicamente el estudio de la empresa Nespresso. La elección del caso de Nespresso reside en el hecho de que es una empresa que plantea un modelo de negocio único e innovador que no sólo se mantiene en el tiempo sino que experimenta también, año tras año, un gran crecimiento. Esta situación particular en la que se encuentra, despierta la curiosidad de comprender qué decisiones estratégicas fueron las escogidas y su razón, considerando el entorno en las que se tomaron.

Por otra parte, el caso Nespresso se vuelve aún más interesante al observar que el entorno en el que se mueve actualmente se vuelve cada vez más competitivo y plantea nuevas amenazas. Se ponen en cuestionamiento sus capacidades para reaccionar y mantener su ventaja a futuro ante tales cambios en el entorno.

### 6.3 Técnicas de recolección de datos

Para llevar a cabo tanto la investigación descriptiva como explicativa, principalmente se recolectaron datos de fuentes secundarias, provenientes de la organización misma así como también de fuentes externas a ella. Con respecto a la información proveniente de la organización misma, se utilizaron las comunicaciones corporativas que anualmente la empresa ofrece a sus clientes y accionistas, así como también los balances e información financiera del grupo Nestlé. Por otra parte, se obtuvo información a partir de artículos académicos realizados por entidades externas así como también publicados por revistas académicas como Harvard Business Review, Journal of Management, MIT Sloan Management Review, entre otras. Adicionalmente se utilizaron investigaciones de mercado realizadas por empresas reconocidas en el tema como Euromonitor y Mintel, y artículos de diarios que relatan hechos relevantes acerca de Nespresso.

Se realizó también una entrevista a un Gerente de Boutique Nespresso para poder conocer aspectos de la compañía que no se expresaban en artículos académicos, de diarios o investigaciones, y por otra parte, para comprobar teorías que podían surgir a partir de la investigación realizada.



## Capítulo II: Historia de Nespresso

En 1986 surge Nestlé Nespresso S.A., una empresa perteneciente al Grupo Nestlé. Esta organización nace con el objetivo de desarrollar, producir y comercializar el Sistema Nespresso. Sería exclusivamente responsable de promocionar productos bajo la marca Nespresso, funcionando como una unidad de negocio independiente de Nestlé. Por lo tanto, Nespresso es una empresa gestionada globalmente de forma independiente, con su propio modelo de negocio, centros de producción, ruta específica al mercado y la libertad de tomar sus propias decisiones. Esta independencia le permite tener un foco de negocios global, una toma de decisiones ágil, lograr una marca global consistente y desarrollar competencias en relación al café, la calidad, investigación y desarrollo, así como también gestionar sus relaciones con clientes (Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013).

### 1. El Sistema Nespresso

La tecnología detrás del Sistema Nespresso se originó en el instituto de investigación Geneva's Battelle, en Suiza. Nestlé adquirió los derechos de comercialización de la idea en 1974 (Kashani y Miller 2003). A pesar de que el mercado total del café estaba estancado, incluso declinando en algunos países, la gerencia vio oportunidad de crecimiento en el segmento "gourmet" de dicho mercado. El objetivo de Nestlé detrás de la adquisición era combinar la fuerza que poseía en investigación y desarrollo (I+D) con su profundo conocimiento del negocio del café de modo tal de ofrecer un producto de excelente calidad al mercado. Sin embargo, no era el momento adecuado. Se presentaban muchos problemas técnicos, como por ejemplo, altos costos proyectados para la producción, dificultad para mantener la frescura del café encapsulado y la inconsistencia de calidad del café entre taza y taza. Más allá de los problemas, algunas personas del área de I+D creyeron firmemente en el proyecto y lo impulsaron.

El Sistema Nespresso, como se mencionó en la problemática de este trabajo, consiste en cápsulas de aluminio en porciones que contienen entre 5 y 7 gramos de café tostado y café molido, de la mejor calidad, para uso exclusivo en máquinas de café especialmente diseñadas. Están selladas herméticamente para preservar la frescura del café por seis meses a partir de su producción (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications

2013). Por otra parte, dichas cápsulas tienen la ventaja de ser limpias y fáciles de usar en comparación a un café espresso tradicional. Cada cápsula corresponde a una sola taza de café y funciona únicamente en máquinas Nespresso.

Preparar una taza de café involucra tres etapas. La primera etapa es el pre-mojado en donde se esparce agua sobre el café para expandirlo. Como segunda etapa: airear, que consiste en la creación de pequeños canales de irrigación como consecuencia del paso del aire. Como última etapa la extracción, en donde el agua corre a través del café a una presión y temperatura óptima (Kashani y Miller 2003). El proceso de extracción, fruto de años de investigación y aprendizaje, resultó ser altamente innovador, razón por la cual Nespresso lo patentó. La futura competencia tendría dificultades en replicar el sistema sin violar patentes.

La extracción es llevada a cabo por máquinas Nespresso especialmente diseñadas. Nestlé posee las patentes para el método de extracción de sus maquinas, pero le otorga licencias a diferentes productores para la producción de las mismas (Kashani y Miller 2003). Los productores son también responsables de la distribución y venta de las maquinas a través de retailers específicamente seleccionados, así como también del servicio post-venta. Lo que es importante remarcar es que la venta de máquinas no produce ganancias, sino que lo que determina la rentabilidad del negocio es la venta de cápsulas.

## **2. Lanzamiento del proyecto**

El Sistema Nespresso fue lanzado por primera vez en Italia, la nación con más bebedores de café espresso, y en Suiza, el mercado local de Nestlé (Kashani y Miller 2003). El consumidor target al que apuntaron era el mercado de oficinas. Las máquinas Nespresso fueron diseñadas por Nestlé junto con una empresa suiza y producidas, bajo licencia, por Turmix. Varias compañías que distribuían máquinas expendedoras para oficinas comenzaron a vender también máquinas Nespresso.

Para finales de 1987, Nespresso no había alcanzado su target de ventas tanto para máquinas como cápsulas. Habían podido vender únicamente la mitad de las máquinas producidas (Kashani y Milller 2003). Por otra parte, las máquinas vendidas

experimentaban ciertos defectos que incrementaban los costos de mantenimiento y servicio. Para poder revertir esta situación, la empresa decide contratar a Yannick Lang, un ejecutivo que había trabajado para Philip Morris.

Yannick Lang se caracterizaba por ser un hombre creativo y tener un sólido desarrollo comercial y de marketing. La incorporación de un líder externo a la organización y con características propias de un emprendedor, fue exactamente lo que Nespresso necesitaba: una persona que no reaccionara como un típico manager de Nestlé, sino alguien que entendiera lo que significaba comercializar un sistema premium. De la mano de Lang, el Sistema Nespresso se introduce en el mercado doméstico suizo con Turmix como socio estratégico, en donde encuentra finalmente el segmento adecuado para su penetración (Kashani y Miller 2003). Las máquinas Nespresso fueron vendidas a través de una selección de retailers, locales departamentales, outlets electrónicos y locales de cocina.

Adicionalmente, Lang desarrollo alianzas estratégicas con diferentes productores y distribuidores de máquinas como Matsushita, Krups, Philips, Alessi, Jura y Magimix (Kashani y Miller 2003). Durante este período, se introdujeron modificaciones en el diseño de la cápsula con el objetivo de reducir costos y convertirlas en cápsulas reciclables.

### **3. Definición del modelo de negocio**

El cambio radical de mercado objetivo, desde el mercado de oficina hacia el doméstico, llevó a una re-evaluación de la estrategia de distribución. Después de evaluar diferentes opciones, Lang propuso la idea de utilizar un canal de marketing directo, de forma tal de permanecer cerca del consumidor. Se concibió y lanzó el Club Nespresso, que ofrecía a sus clientes:

- Tomar sus pedidos.
- Delivery de los productos dentro de dos días laborales.
- Ofrecerles consejos personales: especialistas de café aconsejaban a los clientes acerca de los diferentes sabores y proveían también asistencia técnica para las máquinas.

El Club Nespresso se convirtió rápidamente en un éxito. Con la compra de una máquina Nespresso, los clientes se convertían instantáneamente en parte del Club. Para 1990, el Club Nespresso estaba conformado por 2.700 miembros en Suiza, Francia, Japón y USA (Kashani y Miller 2003).

Con el objetivo de internacionalizar y posicionar al Sistema Nespresso como un producto premium, la compañía decidió patrocinar a British Airways, Cathay Pacific y Swissair, entre otras. Estas empresas comenzaron a servir café Nespresso a bordo en primera clase. Por otra parte, restaurantes “top” de Francia y Bélgica, comenzaron a servir y promocionar el producto.

Más allá de estas estrategias, la compañía no invirtió en campañas de publicidad. Su estrategia de comunicación se basaba fundamentalmente en el Club Nespresso. Para ello, se invertía fuertemente en el desarrollo y capacitación de sus empleados, para que fueran capaces de ofrecer una atención al cliente de la más alta calidad. Rupert Gasser, un ejecutivo de la empresa comentó al respecto: *“We don’t need mass media or televisión. We’re targeting the crème de la crème. We need simpler means, unconventional ways of reaching new consumers”* (Kashani y Miller 2003). Por otra parte, la decisión de no apelar a los medios de comunicación masiva se vio condicionada por el hecho de que Nespresso no buscaba atraer todo tipo de clientes a comprar sus máquinas, sino únicamente a aquellos que no sólo comprarán la máquina y sus cápsulas una sola vez, sino que acudieran periódicamente a reponer sus cápsulas. La razón se basaba en el hecho de que el modelo de negocio de Nespresso estaba sustentado en la venta de cápsulas.

#### **4. Crecimiento y beneficios**

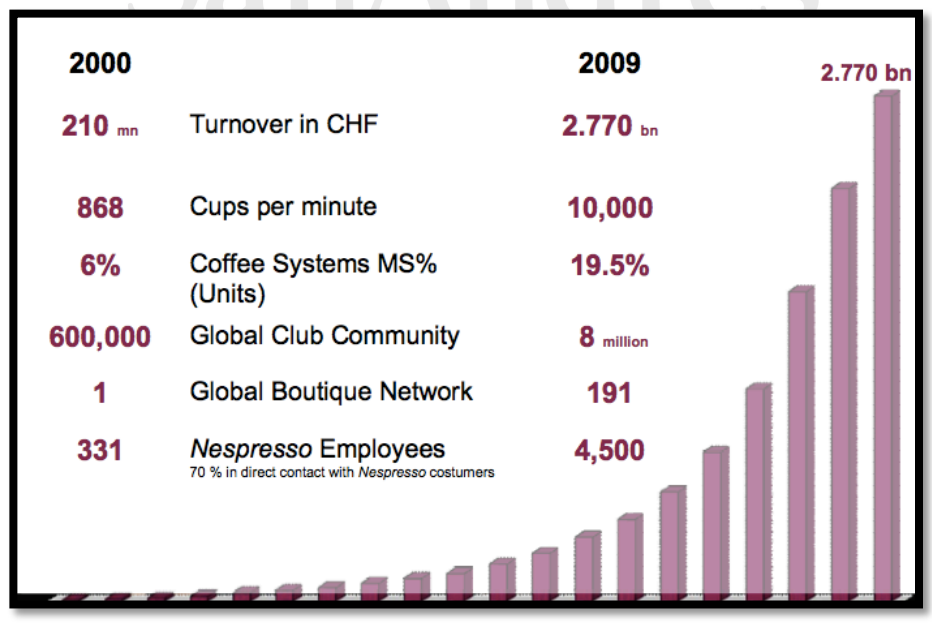
Bajo el liderazgo de Lang, Nespresso se convirtió en una de las unidades de negocio de Nestlé de más rápido crecimiento. Para 1997 el Club Nespresso había crecido hasta alcanzar los 220.000 miembros, reflejando un crecimiento del 30% anual (Kashani y Miller 2003).



En 1997, Lang decide dejar Nespresso al aceptar una oferta laboral en otro negocio. Asume en su lugar, Willem Pronk, un manager de Nestlé con años de trayectoria. Era considerado un hombre estructurado y un buen manager. El perfil del nuevo líder fue elegido con el objetivo de realizar una transformación en la compañía que impulsara un crecimiento futuro sustentable. En palabras de Gasser: “*Nespresso needed structure, better operation efficiency control of costs, quality, and inventory, in addition to modern personnel policies*” (Kashani y Miller 2003).

En el siguiente gráfico se puede observar el crecimiento experimentado por Nespresso. De 2000 a 2009 aumentó notablemente su volumen de ventas (expresado en el gráfico en francos suizos), la cantidad de cápsulas vendidas por minuto, la cantidad de miembros pertenecientes al Club Nespresso, la cantidad de empleados ofreciendo servicios personalizados y la cantidad de boutiques en todo el mundo. Los datos publicados por la compañía y otras fuentes, muestran que para 2012 el volumen de ventas aumentó aún más, a 4.4 billones de francos suizos (Koltrowitz y Thomasson 2013), los empleados aumentaron a 8.300 y las boutiques aumentaron a 300 para el 2012 y 320 para el 2014. Por otra parte, Nespresso actualmente se encuentra en 60 países del mundo y continúa expandiéndose (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2013 y 2014).

**Gráfico 4: Crecimiento continuo de Nespresso**



Fuente: Nestlé Nespresso SA Coporate Communications 2010.

## Cápítulo III: Modelo de negocio

Según Markides (1997), tomando la teoría aportada por Abell, toda compañía debe decidir sobre tres aspectos básicos:

- ¿Quién va a ser el consumidor?
- ¿Qué productos o servicios se les ofrecerá al consumidor elegido?
- ¿Cómo se ofrecerá estos productos de forma efectiva?

Respondiendo a estas tres preguntas, se puede definir el modelo de negocio de una compañía. En el caso de Nespresso, la empresa ha logrado definir un modelo de negocio diferente a los tradicionales en relación al café espresso.

### 1. ¿Quién es el consumidor?

Nespresso busca satisfacer las necesidades de dos tipos de clientes. Por un lado, son tanto hombres como mujeres con un nivel socio-económico medio/alto de 35 a 45 años de edad que disfrutan beber café espresso de calidad (como los ofrecidos en restaurantes) en su hogar. En palabras de Willem Pronk, presidente en 1997: *“Like all espresso machines, the Nespresso System is targeted to an affluent group of consumers, the top 10% of households. If they can afford the machine, they can surely afford the coffee capsules.”* (Kashani y Miller 2003). Siguiendo la misma línea, un estudio realizado por Mintel establece que el beber café encapsulado se relaciona con adultos de buen poder adquisitivo: personas entre 18 y 34 años de edad ganando alrededor de US\$75.000 por año toman café encapsulado un 64% del tiempo, comparado con solo el 51% de aquellos que ganan menos de ese monto (Fottrell 2013).

Por el otro lado, Nespresso proporciona soluciones empresariales, diseñadas para satisfacer las necesidades de los principales hoteles y restaurantes del mundo, así como las de otros profesionales. Nespresso se centra en determinados canales de negocio como lo son las oficinas, hoteles, restaurantes y catering, y viajes. Sin embargo, en este trabajo de graduación, se desarrollará el modelo de negocio para satisfacer al consumidor de café en el hogar.

## 2. ¿Qué productos o servicios se les ofrecerá al consumidor elegido?

*“The Nespresso story began with a simple but revolutionary idea: enable anyone to create the perfect cup of coffee- just like a skilled barista.”* (Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013)

Nespresso busca satisfacer la necesidad de disfrutar de un café de alta calidad en el hogar, una necesidad de pertenecer a un conjunto de personas con un mismo estilo de vida, de tener estatus y reconocimiento social. Para satisfacer esta necesidad, Nespresso desarrolló un sistema compuesto por cápsulas de café de la más alta calidad y una máquina específica, que juntos brindan una taza de café de excelente calidad. Por otra parte, genera una experiencia única a través de su Club, satisfaciendo así la necesidad de pertenencia de sus consumidores.

### 2.1 Cafés Grand Cru

*“To us, coffee is more than a commodity”.* (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2013)

Nespresso ofrece a una variedad de cafés que son creados a partir de una selección exclusiva de los mejores cafés verdes que se cultivan en el mundo (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2013). A cada cápsula de café se la denomina Gran Cru, la misma denominación que se utiliza para distinguir a los vinos de la más alta calidad (Kashani y Miller 2003). Ofrece no solo café puro de las más variadas selecciones, sino también mezclas de las mismas.

Dentro de su línea de productos dirigidos al segmento del hogar se encuentran 21 Grand Crus y adicionalmente varios cafés de edición limitada que la compañía constantemente crea. Tienen aromas y sabores distintivos para poder satisfacer todas las preferencias de sabor personal. Están empacados herméticamente en capsulas de aluminio diseñadas para conservar una exacta proporción de café.

La compañía pone central atención en la calidad del café desde su origen para garantizar que el producto final sea un café premium. Sólo entre el 1 y el 2% del café que se cultiva en el mundo cumple con los perfiles específicos de sabor, aroma y criterios de

calidad que la compañía exige (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2013). Una vez que la compañía encuentra el café verde con las características buscadas, los expertos en café mezclan, tuestan y elaboran cuidadosamente cada Grand Cru siempre poniendo especial atención en preservar su sabor y aroma en el interior de las cápsulas Nespresso.

Para poder disfrutar de la excelencia de los Grand Cru, es necesaria una perfecta extracción del café. Este tipo de extracción es únicamente desarrollada por máquinas de tecnología avanzada que ofrece la compañía. Considerando la importancia que tiene el método de extracción, Nespresso patentó esta tecnología para prevenir que sus competidores pudieran imitarla.

## 2.2 Máquinas Nespresso

En palabras de la misma organización: “*Nespresso ha reinventado las máquinas de café*”. Ofrece máquinas inteligentes y de fácil manejo que complementan y realzan el aroma, la crema y el sabor de los Grand Crus. El Sistema Nespresso se basa en la interacción entre una máquina Nespresso con cápsulas originales de la misma compañía. De esta forma la empresa logra controlar todas las variables que intervienen en la preparación del café. Hay máquinas especialmente diseñadas para el segmento de hogar y otras para uso profesional en diferentes tipos de negocio. Las últimas están diseñadas para uso intensivo de elevado volumen.

Las máquinas Nespresso se caracterizan por su innovación. Desde 1986, cuando lanzaron su primera máquina, la compañía ha reinventado constantemente con el objetivo de ofrecer a sus clientes máquinas más cómodas y fáciles de manejar. Actualmente se ofrecen cuatro tipos de máquinas, satisfaciendo diferentes necesidades que sus clientes pudieran manifestar: practicidad, tamaño, con funciones especiales para lograr el mejor café con leche, con diseños modulares (con capacidad para adaptarse a distintos espacios), etc.

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, las máquinas son fabricadas y diseñadas en colaboración con *partners*, permitiendo desarrollar la extracción del café patentada y la unidad de preparación para manejar la interacción de todos los factores. A través de

25 años de innovación continua, el equipo interno de Investigación y Desarrollo ha obtenido un amplio portafolio de patentes (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2013).

### **3. ¿Cómo se ofrecerán estos productos de forma efectiva?**

*“Our unique route to market – encompassing our e-commerce platform, our exclusive boutiques and our dedicated Customer Relationship Centres (call centres), along with our partner model for machine distribution – provides us with a unique competitive advantage versus our competitors.”* (Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013).

Una vez definido el tipo de consumidor al que la empresa apuntaría, se evaluaron diferentes formas de llegar a ellos. Se consideró la posibilidad de vender en supermercados u otros retailers que apuntan a un mercado masivo, pero no fue una idea que se llevó a la acción. El consumidor era un target muy particular, que debía ser atendido de forma especial para poder satisfacer no solo la necesidad de tomar café de alta calidad sino también la necesidad de pertenecer a un conjunto de personas que compartieran un mismo estilo de vida. Es por ello que surgió la idea de vender las capsulas en Boutiques que ofrecieran únicamente productos de marca Nespresso, vender también productos mediante internet y a través de Centros de Atención al Cliente. El objetivo de las tres rutas al mercado era poder establecer una relación directa con el cliente. Con este objetivo en mente, surgió la idea de crear un Club del que todos los compradores de máquinas y cápsulas Nespresso pudieran formar parte.

Cuando un cliente compra una máquina Nespresso, automáticamente comienza a formar parte del Club Nespresso. Como miembros del Club, los socios reciben asesoramiento personalizado, ayuda para conocer las diferentes variantes de café, productos nuevos, funcionalidades de las maquinarias y consejos en general.

Mediante el Club, Nespresso establece una relación directa con sus clientes a través de sus tres canales interactivos mencionados anteriormente: su servicio online de e-commerce, su red global de Boutiques y su red internacional de Servicio de Atención al Cliente. Le permite conversar a diario con decenas de miles de consumidores amantes

del café y de la marca Nespresso. El objetivo por detrás del Club está en generar y ofrecer la mejor experiencia de degustación a sus clientes y nutrirse de los comentarios que los socios proporcionen (Nestlé Nespresso Communications 2013). Gracias a ellos, Nespresso puede ofrecer un servicio personalizado. Las características del Club se desarrollarán en detalle en el Capítulo IV, apartado de Recursos y Competencias.

### **3.1 Boutiques Nespresso**

Nespresso limita la venta de sus productos a un reducido número de locales propios llamados: Boutiques Nespresso. De esta forma, busca fomentar una percepción y sensación de exclusividad.

La primera boutique fue inaugurada en USA, New York, a finales del 2006. Para principios de 2014, la red de Boutiques Nespresso alcanzó las 320 boutiques alrededor del mundo (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2014). Frederic Levy, presidente de Nespresso de América del Norte en el 2006, planteaba que el crecimiento de las boutiques de Nespresso era la forma ideal para ganar nuevos consumidores: *“With more than 50 Nespresso Boutiques worldwide, the Boutique concept has become the ideal way to introduce new consumers to the Brand”* (Singleservecoffee 2006).

Cada boutique vende una variedad de capsulas de café de marca Nespresso, así como también maquinas expendedoras, accesorios para complementar las máquinas (como las máquinas para batir leche), tazas, y la oportunidad de degustar ahí mismo todas las variedades disponibles.

### **3.2 Ventas on-line**

Al limitar las ventas a las Boutiques exclusivas, las ventas on-line se hicieron muy populares. La plataforma de e-commerce permite a los consumidores poder ordenar pedidos, saciar dudas e informarse las 24 horas al día. Se estima que la página de Nespresso es visitada unas 250.000 veces al día (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2014).

### 3.3 Centros de atención al cliente

Los centros de atención al cliente conforman otro medio que Nespresso posee para conectarse con sus clientes. Las necesidades que los clientes puedan experimentar son atendidas por teléfono por cualquiera de los 1.400 especialistas en café que trabajan en Nespresso (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2014). Estos especialistas aconsejan a sus clientes acerca de las variedades de café, las máquinas, los diferentes accesorios que Nespresso ofrece, y toman órdenes instantáneas de dichos productos.

### 4. Nespresso, ¿una innovación estratégica?

*“Nespresso has evolved from being the pioneer and trendsetter into the reference in the portioned coffee category through a singular focus on delivering the ultimate coffee experience to our consumers cup after cup.”* (Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013)

El concepto Nespresso ha creado y dominado una nueva categoría de café gourmet: el mercado de café encapsulado (Kashani y Miller 2003). Todos los consumidores a los cuales Nespresso decidió servir, tomaban café espresso en restaurantes, hoteles, bares y de las máquinas expendedoras de las oficinas y lugares públicos. La consumición de este tipo de café en el hogar era limitado, en parte, porque las máquinas espresso eran percibidas demasiado caras (Kashani y Miller 2003). Por otra parte, la taza de café producida por máquinas espresso tradicionales dejaban mucho que desear en cuanto a la calidad lograda, por lo que su precio no justificaba la inversión.

Nespresso, al ofrecerles la posibilidad de tener un café espresso excelentemente preparado y de la mejor calidad en el hogar capturó la atención de dichos consumidores. Los consumidores amantes de un café bien preparado y de excelente calidad estaban dispuestos a pagar por un sistema costoso, ya que el resultado del mismo era exactamente lo que buscaban. De esta forma surge un nuevo segmento de mercado del café, con Nespresso como empresa pionera. Tal como exponen Markides y Sosa (2013), el nuevo sistema dio origen al segmento premium de café en porciones individuales,

que rápidamente creció para dominar el mercado global de café, a expensas de los sistemas de café R&G tradicionales.

Según un artículo publicado en la página online de Bloomberg (2013), el segmento de café en porciones individuales, en 2013, era de 8 billones de dólares y continúa en expansión. Euromonitor, en un estudio reciente, estableció que el segmento de mercado de café en porciones individuales está creciendo un 24% anualmente a nivel global (Boyle 2013). Al observar el crecimiento que experimenta el segmento de mercado del café encapsulado y el valor que el mismo genera, podemos concluir, a partir de la teoría desarrollada por Constantinos Markides (1997), que Nespresso es un innovador estratégico.

Adicionalmente, se podría decir que Nespresso cumple con las características expuestas por Grant (2010), que le aseguran su lugar como “first mover”. Nespresso posee derechos de propiedad que le permitieron tener una ventaja temporal en el nuevo mercado, y por otra parte, sus recursos estratégicos (que serán desarrollados en capítulos posteriores) le permitieron mantener su posición. Esta situación, sin embargo, no es permanente. Un cambio en el entorno podría modificar la situación si una empresa de la competencia logra capturar el mercado y tener éxito. En ese caso, sería un “follower” quien captaría el valor de la innovación.

Nespresso ha logrado innovar en lo que respecta al modelo de negocio del café espresso tradicional, redefiniendo el *qué* y el *cómo*. Ha logrado identificar una necesidad que nunca antes había sido satisfecha, la necesidad de beber café espresso de la mejor calidad en el hogar. Como se mencionó en el capítulo anterior, disfrutar un café de tal calidad se relacionaba directamente con lugares como restaurantes y cafés, pero nunca un hogar. Por otra parte, al reconocer que tal necesidad se presentaba en un segmento de mercado particular con características muy definidas, decidió que la forma de llegar a ellos debía responder al posicionamiento premium que el producto buscaba obtener.

El producto que Nespresso decidió ofrecer, café encapsulado de la mejor calidad, apuntaba a un segmento de mercado con un poder adquisitivo medio/alto, con conocimiento acerca de estilos y calidad de café y con tendencia a preferir lo exclusivo a lo tradicional. Para este tipo de mercado, Nespresso decidió no solo ofrecerles un



producto nuevo, sino también llegar a ellos de una forma tal de seguir respondiendo sus necesidades. Los canales de distribución que se eligieron son canales propios de la compañía, en donde el servicio que se brinda a sus clientes es totalmente personalizado. La sensación de exclusividad que sienten los clientes al ser tan bien atendidos, le permite a Nespresso reforzar su marca como un producto de calidad y único, y por otra parte, brindarles a sus clientes un sentido de pertenencia a un grupo selecto de amantes del café.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo IV: Decisiones estratégicas

*“Our success is built on creating the highest quality Grand Cru coffees, long-lasting consumer relationships and sustainable business success.”* (Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013)

El objetivo de la estrategia competitiva es encontrar una posición en un sector industrial en el cual una empresa pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarse a su favor (Porter 1987). Se comenzará describiendo el sector industrial en el que se desenvuelve Nespresso, y luego su situación interna, para comprender la posición en la que se encuentra actualmente.

### 1. Entorno de Nespresso

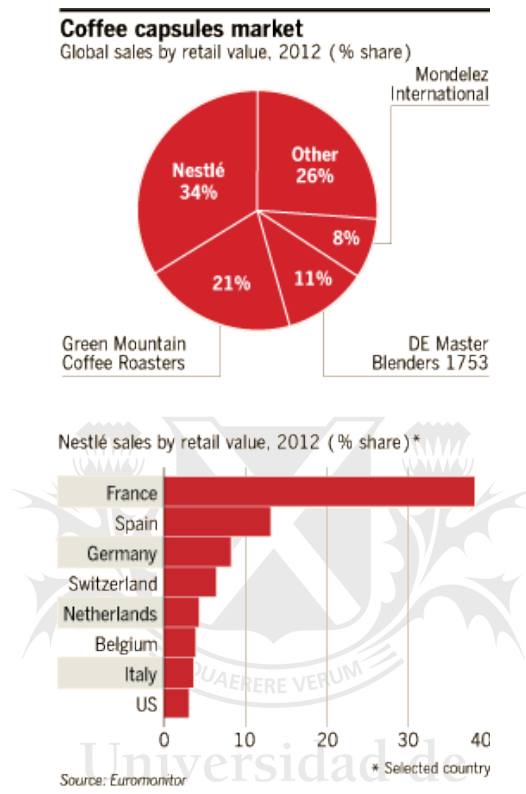
#### 1.1 Introducción a la industria de café en porciones individuales

Nespresso compete en la industria del café, especialmente en el segmento de café en porciones individuales (que pueden ser cápsulas o discos). Este segmento fue desarrollado por la empresa, quien es considerada, indudablemente, como la pionera en la producción de café en cápsulas. El nuevo concepto tuvo gran aceptación y creó grandes oportunidades para empresas de alimentos: *“the rapid growth of this market attracted entry from various numerous other coffee players”* (Markides y Sosa 2013). Se puede observar cómo desde 2007, el mercado global de cápsulas de café creció cinco veces más que la tasa de crecimiento de la industria total del café (Bond 2014).

El segmento de mercado de café encapsulado comprende el 8% del total de ventas del mercado total de café. Dentro de la composición de ventas de café encapsulado, la mitad proviene de sistemas de café tradicionales como Keurig, Senseo, Tassimo y Dolce Gusto, y la otra mitad de sistemas espresso en donde Nespresso figura como empresa dominante (Jones 2012). Se pueden observar estos datos en el Gráfico 5 expuesto a continuación. Lo que es importante remarcar acerca de estas compañías es que sus sistemas están protegidos por patentes y sus modelos de negocio se basan en ventas de cápsulas únicamente compatibles con sus máquinas. Sin embargo, algunas patentes de Nespresso así como de Green Mountain (creadora de las máquinas Keurig)

comenzaron a expirar en 2012, abriendo el mercado a nuevos competidores que produjeran cápsulas compatibles.

**Gráfico 5: Mercado de café en cápsulas**



Fuente: Euromonitor International 2010 (gráfico extraído de <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d8c237a4-489c-11e3-8237-00144feabdc0.html>)

Es relevante destacar que en determinadas zonas del mundo este segmento está ampliamente desarrollado, como lo es en el Oeste de Europa, pero en algunos países de América como USA está recién ahora comenzando a experimentar un gran crecimiento. Según el Grupo Mintel: “US sales of pods tripled to \$3.1 billion between 2011 and 2013” (Sorensen 2014). Esta situación presenta nuevas oportunidades para las compañías ya establecidas, así como también una motivación para nuevas compañías. Año tras año, la competencia para este segmento de mercado aumenta notablemente. Según Diane Duparret, gerente de relaciones públicas de Nespresso, Nespresso enfrenta alrededor de 20 competidores únicamente en Suiza (Boyle 2013).

## **1.2 Análisis de la industria de café en porciones individuales: Las cinco fuerzas de Porter**

### ***Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes***

La competencia de Nespresso se analizará desde dos dimensiones. Por un lado, se considerará como competencia directa de Nespresso a aquellas empresas que produzcan café de calidad en porciones individuales compatibles con el Sistema Nespresso. Como segunda dimensión, de forma más indirecta, la competencia de Nespresso está compuesta por otros sistemas desarrollados por otras compañías que ofrecen sus propios sistemas de café encapsulado. Según Jean-Philippe Bertschy, analista de Vontobel en Zurich, actualmente hay 130 compañías luchando por el mercado de café en porciones individuales, y 80 de ellas venden cápsulas compatibles con Nespresso (Jolly 2014).

En lo que respecta a la competencia más directa, entre las empresas más conocidas productoras de cápsulas compatibles con el Sistema Nespresso se encuentran: Carte Noire Espresso, The Capsoul, Cuida-Te, Jacobs L'Arôme, Marcilla L'Arôme Espresso, Origen and Coffee y Café Royal. Adicionalmente, hay muchas empresas que producen cápsulas compatibles de marcas genéricas. A continuación se describirán las características de las marcas de cápsulas compatibles más relevantes:

- Carte Noire Espresso: es una marca perteneciente al grupo Mondelez International que ofrece café de muy buena calidad en gran parte de los países europeos en donde Nespresso compite: España, Francia, Rusia, Reino Unido, Suecia, Italia, Noruega, etc. (Carte Noire Espresso 2014). El canal de distribución que utilizan para llegar al mercado son los canales tradicionales de retail, como lo son los supermercados e hipermercados. Poseen una página web en donde informan a sus consumidores no sólo las nuevas variedades que ofrecen al mercado, sino también noticias respecto a la compatibilidad con las máquinas Nespresso. Este tipo de información se comenzó a brindar a sus consumidores ya que los últimos modelos de máquinas lanzadas por Nespresso presentaron algunos cambios técnicos, imposibilitando la compatibilidad de cápsulas alternativas a las Nespresso.

- Marcilla L’Arome Espresso: es una marca de la empresa europea D.E. Master Blenders que ofrece cápsulas elaboradas con café 100% Arábica o Robusta. Marcilla tiene una larga historia en el mercado español de café. Desde sus orígenes, ha desarrollado y comercializado productos de altísima calidad con el fin de cumplir su misión de ofrecer ricas experiencias de café y aroma a sus consumidores. Ofrece 10 variedades de espresso para poder satisfacer todo tipo de gustos que su consumidor pueda experimentar. Su café es cultivado y recolectado de forma sustentable, contando con la certificación UTZ Certified, que garantiza su elaboración respetando el entorno social y el medioambiente (L’Arome Espresso 2014). Al igual que las cápsulas Carte Noitre Espresso, aspira a ser consumido de forma masiva, por lo que sus canales de distribución son supermercados, hipermercados y otras tiendas tradicionales. Sin embargo, no ofrece la posibilidad de comprar a través de internet.
- Café-Royal: Migros Cooperative Federation (MGB) es el mayor minorista de Suiza, la empresa está presente en cada zona del país y representada en algunos de los países vecinos a ella. Esta cadena minorista posee muchos productos de marca propia, entre ellos, cinco variedades de café en cápsulas compatibles con máquinas Nespresso bajo la marca Café-Royal. La producción de las mismas es llevada a cabo por Delica AG, empresa perteneciente a MGB, encargada de la obtención, el procesamiento, envasado y comercialización de materias primas y mercancías enfocada principalmente en café (Café Royal 2014). En Suiza, es la marca que más vende cápsulas compatibles con máquinas Nespresso, no sólo por la conveniencia del lugar de compra y su precio, sino que probó ser un café de buena calidad. Al igual que el Marcilla L’Arome Espresso, utilizan granos de café Arábica y Robusta de muy buena calidad con la certificación UTZ Certified.
- Espresso de Ethical Coffee Company: es una gran empresa suiza fundada por Jean-Paul Gaillard, antiguo presidente de Nespresso. Se caracteriza por combinar una estrategia económica innovadora con una responsabilidad medioambiental, en lugar de fabricar sus cápsulas con aluminio lo hacen con un material biodegradable. Ofrecen 10 variedades de cafés de muy alta calidad. Sus puntos de venta se encuentran alrededor de gran parte del mundo, en países

como España, Francia, Finlandia, Austria, Alemania, Croacia, Corea del Sur, Canadá, etc. Adicionalmente, brindan la opción de venta por internet a través de determinados sitios de venta online (Ethical Coffee Company 2014).

- Cápsulas rellenables: una de las empresas más conocidas que comenzó a desarrollar capsulas rellenables para el Sistema Nespresso es Ne-Cap. Ne-Cap es una empresa española que presenta una propuesta que permite ahorrar hasta un 66% en el café de cada día (Gallardo 2013). Las cápsulas se pueden adquirir por internet y algunos negocios a la calle. El uso de las cápsulas requiere de un procedimiento previo: es necesario compactar el café que uno desee utilizar con una cuchara para que la intensidad del producto sea la adecuada; una vez introducido el café se quita el anillo de papel para pegar la tapa y se presiona ligeramente obteniendo una capsula lista para utilizar. Sin embargo, es importante remarcar, que el resultado final lejos está de parecerse a los aromas y sabores que ofrece Nespresso. Otro dato importante es que el objetivo por detrás de los sistemas de cápsulas individuales es lograr una taza de café de forma fácil y limpia. Utilizando cápsulas rellenables se obtiene una taza de café, pero requiere trabajo previo y limpieza después.

Por otra parte, la competencia más indirecta de Nespresso está compuesta por otras compañías que desarrollaron sistemas propios de café encapsulado. Este tipo de productos ejercen presión ya que captan gran parte del segmento de mercado de café en porciones individuales. Adicionalmente, los precios de los sistemas alternativos al Sistema Nespresso son más económicos y competitivos, ya que apuntan a un consumo más masivo.

Sin embargo, es importante destacar que para un cliente, cambiar de marca de cápsula, implicaría cambiar de máquina también. Este tipo de empresas, al igual que Nespresso, tienen patentados sus sistemas, de forma de establecer una relación a largo plazo con sus clientes. Algunas de las empresas que compiten al Sistema Nespresso son:

- Senseo: es un sistema de monodosis de D.E. Masters Blenders. De la mano de Philips, como socio estratégico productor de las máquinas, Senseo ofrece café de muy buena calidad producido a partir de cápsulas con café de marca Marcilla.

Senseo es una marca preocupada por el medio ambiente por lo que adhiere al programa UTZ, uno de los mayores programas de sostenibilidad del mundo para el café, el cacao y el té (Senseo 2014). Este programa garantiza que el café se cultiva en plantaciones que respetan el medioambiente, proporcionan viviendas y servicios sanitarios adecuados, escuelas y formación para los trabajadores, y respetan los derechos laborales de los jornaleros. Es importante destacar que Senseo fue de los primeros sistemas en luchar y tener éxito en el segmento de mercado en el cual Nespresso competía. Muchas empresas que lanzaron productos con la misma intención, al intentar copiar el modelo de negocio del innovador pionero fallaron en conseguir una porción de mercado. En cambio, Senseo, al plantear un modelo de negocio diferente, apuntando a un mercado masivo y no selecto como Nespresso, logró tener éxito (Markides y Sosa 2013).

- Nescafé Dolce Gusto: es un sistema de bebidas múltiples en cápsulas desarrollado por Nestlé. Permite producir con una cápsula de Nescafé Dolce Gusto un café Espresso o Lungo de buena calidad en su maquinaria correspondiente. Permite insertar una cápsula adicional de leche para poder obtener un Capuccino, Latte Macchiato o Chococino. Una de las grandes ventajas que ofrece este sistema es que se puede regular la cantidad de agua para conseguir la intensidad de café que uno desee. Por otra parte, ofrece no solo bebidas calientes sino también frías, como por ejemplo el Capuccino Ice. Se comercializa en tiendas de electrodomésticos y supermercados en alrededor de 20 países alrededor del mundo (Nestlé Dolce Gusto 2014).
- Lavazza a Modo Mio: se caracteriza por ser un sistema italiano, de Luigi Lavazza, que provee un auténtico café espresso italiano. A su modo de ver, un café debe ser desarrollado, como el nombre de la marca lo indica, a la manera en que a cada uno le gusta tomar un espresso. Al igual que Nescafé Dolce Gusto, utilizan granos de muy buena calidad, 100% Arábica. Comercializan sus productos en más de 20 países del mundo, pero a diferencia de Nescafé Dolce Gusto, excluye América de su cobertura. Ofrece diferentes tipos de máquinas para satisfacer diferentes necesidades, como por ejemplo un tipo de máquina trasladable: una máquina apta para preparar café cuando uno está viajando en un medio de transporte como un auto, barco, etc., adaptándose perfectamente al

compartimiento del vehículo destinado a las botellas (Lavazza a Modo Mio 2014).

- Tassimo: es un sistema desarrollado por la empresa Mondelez, que permite preparar una amplia selección de bebidas como cafés, té y bebidas especiales, a partir de discos Tassimo denominados T DISCs. Actualmente ofrece 25 variedades de discos de diferentes marcas, tanto propias de Mondelez como ajenas a ellas, como Cadbury, Milka, Jacobs, Costa y Twinings. La marca Carte Noire, al ser de Mondelez, además de ofrecer cápsulas compatibles con una máquina Nespresso, produce café espresso para el sistema Tassimo. La venta de sus máquinas, así como también de sus cápsulas, se realiza en supermercados, hipermercados y tiendas de electrodomésticos en 22 países del mundo. Un aspecto novedoso de sus máquinas es que poseen un sistema inteligente de lectura de código de barras, que permite determinar automáticamente para cada tipo de bebida la cantidad correcta de agua, el tiempo exacto de preparación y la temperatura ideal (Tassimo 2014).

Es un hecho, que la intensidad de rivalidad entre los competidores existentes aumenta porque el mercado presenta oportunidades de crecimiento o las empresas experimentan presión por crecer (Porter 1987) . En este caso, como se explicitó en la introducción del segmento de mercado de café en porciones individuales, se puede observar como este segmento continúa expandiéndose notablemente y presentando ganancias sustanciales año tras año. Podría decirse que la intensidad de rivalidad entre competidores existentes es muy alta por esta razón. La competencia se presenta en más de una dimensión y los números de competidores continúan aumentando. Sin embargo, que el mercado por el cual compiten continúe creciendo, permite que cada compañía establecida pueda continuar creciendo, sin necesariamente perjudicar de forma grave a su competencia.

#### ***Amenaza de ingreso de nuevos competidores***

El ingreso de nuevos competidores depende fundamentalmente de las barreras de ingreso que la industria presente. Entre las barreras que se pueden identificar para esta industria se destacan las siguientes:



- Patentes: las patentes forman una importante barrera legal para las empresas que buscan crear sistemas propios de café en cápsulas y también para aquellas que desean producir cápsulas compatibles con sistemas ajenos.

Las empresas que poseen sistemas propios, desarrollan cápsulas diferenciadas de la competencia, que pueden ser utilizadas únicamente en sus máquinas. La razón reside en que en general, la ganancia de dichas empresas deriva de la venta de cápsulas y no de las máquinas en sí. Por lo tanto, las patentes que permiten que las cápsulas puedan ser utilizadas únicamente en las máquinas para las que fueron diseñadas, adquieren mucha importancia. Sin embargo, hay muchos sistemas cuyas patentes fueron otorgadas hace muchos años, por lo que actualmente expiraron o fueron declaradas inválidas por diferentes razones. Es por ello, que la competencia aumentó: muchas empresas comenzaron a vender cápsulas compatibles con otros sistemas y por otro lado, muchas empresas vieron la oportunidad de desarrollar sistemas con métodos de extracción similar a sistemas existentes o producir cápsulas compatibles, ya que en algunos casos, dejó de haber una barrera legal que lo impida.

- Reconocimiento de marca: la marca de cada sistema tiene un peso sustancial en este mercado. Un consumidor, al optar por un sistema, se compromete con el mismo, ya que la variedad de cápsulas que pueden adquirir para hacer café se reduce a lo que el sistema acepte. La elección que hacen es acerca de una relación con una marca, más que la compra de un producto en sí.

La trayectoria y experiencia que tienen las marcas en el mercado tienen un peso importante en la decisión de compra de sus consumidores, no sólo a la hora de comprometerse con un sistema sino también en la elección de cápsulas compatibles con el sistema elegido. La calidad percibida, la seguridad de que el producto no dañará el sistema y la sensación que les cause elegir determinada marca, serán percepciones esenciales que determinarán la elección del consumidor.

- Requerimientos de capital: esta barrera es importante porque el desarrollo de nuevos sistemas requiere de grandes inversiones en investigación y desarrollo,

ya que se trata de crear una nueva tecnología. Esta situación deriva en que sean las grandes empresas conocidas de consumo masivo las que tengan la capacidad para poder competir en este mercado, y no tanto pequeñas y medianas empresas. Esta situación se puede observar, al ver que los principales sistemas que se comercializan con éxito en el mercado le corresponden a Nestlé, Mondelez, D.E Masters Blenders, Illy, entre otras.

Sin embargo, para aquellos que produzcan cápsulas compatibles, esta barrera pierde relevancia. El capital requerido para imitar una tecnología es menor al necesario para desarrollar una nueva.

- Relación con los productores de café: para lograr una gran calidad, característica de los cafés en cápsulas, es esencial que la calidad de los granos de café sea buena. Quienes proveen este tipo de café son, en general, pequeños y medianos productores en determinadas zonas del mundo. No hay grandes proveedores que brinden este tipo de calidad. Por lo tanto, lograr establecer relaciones duraderas con los pequeños productores es esencial para poder trabajar y exigir determinados estándares de calidad, aroma, cuerpo, etc.

### ***Presión de productos sustitutos***

Los productos sustitutos al café encapsulado son el café molido, el café soluble y el café en grano. Las marcas de café molido más conocidas son La Virginia, La Morenita y Bonafide. Para café soluble, se destaca Nescafé, y como último, para café en grano, se encuentran Nescafé y Lavazza. Este tipo de productos, a pesar de satisfacer la necesidad de tomar una buena taza de café, lejos está de parecerse a los sistemas de café en porciones individuales. Preparar un café con máquinas tradicionales para café molido, soluble o en grano requiere de más tiempo, ensuciar muchos instrumentos de cocina y no se puede garantizar un café de alta calidad en cada taza. Por lo tanto, la presión que ejercen estos productos no es muy alta. Los consumidores, si no desean pagar mucho por un sistema de café encapsulado costoso, tienen alternativas dentro del mismo segmento de industria, sin tener que necesariamente volver a las máquinas expendedoras de café tradicionales.

### ***Poder de negociación de los compradores***

Para este segmento de mercado, los compradores demandan, en general, una alta calidad de producto y facilidad en su preparación. Sin embargo, dependiendo del sistema del cual se esté hablando y al segmento de mercado al que apunte, los consumidores demandarán o no precios competitivos. En el caso de sistemas como Senseo, cuyo mercado objetivo es masivo, ofrecen precios económicos y competitivos. Sus consumidores exigen que así lo sea para garantizar su fidelidad. En cambio, en sistemas como el de Nespresso, donde el segmento objetivo es un grupo selecto de personas que exigen calidad por sobre otras variables, el precio no es algo por lo que negocien, todo lo contrario, un alto precio les reafirma la calidad de lo que están adquiriendo.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

Son muchos pequeños y medianos productores los que proveen el tipo de café buscado para producir las cápsulas de café. Es por eso que cada uno aporta una cuota pequeña de materia prima a las empresas productoras de café en cápsulas. Su poder de negociación, por lo tanto, no es alto. Sin embargo, empresas como Nespresso, que desarrollaron programas de desarrollo sustentable, apoyan a sus pequeños proveedores y establecen una relación que beneficia a ambas partes. En este tipo de programas se puede observar cómo los proveedores tienen la oportunidad de negociar condiciones y beneficiarse de su relación con Nespresso. A pesar de ello, en este caso concreto, Nespresso no deja de ser quien tiene el mayor poder de negociación.

### 1.3 Análisis de las fuerzas legales externas a Nespresso

Las fuerzas legales externas a Nespresso, que afectan a toda la industria de café en porciones individuales, tienen un gran impacto en las empresas que la componen. Los sistemas de café en cápsulas están protegidos por muchas patentes. De esta forma, cada empresa puede garantizar el correcto funcionamiento de su sistema, permitiendo que sus cápsulas sean únicamente utilizadas en sus máquinas y también que el método propio de hacer café no sea imitado por los competidores. Todo cambio producido en relación a las patentes, produce un efecto importante no sólo a nivel individual, es decir en cada empresa, sino también a la competencia de la industria en su conjunto. Por otra parte, las medidas que los gobiernos puedan tomar desde sus organismos reguladores de la competencia, afectan también el desenvolvimiento de las empresas que compiten.

Considerando la importancia que tienen las patentes y las resoluciones dictadas por organismos protectores de la competencia, se procederá a redactar los diferentes cambios sucedidos durante estos años en relación a este contexto legal. Se describirán los hechos más relevantes en relación a Nespresso y algunos de sus competidores, de forma tal de comprender la volatilidad del entorno en el que se desenvuelven y los efectos que esto produce.

Nespresso posee más de 1700 patentes protegiendo su sistema. Entre las patentes más importantes que tiene, se pueden distinguir las siguientes otorgadas por el Instituto Federal de Propiedad Intelectual Suizo y la Oficina Europea de Patentes (Strobel 2011):

- Patente 3D que protege la forma de las cápsulas (Swiss Trademark Reg. No. P-486 889, registered for “coffee, coffee extracts and preparations on the basis of coffee”).
- Patente que protege el método de extracción del café en el Sistema Nespresso (European Patent EP 0 512 470.)
- Patente que protege el sistema cerrado de cápsulas (European Patent EP 0 512 468.)
- Patente que protege la palabra que representa su marca: “What else?” (Swiss Trademark Reg. No. 609 901, registered for “coffee”).

### Situación en relación a la patente 3D

Durante muchos años, gracias a la protección que le otorgaban sus patentes, Nespresso no le temía a la competencia directa, es decir a empresas que pudieran producir cápsulas compatibles. Su competencia luchaba por capturar parte del mercado de café en porciones individuales creando sus propios sistemas con cápsulas diferentes, que no funcionaban con las máquinas Nespresso. Así es como Sara Lee (que luego de un *spin-off* fue denominada D.E. Masters Blenders), Mars Inc. y Kraft Foods Inc. (a través de la marca Mondelez) lanzaron sus propios sistemas. Sin embargo, la situación cambió cuando Denner, una empresa del gran retail suizo Migros Genossenschafts-Bund, lanzó a finales del 2010 cápsulas compatibles con las máquinas Nespresso.

En enero del año siguiente, la Corte Comercial de St. Gallen otorgó *ex parte* la medida cautelar solicitada por Nespresso y prohibió las ventas de las cápsulas compatibles producidas por Denner. Nespresso sostenía que Denner había infringido la patente 3D que protegía la forma de sus cápsulas (Strobel 2011). Esta medida fue tomada de forma preventiva en orden a evitar daños irreparables. Tal como se mencionó en el marco teórico, las patentes 3D (cuya finalidad es proteger la forma de un producto) son protegidas por la ley de patentes suiza (Swiss Trademark law) únicamente si son aplicadas a formas que técnicamente influyen en el uso del producto pero no son requeridas o absolutamente esenciales (Strobel 2011).

Nestlé presentó diferentes declaraciones para defender la validez de su patente. Estableció que la forma de sus cápsulas no era técnicamente necesaria para su uso en máquinas Nespresso, es decir, que otras cápsulas con formas distintas podían ser utilizadas. Por otra parte, argumentó que la forma debía ser protegida, ya que representaba a la marca Nespresso. Demostró a través de una investigación, que el 50% del público suizo asociaba la forma de las cápsulas con la marca Nespresso. Finalmente, la Corte Comercial de St. Gallen determinó que Nestlé Nespresso había demostrado que Denner había violado el *Swiss Unfair Competition Act* al comercializar capsulas con la misma forma (Strobel 2011).

En marzo del 2011 la situación en relación a la patente 3D dio un giro importante. La Corte Comercial de St. Gallen levantó la medida cautelar meses antes concedida a

Nespresso (Strobel 2011). Luego de haber escuchado ambas partes, la Corte determinó que Denner estaba en su derecho de comercializar cápsulas compatibles con el Sistema Nespresso (Strobel 2011). Desviando su argumento en relación a lo que había establecido unos meses antes, la Corte Comercial estableció que para poder ser compatibles con las máquinas Nespresso, las cápsulas necesitaban tener una determinada forma, es decir que la forma era técnicamente necesaria. Nestlé, intentó demostrar que no era así, produciendo una cápsula con forma distinta compatible con sus máquinas, pero falló, ya que al cambiarle la forma, la cantidad de café que podía contener era menor al que contenía la forma patentada. Por lo tanto, el registro de la patente 3D de la cápsula Nespresso había violado uno de los requisitos más importantes, declarándose de esta forma como inválida.

Finalmente, Denner volvió a comercializar cápsulas compatibles con el Sistema Nespresso. Pero esta no fue la única empresa en hacerlo, sino que dio pie a que otras compañías comenzaran a producir cápsulas compatibles. Tal como se mencionó en la descripción de las fuerzas competitivas, la competencia de Nespresso aumentó en una segunda dimensión. No sólo le competían empresas con sistemas alternativos al Sistema Nespresso, sino ahora también empresas productoras de cápsulas compatibles (muchas de ellas las mismas que comercializaban sistemas alternativos).

#### Situación en relación a la patente que protege la extracción

La EPO, Oficina Europea de Patentes, había sido el organismo europeo regulador responsable de concederle una de las patentes más importantes que posee Nespresso: aquella que protege el método de extracción de su sistema. Junto con la patente 3D, protegía el sistema de su competencia.

En 2011 la situación con respecto a esta patente también sufrió un cambio importante. El cuerpo regulador europeo encargado de las patentes, EPO, estableció que la patente que protegía un dispositivo que permite la extracción del café de las cápsulas en las máquinas Nespresso, era inválida. La opinión de Nespresso frente a esta medida fue: *“We believe that the decision fails to recognize the unique innovations inherent in the design of the Nespresso system”* (Revill 2013).

Lo que es relevante mencionar, es que esta medida, al igual que la invalidez de la patente 3D, abrió las puertas a una competencia directa muy agresiva ya que se levanta una importante barrera de entrada. De esta forma, Nespresso, cuyo ingreso proviene fundamentalmente de la venta de cápsulas, expone su modelo de negocios ante nuevas amenazas. Esta decisión tomada por la EPO repercute en 28 países de Europa.

#### Decisiones de los organismos reguladores de competencia

Cada país posee organismos que regulan la competencia para evitar que las empresas abusen de su posición en un mercado y perjudiquen a los demás integrantes de una industria. El organismo regulador de Francia estableció en abril de 2014 que Nestlé, con su unidad de negocios Nespresso, había abusado de su posición dominante en el mercado perjudicando las ventas de competidores (Jolly 2014). En respuesta, Nestlé acordó levantar barreras de entrada a su industria, permitiendo que otras compañías pudieran vender sin problema cápsulas compatibles.

Todo comenzó tres años atrás, cuando D.E. Master Blenders y Ethical Coffee Company acusaron a Nestlé por haber implementado una serie de medidas para mantener las cápsulas de su competencia fuera de las máquinas Nespresso. La autoridad encargada de controlar la competencia encontró que Nestlé había modificado sus últimas máquinas de forma tal que cápsulas ajenas a Nespresso no se encastrasen correctamente en la máquina o funcionaran de forma incorrecta. No sólo había implementado modificaciones sino que también lo había anunciado a sus consumidores con la intención de convencerlos de no comprar cápsulas que no fueran Nespresso. Esto perjudicó seriamente a sus competidores. Jean-Paul Gaillard, fundador de Ethical Coffee, estableció que su empresa había tenido que cerrar sus fábricas por seis meses cuando Nespresso decidió modificar sus máquinas, costándole a la compañía millones de dólares (Jolly 2014).

Nespresso, en abril de 2014, realizó un acuerdo con el organismo regulador de la competencia en Francia, en el cual se comprometió a proveer la información de forma adelantada a la competencia acerca de modificaciones o cambios en las máquinas, de forma tal que les de tiempo para poder modificar las cápsulas que producen y no quedar fuera de juego (Jolly 2014). Este acuerdo se aplica únicamente a Francia, pero Diane

Duperret, responsable de las relaciones públicas de Nespresso, estableció que esta medida podría tener impacto fuera de Francia también (Jolly 2014).

## **2. Recursos y competencias**

Nespresso posee determinados recursos que podrían considerarse estratégicos. Son aquellos que la diferencian de la competencia y le permite realizar estrategias efectivas. Se pueden distinguir cuatro recursos estratégicos en Nespresso: el conocimiento acerca de cómo producir el café de la mejor calidad y de forma sustentable, boutiques propias, su marca y el Club Nespresso. Por otra parte, la forma en que Nespresso utiliza dichos recursos marcan una diferencia: la organización posee competencias que le permite aprovechar al máximo sus recursos.

### **2.1 Conocimiento de producción de café de alta calidad y sustentable en toda la cadena de valor**

Nespresso posee un valioso equipo de expertos en café verde, agrónomos y proveedores “partners” que regularmente recorren todo el mundo en busca de granos de café de la mejor calidad: *“Mientras otros adquieren el café a ciegas en los mercados internacionales, nosotros siempre queremos saber qué estamos comprando, de dónde procede, cómo se ha cultivado y qué degustación y experiencia ofrecerá la taza”* (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2013). Tal como se expuso en secciones anteriores, Nespresso tiene estándares muy altos en cuanto a la calidad que exige para los granos de café: únicamente el 1-2% de los granos de café verde cumplen con dichos requisitos.

Gracias a las relaciones a largo plazo que el equipo forma con las comunidades agrícolas donde se cultiva el mejor café, los expertos alimentan continuamente su conocimiento acerca del café. Para poder mantener y profundizar estas relaciones, y lograr alcanzar los altos estándares de calidad que Nespresso exige, en 2003 lanzó su Programa de Calidad Sustentable AAA. Las primeras dos letras del programa (AA) se refieren a café de la más alta calidad, y la última letra (A) refiere a las prácticas sustentables (Datamonitor 2007).



A través del Programa AAA, la compañía intenta generar beneficios tanto para los agricultores como para la compañía. Al establecer un tipo de relación especial con ellos, Nespresso intenta proveer a los productores agrícolas con un mejor estándar de vida, y por otra parte, desafiarlos para que logren producir el tipo de café que la empresa busca.

Una vez adquirido el café de la mejor calidad, expertos en los centros de producción de Suiza continúan aplicando altos estándares de calidad. Analizan todas las complejas propiedades del café, incluyendo la acidez y el cuerpo de cada grano, para poder asegurar Grand Crus con sabores únicos y diferentes tipos de aroma. En ambos centros de producción de Nespresso se realizan controles de calidad, 30 controles en uno y 33 en el otro. Algunos de ellos son (Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013):

- Cata del café verde para garantizar sus perfiles sensoriales realizadas más de 10 veces por semana por más de 100 catadores.
- Control del tamaño de los granos de café verde para asegurar un tueste homogéneo.
- Medición de la humedad de los granos de café verde para evitar la sequedad y la pérdida de calidad durante el tueste.
- Baño de espuma para garantizar la impermeabilidad de la cápsulas.
- Control visual para asegurar la conformidad de la forma de la cápsula.
- Cata del producto final para garantizar el perfil gustativo de los Grand Crus.

Se pueden distinguir tres tipos de expertos en café de Nespresso, quienes poseen los conocimientos para producir café de calidad de forma sustentable (Datamonitor 2010):

Coffee experts	Role at Nespresso
Green Coffee experts	“Directing our relentless pursuit of very best coffee beans, are some of the world’s most experienced green coffee experts, many of whom are from countries of origin.”
Sensory specialists	“Using their highly developed and specialized skills, our sensory specialists seek coffees matching the exact aroma

	and flavour profiles demanded by each of Nespresso Grand crus- a process that is truly a dedicate balance of both science and art.”
Cupping masters	“Cupping masters taste several thousands samples annually to evaluate quality and to determinate which green coffees bear the aromatic hallmarks that match these precious profiles.”

Es importante destacar que Nespresso posee un programa denominado Ecolaboration, que tiene como objetivo reducir el impacto ambiental de los centros de producción y repercutir de forma positiva en su entorno. Para ello utilizan técnicas avanzadas que ahorran entre un 16% y un 20% de la energía utilizada en técnicas anteriores y, por otra parte, logran recuperar parte de la energía mediante un sistema innovador. La energía recuperada se utiliza para la calefacción de la fábrica. En lo que respecta al ahorro del agua, se recoge y recicla el agua de lluvia para su uso como agua no potable en las instalaciones (Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013).

## 2.2 Boutiques propias

*“Our global retail network of boutiques offers an insight into the brand, providing consumers with a unique opportunity to experience Nespresso with all their senses.”*  
(Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013)

Las Boutiques Nespresso ofrecen una experiencia contemporánea y personalizada que satisface las necesidades y preferencias individuales de sus clientes. Su diseño muestra mucha dedicación en cada detalle del local, preparando cada zona del lugar para que sea conveniente para el cliente. Poseen un área en donde se ofrece café a sus clientes, de forma tal que puedan degustar variedades nuevas o disfrutar de sus sabores preferidos, mientras esperan ser atendidos. Por otra parte, en algunos países de Europa, las Boutiques dedican un área denominada “The Exclusive Room” que permite que los consumidores familiarizados con la marca, puedan experimentar un momento de compra adecuado a su manera, sirviéndose ellos mismos lo que desean y haciendo un

“chek-out” automático, escaneando las cápsulas que desean llevar. Por último poseen un área denominada “Pick Up Area”, que permite a los clientes que encargaron sus pedidos telefónicamente o vía internet retirar sus productos de forma rápida (Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013).

Un local propio, de por sí, puede ser imitado por la competencia. Sin embargo, tener éxito y poder sacarle provecho a dichos locales no es una tarea fácil. Poseer locales propios implica no solo grandes inversiones en infraestructura, personal y comunicación, sino también la habilidad y experiencia para atraer y mantener una cantidad de clientes que justifiquen la tenencia del mismo. Es por eso, que la mayor parte de los competidores de Nespresso venden sus cápsulas a través de los típicos canales de retail, como supermercados.

Es importante destacar que Nespresso posee no sólo los recursos económicos para llevarlos a cabo sino, más importante, posee los conocimientos y experiencia que permiten que esta red de Boutiques sea no sólo un canal de distribución sino también un espacio para atraer y fidelizar clientes.

### **2.3 La marca Nespresso**

Durante 27 años, Nespresso se ha convertido en una de las marcas de café más reconocidas mundialmente, en la que millones de consumidores alrededor del mundo identifican como sinónimo de pasión, autenticidad y servicio (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2013).

La marca Nespresso es una marca enfocada en la creación de experiencias perfectas y momentos de placer (Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013). Se puede observar cómo el foco de la marca no está puesto en ser reconocida como una marca de café premium únicamente, sino que busca ser reconocida como una marca que represente algo más profundo: busca que sus consumidores puedan disfrutar de experiencias y momentos, sentirse parte de un grupo exclusivo y elegante. La marca logró este objetivo al convertirse en un símbolo mundial de elegancia sin ostentaciones (Nestlé Nespresso Corporate Communications 2013).

No alcanzarían los años ni la experiencia que cualquier competidor pudiera tener para lograr relacionarse con sus clientes mediante las experiencias, momentos y sensaciones de exclusividad y elegancia que Nespresso brinda. Nespresso logró convertirse en una marca que crea pasión en sus consumidores y representa a su compañía en todo aspecto.

#### *La marca en Facebook*

La comunidad de Nespresso se manifiesta también en Facebook, donde actualmente han superado los 1.9 millones de fans. Esta herramienta ofrece otra oportunidad para implicarse con la marca, y convertirla en parte de la vida de los socios. Brinda un espacio de interacción entre los socios y la marca, y los socios entre sí.

### **2.4 Apasionada comunidad de marca global: El Club Nespresso**

El Club es un recurso muy valioso, ya que la compañía considera que son los socios del Club los verdaderos representantes de la marca Nespresso y de un estilo de vida selecto, pero al mismo tiempo acogedor; completo, pero inspirador; simple, pero refinado (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2013). Lo que es muy importante remarcar es que los socios del Club no sólo son los mayores representantes de la marca sino que son también considerados como los embajadores de la misma. Nespresso, en un comunicado corporativo difundido en 2013, establece: *“Mas del 50% de los nuevos socios del Club, prueban el café Nespresso por primera vez de la mano de amigos o familiares, un activo único para nuestra marca.”*

Los socios del Club son incluidos en diferentes actividades en relación a la marca, estableciendo así una relación bilateral. En 2004, los socios del Club escogieron a George Clooney como Embajador de la marca (Nestlé Nespresso SA Corporate Communications 2013). Por otra parte, en los últimos años, se ha incluido a los socios en la elaboración de las campañas, pidiéndoles, por ejemplo, que imaginaran un final para el hilo argumental de un anuncio (a través de internet).

El Club Nespresso ha crecido durante todos estos años, hasta convertirse en una comunidad global de expertos en café. La relación personal que Nespresso ha desarrollado con sus clientes y la sensación de orgullo por pertenecer que los socios sienten al ser parte del Club, es muy difícil de ser imitado. No se puede determinar una

causa concreta que explique cómo la empresa genera que sus socios se sientan especiales, porque son muchos los factores en juego que, al ser interconectados, logran un resultado excepcional.

### **2.5 Servicio único y personalizado**

Nespresso posee conocimientos muy valiosos que le permiten brindar un servicio único y personalizado a sus clientes. Estos conocimientos los ha desarrollado durante todos estos años, fruto de su experiencia y capacitación constante. Fomenta que sus empleados estén en contacto con los clientes, para conocerlos personalmente y poder así ofrecerles el mejor servicio. Para ello los capacita asiduamente, no sólo para servir de la forma más respetuosa y amable, sino también para poder brindar consejos a partir de un conocimiento profundo de los productos. De los 8.300 empleados en todo el mundo, en 2012, el 70% está en contacto directo con los clientes. (Nestlé Nespresso SA, corporate communications 2013).

Una firma logra obtener ventajas competitivas sostenidas implementando estrategias que exploten sus fortalezas internas, respondiendo a las oportunidades que se le presentan en el entorno, neutralizando las amenazas y evitando las debilidades internas (Barney 1991).

Se procederá a describir la estrategia que Nespresso ha llevado a cabo, explotando sus recursos estratégicos y respondiendo a su entorno. Con los cambios que se produjeron en el entorno, se observan nuevas amenazas así como también nuevas oportunidades. Se evaluará por lo tanto si la decisión estratégica tomada por Nespresso continúa respondiendo ante el nuevo contexto en el que se encuentra inmersa.

### 3. Decisiones estratégicas

Hay diferentes opciones estratégicas que una empresa puede tomar. Nespresso ha decidido diferenciarse de su competencia en un segmento de mercado particular. Es decir, según la descripción de estrategias elaboradas por Michael Porter (1987), Nespresso ha tomado la estrategia de alta segmentación.

Es importante destacar que esta estrategia combina dos conceptos. El primero es el de diferenciación, relacionado a *cómo* la firma compete, es decir, la forma en que la empresa ofrece un producto con características únicas. El segundo, es segmentación, que se relaciona con *dónde* la firma competirá (Grant 2010). Sin embargo, las decisiones de diferenciación se relacionan estrechamente con el segmento de mercado al cual la empresa decide servir. Nespresso logra ofrecer productos y servicios distintivos, en relación a un segmento de mercado específico.

Cuando Nespresso innovó en el mercado del café para hogar, tuvo la oportunidad de elegir cómo se diferenciaría ya que no había competidores directos ni indirectos que amenazaran su propuesta. El entorno, en este caso, era un mundo de oportunidades carente de amenazas en el corto plazo. Buscó posicionarse como una marca premium que ofrecía un sistema de preparado de café que permitía producir un café de la más alta calidad. Conformó un modelo de negocio coherente a su propuesta, como se describió en capítulos anteriores. El segmento de mercado elegido fue uno reducido y particular: amantes del buen café de medio/alto poder adquisitivo, un segmento con demandas específicas que Nespresso era capaz de proveer; y, adicionalmente, la forma para llegar a ellos fue a través de canales propios, una forma alejada de los canales tradicionales de distribución.

Con el paso de los años se fueron produciendo diferentes cambios en el entorno que impulsaron a la competencia a ingresar al mercado del café en cápsulas individuales. Nespresso, que había estado protegido de su competencia, se vio ante una situación que amenazaba su éxito sostenido en el tiempo. Sin embargo, mantuvo su estrategia.

La estrategia de alta segmentación se basa, según Porter (1987), en la premisa de que la empresa puede servir a su estrecho segmento de mercado con más efectividad y eficacia

que otros competidores que compiten en forma más general. Analizando las palabras de Porter, se puede comprender de forma más clara cómo lo que puede ser considerado una amenaza para Nespresso, puede en realidad ser vista como oportunidad. La creciente competencia, como se vio en la descripción previa de los competidores más importantes, lleva a cabo estrategias de costo o diferenciación, pero especialmente se diferencia de Nespresso por su precio. Sea cual sea la estrategia escogida, los competidores apuntan a un segmento de mercado masivo. Nespresso, en cambio, al enfocarse en un segmento particular, llega a conocer en profundidad a sus clientes y satisfacer de la mejor forma sus necesidades. Tiene la amenaza de perder ciertos clientes que puedan ser atraídos por una propuesta diferente, en general distintiva por su precio y presencia en grandes cadenas de retail. Pero, los clientes actuales de Nespresso que se vean atraídos por propuestas más económicas, probablemente no sean el tipo de cliente al que Nespresso apunta; y en el caso de que sí lo sean, puede apalancarse aún más en sus recursos estratégicos para evitar perderlos.

Nespresso puede tomar la situación actual del entrono como una oportunidad para reforzar su imagen y fidelizar aún más a sus clientes, apalancándose especialmente en su Club y Boutiques de forma de brindar el mejor servicio posible. Sus clientes, como se mencionó en capítulos anteriores, no sólo eligen Nespresso por la calidad de su café, sino también por la oportunidad de formar parte de un Club selecto de expertos en café. Por otra parte, el servicio personalizado que se brinda a través de tres canales de distribución, fomenta aún más la fidelidad de los clientes. Tal como expone Grant (2010): *“The resource based approach emphasizes the uniqueness of each company and suggests that the key to profitability is not through doing the same as others firms but rather through exploiting differences”*.

Nespresso no busca competir en un mercado masivo. Ofrece un producto premium y un servicio específico, a un precio acorde a su imagen, que sólo un tipo de cliente elegirá. Considerando que el modelo de negocio de la empresa se sustenta con la venta de cápsulas, la misma intenta, por lo tanto, que quienes compren las máquinas, sean efectivamente las personas que se convertirán en clientes fieles que compren cápsulas constantemente. Un Gerente de Boutique de Argentina expresa: por más que vendamos máquinas, el negocio no es ese. *El negocio está en vender cápsulas. Si se abren las puertas a más sectores, puede pasar que compren la máquina y después no las*

*cápsulas, o comprenden cápsulas con muy poca frecuencia* (Ojeda, entrevista personal, 2014).



Universidad de  
**San Andrés**



## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusión

Nespresso ha creado un nuevo e innovador concepto de café: un sistema de café encapsulado que permite crear un espresso de gran calidad en el hogar. Luego de pruebas fallidas, la organización encontró el segmento de mercado adecuado con el cual aprovechar su sistema al máximo, y lo sirvió de una forma única acorde a sus necesidades. Los fanáticos del café espresso de calidad ya existían para ese entonces, pero no había ninguna empresa que lograra proveer ese tipo de café en el hogar. La decisión de apuntar a este segmento, todavía insatisfecho, fue fundamental.

Esta innovación es considerada estratégica, ya que Nespresso, con su modelo de negocio único, ha creado un nuevo mercado que ha ido creciendo todos estos años de forma exponencial. Dicho mercado, al ir creciendo y desarrollándose, comenzó a ser percibido no sólo como una oportunidad para empresas productoras de café o de alimentos en general, sino también como un incentivo a competir en él.

En un comienzo, Nespresso fue indudablemente la empresa pionera en el mercado de café en cápsulas. Al patentar su sistema, logró apoderarse del mercado durante muchos años. Esta situación fue fundamental para el desarrollo de diferentes recursos, que hoy pueden considerarse estratégicos, que le permitieron poder mantener su posición y continuar creciendo. Por otra parte, el desarrollo de dichos recursos, conformó la base para su estrategia competitiva. Esta base resultó particularmente importante cuando la competencia comenzó a sortear los obstáculos que las patentes ponían, y comenzó a crear propios sistemas de café encapsulado y a competir por una porción del mercado. Tal como expone Gary Hamel (2010), incluso las innovaciones estratégicas son vulnerables a la imitación.

Hasta ese entonces, Nespresso sentía la presión de nuevos competidores, pero de forma indirecta, ya que el segmento de mercado particular al que la empresa apuntaba no era masivo, era un segmento que optaba por un sistema que no sólo le provea de un espresso de la mejor calidad sino que también le ofrezca un servicio personalizado y distintivo. Por otra parte, cambiar de marca implicaba cambiar de sistema. Nespresso,

con un buen desarrollo de su marca, fidelizaba a sus clientes a través de sus boutiques y el servicio personalizado que en las mismas se brindaba. Por lo que sus consumidores, fanáticos del café de medio/alto poder adquisitivo, no tenían muchos incentivos para cambiar de sistema. Los incentivos para cambiar de marca eran la practicidad de poder comprar cápsulas en supermercados y otros retails, y en menor medida, el precio competitivo que ofrecían algunos sistemas alternativos.

Sin embargo, luego de años de ser un líder indiscutible en su industria, Nespresso pierde las patentes más importantes protectoras de su sistema, al ser declaradas inválidas por los organismos correspondientes. Es aquí donde se pierde una gran barrera que la empresa mantenía para evitar la imitación de su sistema, y especialmente, de sus cápsulas. Con una reducción de mecanismos de aislamiento a la imitación, Nespresso comenzó a experimentar en los últimos años una competencia más agresiva: sus competidores comenzaron a comercializar cápsulas compatibles con su sistema. Esta situación presenta grandes amenazas al modelo de negocio de Nespresso, ya que el mismo se sustenta con la venta de cápsulas, consideradas complementos fundamentales del Sistema Nespresso.

Es importante remarcar en esta instancia, que uno de los factores que le permitía a Nespresso mantener su ventaja como *early mover*, era la posesión y control de las cápsulas, ya que son el recurso más importante para la explotación de la innovación. Al perder las patentes que le otorgaban a Nespresso la propiedad de las mismas, los recursos complementarios pasaron a estar en manos de diferentes empresas, amenazando la ventaja de Nespresso como *early mover*. La contracara de esta situación es el surgimiento de nuevas oportunidades para los fabricantes de cápsulas, considerando que aumenta notablemente su poder de negociación. Los fabricantes de las mismas tienen la posibilidad de apropiarse del valor que el Sistema Nespresso genera, si logran que los consumidores elijan su marca.

Sin embargo, Nespresso sobrevive a estos drásticos cambios en el entorno y continúa expandiendo su red de boutiques en actuales y nuevos países, aunque de forma más lenta a la acostumbrada. Esta situación lleva a pensar que sus competidores lograron imitar su producto distintivo pero, a pesar de ello, no lograron imitar completamente su ventaja competitiva.

Tal como se comentó anteriormente, la misma no surge únicamente del producto en sí, sino más bien de la explotación de sus recursos estratégicos: conocimiento de producción de café de alta calidad y sustentable en toda la cadena de valor, la marca Nespresso, boutiques propias, servicio único y personalizado, y el Club Nespresso. Por lo tanto, la ventaja competitiva de Nespresso surge de la implementación de una estrategia que le permitió explotar sus recursos competitivos. La estrategia que tomó, como se nombró en el capítulo anterior, fue una estrategia de alta segmentación.

Nespresso logró diferenciarse en un segmento particular del mercado, ofreciendo un producto y servicio que responde exactamente a sus necesidades. Y lo hace de la mejor forma posible, por lo que la competencia que intente captar estos clientes, tendrá barreras importantes que se lo impidan. Los consumidores de Nespresso no sólo eligen Nespresso por ofrecerles el café de la más alta calidad percibido en el mercado, sino también porque les brinda la oportunidad de formar parte de un conjunto de personas que comparten su pasión por el café y por un estilo de vida distintivo. Parte del incentivo para no cambiar de marca está en la relación personalizada que los consumidores tienen con la empresa, quien los fideliza y los hace sentir parte de algo más grande que un simple consumo. Eligen Nespresso, por lo tanto, por el producto, por el servicio personalizado que se ofrece y por la posibilidad de pertenecer a un Club distintivo conformado por expertos, fanáticos y amantes de café.

Como conclusión, Nespresso se enfrenta a un entorno competitivo que amenaza a su modelo de negocio, desacelerando su crecimiento exponencial logrado todos estos años. Sin embargo, esta situación puede ser vista como una oportunidad para continuar reforzando aquello que distingue a Nespresso de su competencia, es decir, apalancarse sobre sus recursos estratégicos. Por otra parte, la situación actual incentiva a desarrollar aún más capacidades que le permitan mantener su ventaja competitiva en el tiempo. Para evaluar qué tipo de capacidades adquirir o desarrollar, la empresa deberá realizar un análisis exhaustivo de sus clientes y potenciales clientes, para poder determinar qué necesidades la empresa actualmente no está cubriendo de la forma que le gustaría hacerlo o cuáles son las necesidades nuevas que los clientes presentes expresan.

## 2. Recomendaciones

Considerando que Nespresso se encuentra presionado por nuevos competidores y potenciales nuevos competidores, el camino recomendable a seguir es reforzar su estrategia de alta segmentación. Para ello es necesario que la empresa se aferre al Club Nespresso y lo que el mismo significa para sus clientes. A través de su Club, la compañía permite ofrecer una experiencia inimitable por sus competidores. Esto lo logra brindando un servicio personalizado, adaptado a las necesidades particulares de cada cliente, y ofrecido por expertos en café. Tal como expone Santiago Ojeda (2014), Gerente de Boutique en Argentina, los consumidores de Nespresso cada vez saben más acerca de café y exigen por lo tanto, un servicio acorde a su conocimiento.

Por otra parte, no sólo es necesario que la empresa explote y desarrolle aún más sus recursos estratégicos y capacidades, sino que también considere la posibilidad de hacer un análisis de segmentación. Haciendo un análisis de segmentación se pueden identificar nuevos segmentos de mercado atractivos para el modelo de negocio particular de la empresa y determinar cuántos de estos mercados la empresa está dispuesta a servir. Esto sucedió, por ejemplo, con el ingreso de Nespresso al mercado de oficinas, restaurantes y hoteles. Probablemente existan otros segmentos particulares con necesidades que puedan ser satisfechas por Nespresso.

Con respecto al segmento de mercado de café en el hogar que Nespresso sirve actualmente, se puede evaluar la posibilidad de analizarlo en profundidad, de forma tal de reconocer sub-segmentos dentro del mismo. De esta forma, Nespresso podrá servir a cada uno de una forma aún más personalizada al conocer sus necesidades específicas, y así crear lazos más duraderos con sus clientes y una mayor fidelización.

Como último punto, es muy importante que Nespresso evalúe una amenaza importante a su modelo de negocio. Nespresso ofrece sus productos a través de locales propios, un aspecto distintivo y a su vez estratégico. Sin embargo, también deja en desventaja a la empresa en algunos casos. Es posible, que cuando clientes fieles de Nespresso experimenten una falta de stock de cápsulas en sus hogares, opten, por falta de tiempo, adquirir cápsulas de marcas alternativas cuando visiten un supermercado para hacer sus compras habituales. Esta situación amenaza el modelo de negocio de Nespresso porque

puede llegar a reducir la frecuencia de compra de sus clientes en las boutiques y de esta forma, que sus clientes utilicen más de una marca en el Sistema Nespresso.

Nespresso podría evaluar ingresar en los canales típicos de retail para evitar situaciones de este tipo. Sin embargo, se desviaría de su estrategia de alta segmentación, comenzando a ser percibida como una marca masiva que compite a la par con Carte Noire, Café-Royal, entre otras. Como recomendación, se propone que Nespresso refuerce el uso de herramientas y recursos que posee, de forma de anticiparse a las necesidades de sus clientes para evitar que las mismas tengan que reaccionar ante una falta de stock de cápsulas.

Nespresso, a través de la información recolectada en su Club, realiza un seguimiento de cada consumidor y llega a conocer sus hábitos de compra. De esta forma, si un consumidor tarda más de lo esperado en presentarse a la boutique para realizar su compra frecuente, Nespresso le envía un mail recordándole de su visita para evitar que se quede sin stock. Por otra parte, la empresa ofrece en algunos países de Europa máquinas inteligentes (Ojeda, entrevista personal, 2014). Son máquinas, que a través de internet, le permiten a Nespresso conocer aún en mayor profundidad a su consumidor, y poder calcular a partir de lo comprado y lo consumido, cuándo se quedará sin stock. El sistema inteligente de las máquinas, sin embargo, no es todavía un aspecto distintivo de Nespresso, ya que se ofrece en muy pocos países. Pero, si aprovechara esta herramienta de forma extensiva, Nespresso podría evitar a futuro que sus consumidores conozcan los productos de su competencia y decidan utilizarlos temporalmente o de forma permanente.

Por lo tanto, se recomienda hacer una evaluación de diferentes zonas de los países en donde compite, para evaluar qué zonas rentables no poseen una boutique propia y expandir la red hacia dichos lugares. Por otra parte, aprovechar las diferentes herramientas de tecnología de información que posee, para poder aprovechar al máximo la información valiosa que la empresa logra recolectar gracias a su Club. Si es necesario, incorporar más tecnologías para poder utilizar la información recolectada, y en el caso de que ya tengan las que consideran necesarias, incorporar expertos en dichas tecnologías para sacarle mejor provecho. Como último punto, Nespresso podría expandir sus máquinas inteligentes a diferentes países, más allá de que exista o no

competencia directa, para anticiparse a una competencia más agresiva como se comenzó a ver en muchos países. De esta forma, los clientes fieles a Nespresso no tendrán oportunidad de probar otras marcas, si desde su incorporación como socios del Club, reponen frecuentemente sus cápsulas sin experimentar ninguna falta de stock.



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

### 1. Boutiques Nespresso



Boutique en Ciudad de Valladolid, España.

Fuente: <http://www.capsulandia.com/2011/07/nespresso-abre-su-boutique-numero-31-en-espana-la-primera-en-castilla-y-leon/>



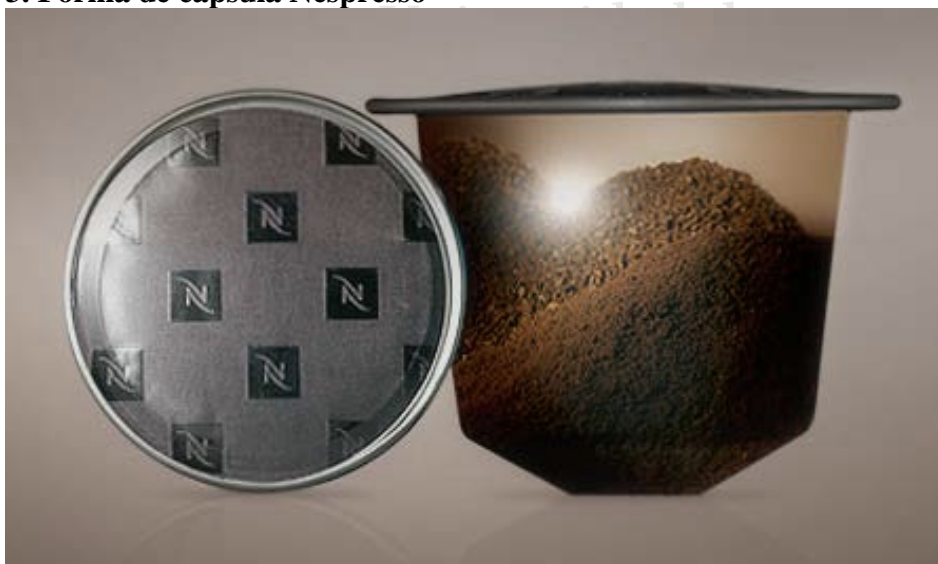
Boutique Nespresso en de Bijenkorf the Hague, Países Bajos. Foto tomada por Michaela Tan y publicada en su blog: <http://micha-hhs.blogspot.com.ar/2012/01/stores-nespresso-boutiques.html>.

## 2. Variedades de Grand Cru Nespresso



Fuente: <http://productos.elitista.info/2011/01/capsulas-cafe-nespresso.html>

## 3. Forma de cápsula Nespresso



Fuente: Nestlé-Nespresso



#### **4. Entrevista a Santiago Ojeda, Gerente de Boutique de Recoleta en Buenos Aires, Argentina.**

1. *¿Qué empresas o sistemas de monodosis considerás como competencia?*

En Argentina no hay mucha competencia. El único sistema que le compite a Nespresso es Senseo, de Nestlé, pero no lo consideramos como competencia directa. Café Martínez también está sacando sus propias máquinas. Apunta a otro mercado, a uno más masivo. Por otra parte, no ofrece sólo café y el éste no es de la misma calidad. La propuesta de Nespresso es ofrecer café de la mejor calidad y las variedades son siempre alrededor del mismo.

2. *¿Se comenzaron a ver cápsulas compatibles desde que la patente 3D que poseía Nespresso se declaró inválida?*

En países de Europa sí, pero acá en Argentina todavía no impactó. Se observan cápsulas compatibles, pero son hechas de plástico, rellenables, que no funcionan bien con las máquinas Nespresso. Nos pasó de recibir máquinas dañadas por estas cápsulas.

3. *Cuando cápsulas compatibles de buena calidad lleguen al país, así como las que se comercializan en países de Europa, ¿qué impacto pensás que puede tener en el mercado Argentino?*

Considero que la competencia es sana. Que al tener competencia va a haber más desafíos, nos diferenciaremos con el servicio que brindamos, como lo hicimos hasta ahora.

4. *¿Cuál crees que es la mayor barrera de entrada a la industria?*

Considero que hoy, para poder competir con Nespresso en Argentina, la tecnología es una barrera de entrada. Considero que algo que nos diferencia es la potencia que tiene nuestras máquinas, que no es alcanzado por las máquinas que se comercializan en este país. La potencia de las máquinas es lo que termina creando una tasa de café de la más alta calidad. Las máquinas Nespresso trabajan con una presión de 19 bares (unidad de presión) y las del mercado local llegan a 14 o 15.

5. *¿Qué lo diferencia a Nespresso de su competencia?*

Las máquinas, las boutiques... El servicio que se les brinda a los clientes a través de la

Boutique, por teléfono e incluso por internet. Por otra parte, el Club es un punto muy fuerte que nos diferencia de la competencia, porque fideliza a los clientes de una forma poco tradicional. El Club no ofrece beneficios monetarios, premios, o algo por el estilo. Ofrece un estilo de vida, pertenecer a un grupo de consumidores que saben de café y disfrutan de una buena taza de café. Las personas comienzan a sentirse muy identificadas con la marca.

6. *¿Cómo describirías a los consumidores de Nespresso?*

Clase media alta exigente. Cada vez están mas informados con el tema del café. Cada vez más vienen a preguntar acerca de variedades específicas. Nosotros tenemos capacitación todo el tiempo para responder a estas exigencias.

7. *En algunos países se ofrecen máquinas inteligentes, que le avisan a Nespresso cuándo se están quedando sin cápsulas, permitiéndole tomar acciones previas al desabastecimiento como el envío de mail recordando que ya debe hacer su compra o incluso enviándole capsulas automáticamente. ¿Esto se ve en Argentina?*

No. En Argentina no tenemos ese sistema. En Europa sí, porque allá hay cápsulas compatibles. Acá hay, pero pocas. Mucha gente que las compró terminó dañando la máquina.

8. *¿Crees que cuando la competencia directa aumente, es decir, se comiencen a vender cápsulas compatibles de calidad razonable, será necesario un sistema así?*

Creo que podría ser muy útil para evitar que ante una falta de cápsulas las personas se queden sin o acudan a una marca alternativa.

9. *Con respecto a la patente Suiza 3D que fue declarada inválida, ¿tuvo repercusión a nivel mundial o fue sólo una medida tomada para Suiza?*

Fue una medida que se tomó en Suiza pero repercutió mundialmente.

10. *¿Cada cuánto sacan una variedad nueva de café? ¿Cuál es el objetivo de la empresa con estos lanzamientos?*

Tenemos 22 Grand Cru fijos. Tres veces por año se lanzan variedades limitadas, que están hasta que se agotan. En general son dos o tres meses. Se lanzan a nivel mundial. El objetivo es darle mas variedad. Nosotros vendemos solo café, no chocolate u otras

cosas, entonces se ofrecen distintas combinaciones.

11. *¿Cómo aseguran la frescura del café?*

En los stocks como en el ware-house esta todo controlado con temperatura. Una vez que salen de acá, va mas allá de nuestras manos. Acá las cosas no se vencen porque el café en sí no tiene vencimiento. Argentina por ley, pide que se ponga vencimiento.

12. *El segmento de mercado al que apuntan es chico, ¿buscan captar nuevos sectores?*

El tema es el siguiente: por más que vendemos máquinas, el negocio no es ese. El negocio está en vender cápsulas. Si se abren a más sectores puede pasar que compren la máquina y después no cápsulas, o compren cápsulas con poca frecuencia.

13. *¿Cómo determinan los lugares en dónde instalar una Boutique? ¿Por qué teniendo tantos clientes en zona norte de la provincia de Buenos Aires, no abren Boutiques más cercanas a dichos clientes?*

Lo determina la sede de Suiza. Se analizan diferentes factores, como que sean calles transitadas, cerca de los clientes, que haya lugares cerca para estacionar, etc. Se evalúa bien cuántos clientes hay cerca para ver si se justifica, porque es un costo mantener la Boutique. Para los clientes que viven más lejos se hacen envíos a domicilio.

Universidad de  
San Andrés

## Bibliografía

### 1. Libros

Abell, D. 1980. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. New Jersey: Prentice Hall.

Daft, R. 1983. *Organization Theory and Design*. St. Paul: West Pub. Co.

Grant, R.M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis*. UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Hamel G. 2007. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Hernandez Sampieri, R; Fernandez Collado, C; Baptista Lucio, P. 2006. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hitt, M; Ireland, D; Hoskisson, R. 2008. *Administración estratégica: competitividad y globalización- Conceptos y Casos*. México: Thomson.

Porter, M. 1987. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía editorial continental.

Rumelt, R. P. 1984. *Toward a strategic theory of the firm*. In *Competitive Strategic Management*. Edited by Lamb, R. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Stake, R.E. 1998. *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.

Vasilachis de Gialdino, I., comp. 2006. *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Biblioteca de Educación.

West, A. 1992. *Innovation Strategy*. UK: Prentice Hall.

## 2. Artículos académicos

Barney, J. 1991 “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17.1, 99-120.

Collis, D.J. and C.A. Montgomery. 2008. “Competing on resources”, *Harvard Business Review*, 140-150.

Das, T.K. 2000. “A resource-based theory of strategic alliances”, *Journal of Management*, 26, 31-61.

Datamonitor. 2007. “Nespresso case study”, *Datamonitor Plc*.

Giesen, E., E. Riddleberger and R. Bell. 2010. “When and how to innovate your business model”, *Strategy & Leadership*, 38, 4, 17-26.

Kashani, K., and J. Miller. 2003. “Innovation and renovation: The Nespresso Story”, *International Institute for Management Development (Lausanne, Switzerland)*.

Kim, E., D. Nam and J.L. Stimpert. 2004. “The applicability of Porter’s generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures and suggestions”. *Journal of Management*, 30.5: 569-589.

Kim, W. and R. Mauborgne. 1999. “Creating new market space”, *Harvard Business Review*.

Markides, C. 1997. “Strategic Innovation”, *MIT Sloan Management Review*, Spring: 9-23.

Markides, C. 1998. “Strategic Innovation in Established Companies”, *MIT Sloan Management Review*, 31-41.

Markides, C. and C. Charitou. 2003. “Responses to disruptive strategic innovations”. *MIT Sloan Management Review*, 55-63.

Markides, C. and P.A. Gerosk. 2004. "Raising to be the second", *Business Strategy Review*, 25-31.

Markides, C. and L. Sosa. 2013. "Pioneering and first mover advantages: The importance of business models", *Long Range Planning*, Vol 46, no. 4-5, 325-334.

McGrath, R.G. 2011. "When your business model is in trouble", *Harvard Business Review*, 96-8.

Porter, M. 2008. "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, 79-93.

Porter, M. 1996. "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 61.

Prahalad, C.K. and G. Hamel. 1990. "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 79-91.

Sawhney, M., R. Wolcott and I. Arroniz. 2006. "The 12 different ways for a company to innovate", *MIT Sloan Management Review*, 75-81.

Strobel, E.M. 2011. "Nespresso v. Denner- A coffee capsules battle in five acts. What else?", *European Food & Feed Law Review*, Vol. 6 Issue 4, 226.

Wernerfelt, B. 1984. "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 171-180.

### 3. Artículos de diario

Bond, S. 2014. “Nespresso has shot at larger coffee sale”, *Financial Times*. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/bb911054-982b-11e3-bebc-00144feab7de.html#axzz31FWeDsrG> (Accedido el 8 de mayo de 2014).

Boyle, M. 2013. “Nestlé’s Nespresso growth hit by swiss contender Migros: retail”, *Bloomberg*. <http://www.bloomberg.com/news/2013-04-21/nestle-s-nespresso-growth-hit-by-swiss-contender-migros-retail.html> (Accedido el 28 de marzo de 2014).

Daneshkhu, S. 2013. “Competition hots up for coffee capsule market smooth operators”, *Financial Times*. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d8c237a4-489c-11e3-8237-00144feabdc0.html> (Accedido el 10 de abril de 2014).

Fottrell, Q. 2013. “Sales of single-serve coffee have tripled since 2011”, *Market Watch-The Wall Street Journal*. <http://www.marketwatch.com/story/sales-of-single-serve-coffee-have-tripled-since-2011-2013-11-20> (Accedido el 1 de abril de 2014).

Jolly, D. 2014. “Nestlé loses a clash over single-serve coffee”, *NY Times*. [http://www.nytimes.com/2014/04/18/business/international/nestle-loses-a-clash-over-single-serve-coffee.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/04/18/business/international/nestle-loses-a-clash-over-single-serve-coffee.html?_r=0) (Accedido el 20 de abril de 2014).

Jones, D. 2012. “Starbucks’ coffee maker may drain Nespresso’s growth”, *Thomson Reuters*. <http://www.reuters.com/article/2012/03/15/nestle-starbucks-coffee-idUSL5E8EF27Z20120315> (Accedido el 28 de marzo de 2014).

Koltrowits, S. y Thomasson, E. 2013. “Mondelez to take on Nespresso with own-brand coffee pods”, *Thomson Reuters*. <http://www.reuters.com/article/2013/06/10/mondelez-nespresso-capsules-idUSL5N0EM16320130610> (Accedido el 20 de abril de 2014).

Revoll, J. 2013. “Nestlé has patent for Nespresso System revoked”, *Wall Street Journal*. <http://online.wsj.com/news/articles/SB100014240527023040664045791291034625828822>. (Accedido el 10 de abril de 2014).

Sorensen, C. 2014. “Single-serve coffee wars heat up”, *Yahoo! News*. <http://ca.news.yahoo.com/single-serve-coffee-wars-heat-up-202426174.html> (Accedido el 14 de abril de 2014).

The Economist Intelligence Unit. 2010. “World drinks: Nespresso wars”, *The Economist*, día. <http://www.eiu.com/> (Accedido el 20 de noviembre de 2013).

#### 4. Páginas web

Página web de Nestlé-Nespresso.

<http://www.nestle-nespresso.com> (Acceso: noviembre 2013).

Página web de Nestlé.

<http://www.nestle.com/> (Acceso: diciembre 2013).

Página web de Senseo.

<http://www.senseo.es> (Acceso: abril 2014).

Página web de Nestlé Dolce Gusto.

<http://www.dolce-gusto.com.ar> (Acceso: abril 2014).

Página web de Lavazza a Modo Mio.

<http://www.lavazzamodomio.es> (Acceso: abril 2014).

Página web de Tassimo.

<http://www.tassimo.com> (Acceso: abril 2014).

Página web de Ethical Coffee Company.

<http://www.ethicalcoffeecompany.com> (Acceso: abril 2014).

Página web de Café Royal.

<http://www.caferoyal.com> (Acceso: abril 2014).

Página web de L'arome Espresso.



<http://www.laromeespresso.es> (Acceso: abril 2014).

Página Web de Carte Noire.

<http://www.cartenoire.es> (Acceso: abril 2014).

Singleserve Coffee.

<http://singleservecoffee.com> (Acceso: marzo 2014).

## **5. Entrevista**

Ojeda, Santiago. Entrevista realizada por Teresa Huergo. Grabación. Buenos Aires, 6 de mayo, 2014.



Universidad de  
**San Andrés**