CASO NESPRESSO

Contexto personal

Christian Gálvez y Carlos Herrera, dos jóvenes ejecutivos que trabajaban en las áreas de nuevos negocios y gestión de clientes, saltaban de alegría después de su apoteósica presentación en la convención de primavera que Nespresso había celebrado para gran parte del equipo comercial y de ventas de la famosa marca de café en cápsula.

Carmen Martín por otra parte no dejaba de hacerse preguntas de como aquella nueva página web que se iba a lanzar podría afectar a la venta presencial. Carmen había trabajado desde comienzos del año 2000 en el lanzamiento de aquellas cápsulas de café, buscando los mejores emplazamientos para sus tiendas, formando a los responsables de tienda y cuidando al máximo la imagen de aquellas boutiques del café, y ahora todo el mundo aplaudía sin parar un página web (https://www.nespresso.com/es/es/) que más que un complemento a los canales que ya existían, se debería percibir como una amenaza.

Contexto empresarial

John Naisbitt, autor de best-seller relacionados con el Management, menciona en uno de sus libros (Mente Futura) que Nespresso es el mejor ejemplo de la expresión "las cosas que esperamos que sucedan, siempre ocurren lentamente"[1].

Nestlé, fundada en 1905 a partir de la fusión de dos empresas, es una de las empresas más conocidas del mundo, además de haber llegado a ser la empresa más rentable del mundo en 2011, y haber sido la empresa de alimentación más grande del mundo por ingresos y otros parámetros en los años 2014, 2015 y 2016.

Nestlé está presencia a través de sus más de 2.000 marcas en más de 191 países, algunas de ellas convertidas en iconos mundiales y otras localmente establecidas.

Nestlé fábrica entre otras categorías alimentos para bebés, comida médica, agua embotellada, cereales, café y té, confitería, productos lácteos, alimentos congelados, helados, etc. Las ventas de algunas de sus marcas como Nespresso, Nescafé, Kit Kat o Nesquik supera los 1.000 millones de dólares.

Visión triple bottom line

Nestlé se define como una empresa cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de y contribuir a un futuro más saludable de las personas.

Para ello la empresa ha definido tres objetivos para 2020 de acuerdo con los objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas:

1. Ayudar a 50 millones de niños a llevar una vida más saludable;
2. Ayudar a mejorar las condiciones de vida de 30 millones de personas en comunidades directamente relacionadas con las actividades empresariales que lleva a cabo la empresa, y;
3. Trabajar por conseguir un impacto medioambiental CERO en el entorno en el cual se lleva a cabo las actividades del grupo.

Nestlé ha sido el primer fabricante de sucedáneos de leche materna incluido en el Índice FTSE4Good en 2011 y hemos conservado esta posición durante cinco años. En 2016 ocupó la primera posición en el subíndice BMS del Acess to Nutrition Index (ATNI) que evalúa las políticas y prácticas de comercialización de los seis principales fabricantes del mundo, y la 2ª

[1] http://www.qtorb.com/2007/11/la-historia-oculta-del-caso-nespresso.html

posición entre los 22 fabricantes mundiales de alimentos y bebidas y como miembro de los Índices Dow Jones Sostenibilidad, Nestlé es la empresa líder de la industria alimentaria.

Escenario de la decisión

Nestlé y sus cuatro ventajas competitivas

La empresa suiza, con sede en Vevey (Suiza) y con unas ventas de 89.800 francos suizos (78.000 euros) y a nivel organizativo, Nestlé está estructura en tres áreas geográficas: Europa-Oriente Medio y Norte de África, Américas y Asía-Oceanía-África, y realiza operaciones en prácticamente todo el mundo.

La estrategia de Nestlé se basa en cuatro pilares:

- Una amplia gama de productos y marcas Nestlé adaptada a los gustos y las preferencias de los consumidores de cada país;
- La mayor red privada mundial de investigación y desarrollo (I+D) al servicio de la nutrición;
- La multinacional de las multinacionales, ya que genera riqueza en todos los países en los que opera;
- La diversidad de nacionalidades y culturas del equipo humano, con unos mismos valores y objetivos comunes.

Nespresso: las cápsulas que revolucionaron la manera de tomar café

Eric Favre, un ingeniero que trabajaba en la sede de Nestlé en Suiza, durante un viaje a Roma con su esposa, descubrió definitivamente la manera para conseguir un café instantáneo como el que se tomaba en las cafeterías. El café instantáneo era por lo general difícil de conseguir y el sabor del café que se obtenía no era siempre el mismo. En aquel viaje, Favre descubrió en una cafetería que para hacer un buen café expreso “hay que introducir el máximo de aire en el agua antes de que ésta entre en contacto con el café. Así se extrae todo el sabor y el aroma de este”. La consecuencia de este descubrimiento fue el nacimiento en 1986 del café en cápsulas y de Nespresso, un concepto y a la vez una marca que ha cambiado la historia de Nestlé., pero también la manera de tomar café, consiguiendo que cada taza tenga el mismo sabor que cualquier café expreso hecho en la plaza Navonna de Roma.

Historia de un éxito

Nespresso salió al mercado en 1986 en tres países: Japón, Italia y Suiza, y cuatro variedades o sabores: Caproccio, Cosi, Decaffeinato y Volluto.

El despegue de la marca sin embargo llegó en la década de los noventa, con la ampliación de sabores, mercados que trajeron consigo un considerable aumento de su cifra de negocio. Claves del éxito fueron, primero la calidad de la materia primera ya que solo un 2% del café que se produce en el mundo cumple con los requisitos que Nestlé exige para sus productos, y esto supone que llega a pagar hasta un 35% más del precio medio de esta materia por hacerse con los mejores cultivos, a los que somete a 50 controles de calidad. Otra de las características que tiene el producto es que la firma maneja todo el proceso y sus cápsulas solo se producen en tres plantas propias, todas en Suiza.

La segunda clave es la relación con sus clientes, pues Nespresso pone a disposición de sus clientes un club de clientes, sus boutiques o su tienda online. Nespresso no vende una bebida, sino un estilo de vida, y buena parte de este objetivo lo ha conseguido con los anuncios protagonizados por George Clooney, embajador de la marca desde 2006, elegido por los socios del club de Nespresso.

Nespresso y George Cloony han realizado anuncios extraordinarios siempre bajo el claim de la marca "*Nespresso, What else?".* Anuncios como los de George Cloony llegando al cielo y recibido por John Malkovich, el de George Cloony y Danny Devito o con Jean Dujardin forman parte ya de la historia de la publicidad, y son consideradas como grandes películas publicitarias (*se recomienda realiza dichas búsquedas en la red).*

La suma de esta calidad de producto y la imagen de producto que representa Cloony ha hecho de Nespresso una de las divisiones más exitosas del grupo suizo. Actualmente sus cápsulas se venden en más de 60 países y 400 boutiques que dan empleo a más de 10.000 personas.

Aunque Nespresso se ha posicionada como la marca líder y top del café expreso: restaurantes del mundo entero con estrellas Michelín, cadenas de hoteles y aerolíneas ofrecen Nespresso, en el mercado se pueden encontrar con más de 200 marcas que también venden el café en cápsulas, un 75% compatibles ya con la propia cafetera de Nespresso, incluso el propio inventor de la fórmula fundó Monodor en 1991, una marca que compite también con Nespresso.

Las Boutiques de Nespresso

Una de las grandes aportaciones a la marca Nespresso han sido sus boutiques del café, tiendas a pie de callé, localizadas por lo general en zonas muy distinguidas de las ciudades principales en las que está presente. Estás tiendas tienen una decoración especialmente cuidada, caso con aspectos de joyería o relojería también de marca suiza.

La marca define a sus boutiques como espacios en los que los clientes sienten el aromático y colorido mundo de Nespresso, en los que se descubren y se saborean toda la gama de Cafés Nespresso y en los que un equipo de expertos siempre está dispuesto para ayudar al cliente a elegir la perfecta selección de cafés según sus gustos, ofreciéndose clases magistrales en las que el cliente puede descubrir los secretos del café.

Reto

La presentación del nuevo entorno comercial *on-line* que Christian Gálvez y Carlos Herrara acaban de presentar, en los que se incorporan aplicaciones de realidad virtual, geolocalización e inteligencia artificial era un paso más, desde luego, y aunque Carmen compartía plenamente la estrategia omnicanal que la empresa debía tener probablemente estaban por llegar tiempos en los que la venta por el canal digital fuera ganando tanto peso que terminarían relegando a las boutiques.

Conclusión

En la cabeza de Carmen seguían resonando los aplausos y la algarabía que en el auditoria se creaba cada vez que Christian o Carlos hacían alguna demostración de lo que el entorno digital sería capaz de hacer, cuando comenzó a hacer una lista mental de tareas que debía compartir con su equipo.

¿Por dónde comenzar y sobre todo como explicarles que era momento de avanzar o sino la carrera hacia la experiencia de cliente finalmente se perdería? Las boutiques hasta ese momento había sido estandartes de la marca junto a George Cloony pero competir ahora con un portal de internet que era capaz de interpretarte los gustos, e incluso anticiparse a ellos utilizando técnicas de Inteligencia Artificial era algo mucho más serio.

Era el momento de revisar todos los criterios que siempre se había utilizado para planificar la red, y determinar si seguirían estando vigentes o se deberían reformular.