

SOSTENIBILIDAD EN NESPRESSO¹

"Hoy en día, nuestra ambición es ofrecer la más alta calidad y el café en cápsulas más sostenible del mundo"

Jean-Marc Duvoisin, CEO de Nespresso

La estrategia de sostenibilidad de Nespresso estaba construida bajo el enfoque de Nestlé de Creación de Valor Compartido (CSV). Eso significaba que las actividades de la compañía, no sólo cumplían las leyes, sino que también aseguraban la conservación del medio ambiente para las generaciones futuras y creaban valor para sus clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad en general. Creación de Valor Compartido era la plataforma de Nestlé para ir más allá de la sostenibilidad, hasta crear valor a largo plazo para la sociedad. Por todo ello, la sostenibilidad era parte de la estrategia de Nespresso desde hacía años. Un paso importante en ese camino se dio en 2003 con la creación del “Nespresso AAA Sustainable Quality™ Program” junto a la ONG Rainforest Alliance (dedicada a asegurar un futuro sostenible para las comunidades de caficultores).

Gracias a ese programa, más de 63.000 cafetaleros de 11 países (Costa Rica, Guatemala, Colombia, México, Nicaragua, Brasil, India, Indonesia, Kenia, Etiopía y Perú), que integraban ese Programa, suministraron más del 80 por ciento del café que utilizó la empresa en 2014, beneficiándose del asesoramiento que les proporcionaban los expertos de Nespresso.

Jean Marc Duvoisin, Director de la compañía desde 2013, lo tenía claro:

"No se puede tener por un lado la estrategia de negocio y por otro la estrategia de sostenibilidad. La sostenibilidad debe formar parte inherente del modelo de negocio. La estrategia de sostenibilidad no puede cambiar al llegar un nuevo

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio García de Castro y la asistente de investigación Dña. Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

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

CEO a la empresa. Es algo que se mantiene más allá de quien la dirija. Para eso tiene que formar parte del modelo de negocio.

En Nespresso es así desde hace mucho tiempo y hemos hecho nuestro trabajo y sabemos cuál es el impacto total de la plantación, de la taza de café y del reciclado de la cápsula, y lo que tenemos que hacer para conseguir nuestros objetivos”.

En palabras de Jean Marc:

“La historia de Nespresso comenzó con una idea simple: permitir a cualquier persona preparar la taza de café expreso perfecta – como si se tratase del camarero más experto. Desde sus comienzos en 1986, Nespresso ha redefinido y revolucionado la forma en que millones de personas disfrutan de su café. Eso es lo que nosotros debemos seguir haciendo”.

NESPRESSO

En 2015, Nespresso era la empresa pionera y líder mundial del mercado de cápsulas individuales de café. Los comienzos no fueron fáciles y se tardaron varios años para alcanzar los beneficios. En el Anexo 1 se recoge la historia de Nespresso.

Jean Marc explicaba:

“Hace 29 años, Nespresso fue pionera en el segmento de café en cápsulas. Hoy en día, la empresa sigue teniendo como motor la innovación y la calidad, creando demanda dentro de la categoría. Nuestra marca sigue siendo la referencia y la preferencia de los conocedores de café en todo el mundo”.

Durante la mayor parte de su historia, las ventas de Nespresso habían crecido a una media anual del 30 por ciento, estimándose que se habían alcanzado unos ingresos de 4.250 millones de francos suizos en 2014. Todavía estaba lejos de los 14.500 millones de francos suizos que Nestlé vendía de Nescafé pero algunos expertos lo veían como el Nescafé del siglo XXI. Además Nestlé había lanzado Nescafé Dolce Gusto que se asemejaba al concepto de Nespresso.

Según la consultora Euromonitor, el mercado de cápsulas de café era de unos 13.500 millones de euros en 2014 y crecía al 30 por ciento cada año. Algunas estimaciones de la agencia Reuters pensaba que en una década el café en capsulas sería el principal segmento del mercado del café a nivel global. En palabras de Jean Marc el modelo de Nespresso era el mejor para seguir siendo líder:

“Nuestra pasión por la calidad y por superar las expectativas cambiantes de nuestros consumidores ha sido la fuerza impulsora de nuestro crecimiento sostenido. En 2014, una vez más demostramos la fortaleza de nuestro modelo de negocio único, ofreciendo un sólido crecimiento en todo el mundo”.

Nespresso, según la opinión generalizada en el sector, era una de las unidades de negocio más rentables y de mayor crecimiento de Nestlé, siendo una de las 30 marcas multimillonarias con las que Nestlé conseguían el 70 por ciento de sus ingresos. Además su beneficio antes de intereses e impuestos- EBIT- era muy superior al 15 por ciento medio de la compañía. Dada la alta rentabilidad y a pesar de las casi 2.000 patentes que Nespresso tenía en todo el mundo en el año 2015, aparecieron nuevos competidores. En 2015 no sólo se hablaba de cápsulas compatibles con las máquinas de Nespresso sino de máquinas de otras marcas compatibles con las cápsulas de Nespresso. Algunos analistas y expertos comentaban que Nespresso y sus directivos tendrían que centrarse en esos temas de corto plazo más a fondo.

Los primeros competidores de Nespresso que aparecieron en el mercado del café en porciones tenían sus propios sistemas patentados. Senseo – desarrollado por Philips para la división europea de Sara Lee (en 2015, JDE, empresa especializada en café, joint venture de Mondelez y Master Blenders) - y el sistema Green Mountain de Keurig en Estados Unidos fueron los primeros.

También habían ido apareciendo cápsulas compatibles con Nespresso, que sí eran una amenaza directa para su posición en el mercado. JDE lanzó en 2010 en 2000 supermercados en Francia y para el segmento premium la marca L'OR Espresso, una sub-marca de su sólida Maison du Café, que vendían las cápsulas fabricadas en plástico a un precio de venta al público un 20 por ciento inferior a las de Nespresso². En 2015, JDE vendía sus cápsulas compatibles en toda Europa, que era el principal mercado de Nespresso.

Ese mismo año, Jean Paul Galliard que había dejado Nestlé años atrás anunció la creación de su propia compañía que se llamaría Ethical Coffee Company. ECC que había empezado sólo en Francia también había lanzado su propia marca, Espresso, que intentaba comercializar en todo el mundo. A estos competidores se le unieron otros, principalmente locales, como Caffé Verganano en Italia, Nicola en Portugal y un creciente número de fabricantes de marcas privadas para cadenas detallistas, como Migros (Café Royal), Coop y Denner (Café Espresso) en Suiza, Mercadona en España..., con precios por cápsulas inferiores a Nespresso.

En 2015, Nespresso se encontraba compitiendo alrededor del mundo contra un número estimado de más de 180 cápsulas compatibles, ofreciendo todas ellas una gran variedad de tipos y sabores de café. Sin embargo, la aparición en el mercado de la empresa JDE, y la aparición de nuevas máquinas compatibles, hacía que la situación podía complicarse más. En el Anexo 2 aparece información más detallada de algunos competidores.

El número de consumidores de Nespresso – llamados “Miembros del Club Nespresso”- superaban los 10 millones de personas en enero de 2015. Nespresso estaba presente en 62 países. Todo el café que compraba se llevaba a las tres fábricas que Nespresso

² Según la web de Sara Lee