

SOSTENIBILIDAD EN NESPRESSO. UN MOTOR PARA EL NEGOCIO¹

*La sostenibilidad es un tema que lleva tiempo.
Estamos cosechando ahora lo que iniciamos en 2007.*
Guillaume Le Cunff, CEO de Nespresso.

La estrategia de sostenibilidad de Nespresso había sido construida dentro del marco del modelo de Creación de Valor Compartido (CSV) de Nestlé. 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 para la población en general. Creación de Valor Compartido era la plataforma de Nestlé para llegar 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 casi 30 años.

Jean Marc Duvoisin, que había sido CEO de Nespresso hasta enero de 2020, ya decía:

“No se puede desarrollar 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 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 completado nuestro trabajo: sabemos cuál es el impacto medioambiental de la plantación, de la taza de café y del reciclado de la cápsula, y lo que tenemos que hacer para conseguir nuestros objetivos”.

Guillaume Le Cunff, su sucesor, se enfrentaba a varios retos pero, sobre todo, tenía una ambición: lograr el cero neto en emisiones en 2030 de la manera más rápida posible:

“Llevamos más de dos décadas incorporando la sostenibilidad en todo lo que hacemos. Ahora tenemos muchas evidencias de que nuestro enfoque es el de Creación de Valor Compartido, brindando impactos positivos a nivel de las plantaciones, ofreciendo experiencias innovadoras y de alto valor para los consumidores y, también, respaldando nuestro impulso como marca y como

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Antonio García de Castro, Enrique Garrido Martínez y Rocío Reina Paniagua.

Copyright © marzo 2022, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

empresa. La próxima década, que será decisiva, espera que encontremos nuestro camino hacia el cero neto. Sabemos que habrá vientos en contra y muchos desafíos para llegar allí. No tenemos del todo claro cómo llegar al objetivo en ese periodo de tiempo. Pero, sin tener todas las soluciones implementadas todavía, también estamos convencidos de que esto nos abrirá nuevas oportunidades para innovar, para comprometernos más con nuestros consumidores y, por supuesto, crear más valor compartido en toda nuestra cadena de valor”.

NESPRESSO

El café en cápsulas

En 2022, Nespresso era la empresa líder mundial del mercado de cápsulas individuales de café. Los comienzos no fueron fáciles y se tardó varios años en alcanzar los beneficios. En 1986, Nespresso fue pionera en el segmento de café en cápsulas y su marca seguía siendo la referencia y la preferida por los consumidores de esta modalidad en todo el mundo. En el Anexo 1 se recoge la historia de Nespresso.

Durante la mayor parte de su trayectoria, las ventas de Nespresso habían crecido a una media anual del 30 por ciento. En 2021, el crecimiento orgánico alcanzó el 8,8 por ciento y sus ventas aumentaron un 9,1 por ciento hasta los 6,4 mil millones de francos suizos. Nespresso había registrado un crecimiento de un dígito, impulsado por la adopción de nuevos consumidores, particularmente para el sistema Vertuo, por el impulso continuo en el comercio electrónico y por la una recuperación de las ventas en *boutiques* y otros canales. Se llevaron a cabo importantes lanzamientos de nuevos productos con la expansión de las gamas World Explorations y Reviving Origins. En general, Nespresso ganó participación de mercado, con contribuciones de la mayoría de sus secciones.

Ventas 2021	Ventas 2020	RIG	Pricing	Cto. Orgánico	UTOP 2021	UTOP 2020	Margen 2021	Margen 2020
CHF6.4bn	CHF5.9bn	8.2%	0.6%	8.8%	CHF1.5bn	CHF1.4bn	23.0%	23.6%

El mercado de cápsulas de café, que suponía unos 16 mil millones de dólares en 2020, era el segmento más dinámico y de mayor crecimiento dentro del mercado global del café, y la tendencia parecía mantenerse. En el Anexo 2 se pueden consultar algunos gráficos al respecto. Según estimaciones de la agencia Reuters, se consideraba que en una década el café en cápsulas sería el principal segmento del mercado del café a nivel global.

Nespresso, según los expertos y la opinión generalizada en el sector, era una de las unidades de negocio más rentables y de mayor crecimiento de Nestlé, una de sus marcas multimillonarias con las que Nestlé conseguían el 70 por ciento de sus ingresos, como figura en el Anexo 3. Dada esta alta rentabilidad y a pesar de las casi 2.000 patentes que Nespresso detentaba en todo el mundo, Nespresso tenía competidores. No sólo

surgieron cápsulas compatibles con las máquinas de Nespresso sino también máquinas de otras marcas compatibles con sus cápsulas. Algunos analistas y expertos, a la vista de este fenómeno, habían recomendado a los directivos de la compañía centrarse a fondo en estos temas a corto plazo.

Nespresso vendía miles de millones de cápsulas cada año, con aproximadamente 5 gramos de café molido y un precio medio de venta de entre 0,5 y 0,57 francos suizos por unidad², según el tipo. En 2015, el EBIT de este negocio se estimaba que rondaba casi el 40 por ciento, cifra que duplicaba sobradamente la media del Grupo Nestlé, según recogía un artículo del Financial Times³. El precio de las cápsulas de Nespresso estaba enteramente ligado a la calidad del café. Los expertos de la compañía seleccionaban los mejores granos de las mejores regiones productoras para cumplir con los altos estándares exigidos en aroma y sabor. También ofrecían servicios personalizados que se ajustaban a la forma de vida del momento y a las preferencias de sus consumidores. En 2022, el surtido de Nespresso comprendía 30 variedades de *grand cru*⁴ de la línea original y 35 de Vertuo y 19 para canal HORECA. Guillaume reflexionaba:

“Diría que los puntos de inflexión en los últimos 20 años han sido tres. Uno fue la apertura de las boutiques, con una propuesta omnicanal. Nespresso nació en el canal a distancia, las boutiques llegaron después. El segundo hito fue la eliminación de la barrera del precio de la máquina. El tercer punto de inflexión fue George Clooney que supuso un gran impulso. Ahora es el turno de la Sostenibilidad como palanca de crecimiento”.

La innovación en los productos, en la tecnología de las máquinas, en el proceso de producción, en el *marketing*, etc., era la clave y una constante en Nespresso.

En 2018, Nestlé alcanzó un acuerdo para utilizar la licencia de Starbucks en la gran distribución por unos 6.000 millones de euros (7.150 millones de dólares). Le Cunff explicaba:

“Starbucks es el activo que nos faltaba para hacer frente a la competencia a nivel minorista. Nosotros teníamos claro que no podíamos estar presentes en el espacio físico minorista con productos de la marca Nespresso. Así que la competencia se situaba allí, donde nosotros no estábamos. El producto Nespresso de Starbucks es la mejor protección de Nespresso como marca, porque puedes jugar esta carta sin poner en juego tu enseña y mantenerte fiel a nuestro modelo de negocio directo al consumidor. Lo que es interesante de Starbucks by Nespresso es haber podido ganar cuota de mercado con el sistema tradicional, sobre todo en Europa”.

² Estos precios son los de comercialización en Suiza. Los precios variaban según los países.

³ “US Coffee trend bodes ill for growers”. Financial Times, 21 de julio de 2015.

⁴ *Grand cru* es un concepto del mundo del vino para referirse a los de gran calidad: “gran caldo”. En el caso de Nespresso se utiliza para referirse a los grandes cafés de la marca.