

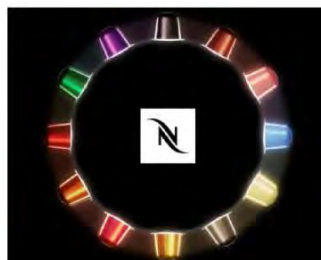
## Casos de Innovación: Nespresso, Starbucks

*Valvanera Castro Fernández*

Por considerarlos de particular interés para ilustrar algunas innovaciones exitosas en el caso del café, a continuación, presentamos dos casos preparados por la Profesora Valvanera Castro Fernández y expuestos en el documento *Éxitos y fracasos en la innovación*, 2010-211, publicado por la EOI- Escuela de Organización Industrial, fundada en 1955 en España, la que cuenta con programas de formación de empresas, postgrados MBA, y cursos virtuales. [www.eoi.es](http://www.eoi.es)

*El Editor, Sección Innovación y Ciencia*

Nespresso: Nestlé reinventa el arte de tomar café. Una idea simple continuamente perfeccionada



El café soluble, que inundó el mercado por su comodidad y practicidad, pronto fue catalogado como un commodity. Desde que en 1938, se desarrolló el primer café soluble, se consumen tres mil tazas por segundo de Nescafé (el café soluble vendido por Nestlé) a nivel mundial. A pesar de ello, la empresa sabía que si quería seguir teniendo éxito en el futuro, tenía que reinventarse.

La estrategia de diferenciación estaba bien definida: ofrecerle al consumidor la posibilidad de preparar una buena taza de café de forma sencilla y práctica, pero diferente a lo que representaba el café soluble tradicional. Así nació Nespresso, que son cápsulas de un excelente café para ser preparadas en casa.

La historia de Nespresso comenzó con una idea simple, pero revolucionaria: que cualquier persona pudiera disfrutar de una taza perfecta de café espresso - con su exquisita crema, su tentador aroma y un cuerpo contundente - como si de un experto barista se tratase. Nestlé Nespresso S.A. tuvo esa idea y así, se convirtió en pionero en el concepto de café de primera calidad en cápsulas con el objetivo de ofrecer con la máxima comodidad la taza perfecta de café espresso

a los consumidores de todo el mundo. Hoy, la compañía trata de superar continuamente las expectativas de los consumidores tanto en el hogar (B2C) como en lugares de ocio y de trabajo (B2B).

Tras haber perfeccionado el concepto durante años, Nespresso es ahora la referencia del café de primera calidad en cápsulas a nivel mundial, y su éxito refleja su pasión por la excelencia. En el centro del concepto se encuentra la inigualable Trilogía Nespresso, una combinación sin precedentes de tres pilares de excelencia:

- Cafés Grands Crus, 16 variedades de café en cápsulas, procedentes de los mejores granos del mundo (1% de la producción mundial de café), especialmente tostados. Se presentan como una gama completa de mezclas de café espresso y lungo y cafés de un único origen en cápsulas herméticamente selladas para garantizar una frescura perfecta.
- Una gama completa de elegantes y funcionales máquinas de café, que cuentan con un sistema patentado de extracción y una unidad de preparación que permite la interacción de todos los factores necesarios para producir de forma consistente una taza de café de la más alta calidad.
- Un servicio de atención al cliente exclusivo y personalizado, disponible a través del Club Nespresso.

De forma interconectada, estos pilares proporcionan "*Las Experiencias Nespresso del Café Perfecto*", momentos de verdadero placer y pura indulgencia diseñados para deleitar continuamente a los amantes del café donde, cuando y como quieran. En los últimos 24 años, Nespresso ha construido una apasionada comunidad de marca global. Se compone de más de 7 millones de amantes del café, Socios del Club Nespresso, que se identifican con la icónica marca Nespresso y lo que ésta representa: experiencia del mejor café, la más alta calidad, innovación continua y diseño exclusivo.

Creada en 1986 y con sede en Suiza, la compañía Nestlé Nespresso S.A. se ha convertido en un negocio autónomo, gestionado a nivel global dentro del Grupo Nestlé, principal compañía del mundo en nutrición, salud y bienestar. El apoyo de Nestlé permite a Nespresso convertirse en marca icónica internacional. Hoy día, la compañía opera en 50 países.

Un elemento clave del éxito de la compañía es su modelo de negocio único, que incorpora su singular Trilogía, su capacidad para garantizar la máxima calidad en todas las etapas de su cadena de valor y su directa relación con sus clientes de todo el mundo. Un 70 por ciento de sus más de 4.500 empleados de todo el mundo están en contacto directo con los consumidores, y más de la

mitad de los nuevos consumidores conocen la marca por primera vez a través de los Socios ya existentes del Club Nespresso.

Si Nespresso es actualmente el líder mundial en café en cápsulas de primera calidad es gracias a la capacidad de la empresa para reinventarse constantemente en su búsqueda de la máxima calidad gracias a una imparable innovación generada por su espíritu pionero, de trabajo en equipo y por su pasión por la perfección. Esta fórmula ganadora ha generado una tasa media de crecimiento anual del 30% desde el año 2000 y ha llevado a Nespresso a convertirse en la marca "billonaria" de crecimiento más rápido de Nestlé. Durante los dos últimos años, el volumen de negocios de Nestlé Nespresso se ha más que duplicado, alcanzando la impresionante cifra de 2 billones de francos suizos en 2008 - dos años antes de las previsiones iniciales. En 2009, la facturación fue de 2.770 millones de francos suizos. (2.067 millones de Euros, 2.635 millones de USD). Más información: [www.nespresso.com](http://www.nespresso.com)

Starbucks Coffee: ¡¡¡Bienvenido a la empresa apasionada por el café!!!



Un buen día, un hombre de negocios estadounidense viajó a Italia, se enamoró de sus cafeterías y quiso reproducir el modelo en Norteamérica. Hoy, tiene casi 150.000 empleados y más de 13.000 locales en todo el mundo... Todo empezó en 1971 en Seattle (Estados Unidos) cuando tres amigos abrieron un local llamado "Starbucks" para vender granos de café tostados. Convencidos de la calidad del producto, transmitieron su pasión por el secreto de un buen café, su modo de preparación y su exquisito aroma, a cada persona que se topaba con ellos dentro y fuera del local.

Todo siguió su marcha hasta que un día apareció un señor llamado Howard Schultz, gerente de ventas de Hammarplast, una empresa de electrodomésticos. Schultz se contactó con estos tres amigos para averiguar por qué vendían tantas máquinas de moler café (Starbucks, con apenas cuatro tiendas, era el primer vendedor de la región). Viajó a Seattle y se enamoró de la pasión que ellos tenían por el café. Tan fuerte fue la emoción que, al poco tiempo, renunció a Hammarplast y se incorporó a Starbucks como gerente de marketing. Todo siguió

su curso con la apertura de varios locales más en Seattle. Pero, hasta aquel momento, Starbucks sólo vendía granos de café (y las máquinas para molerlos, desde luego).

Un buen día, Schultz viajó a Italia. Y allí también se enamoró, esta vez, de las cafeterías italianas. Se impresionó con aquellos lugares donde la gente pasaba largas horas conversando, discutiendo, compartiendo, bebiendo café en tazas pequeñas. Allí, las máquinas de café expresso creaban una atmósfera ruidosa y familiar. Una experiencia única. Schultz regresó de Italia enloquecido por una idea muy clara: replicar los cafés italianos en los Estados Unidos.

Los tres fundadores de Starbucks rechazaron la idea. Ante la propuesta de Schultz, ellos contestaron que la misión de Starbucks era vender granos de café y no ser una cafetería. Resultado: Howard Schultz renunció a Starbucks y abrió su propia cafetería de estilo italiano a la que bautizó como "Il Giornale". Y le fue muy bien. Pero lo más importante vino después, cuando los fundadores de Starbucks se cansaron y decidieron vender la compañía. ¿Y quién la compró? Por supuesto, Howard Schultz, en 1987.

Así, Schultz imprimió su sello en la visión y misión de Starbucks, una empresa global que hoy cuenta con 13.000 locales en todo el mundo, 145.000 empleados y unos 7.700 millones de dólares de facturación en 2006.

La visión de Schultz consistió en posicionar a Starbucks como el principal proveedor de cafés finos del mundo, sin comprometer jamás sus principios, y proporcionar a sus clientes y "socios" una experiencia inspiradora que enriquezca su día a día.

La visión está respaldada por una clara definición de valores y principios que se basan, según palabras de ellos, en "pasión por todo lo que hacemos", integridad, espíritu emprendedor, orgullo por la búsqueda del éxito y respeto por los "socios" (como ellos llaman a los empleados). La propuesta de valor de Starbucks hacia el mercado se define por la excelencia en el servicio, el ambiente confortable, la calidad del café, la variedad de bebidas y la "marca Starbucks".

Pero no todo era color de rosas. Desde principios del 2006, las acciones adquirieron una persistente tendencia a la baja. El declinante valor de las acciones parecía manifestar que la empresa estaba perdiendo sus ventajas competitivas. Así, se abría un horizonte de interrogantes estratégicos sobre el futuro del rey del "frappuccino". En 2008 Starbucks anunciaba iniciativas estratégicas tendentes a aumentar el valor para los accionistas y sus clientes.

Principales objetivos y estrategias, que se tomaron:

- Mejorar la situación actual del negocio en los EEUU: redirigiendo los esfuerzos para centrarlos en la experiencia del cliente en las tiendas, en nuevos productos y elementos de diseño de las tiendas, y en nuevas herramientas y programas de capacitación que ayuden a los asociados de las tiendas a ofrecer a los clientes una experiencia óptima.
- Desacelerar el ritmo de apertura de tiendas de la Compañía en los EEUU y cerrar una serie de tiendas ubicadas en los EEUU que presentan un desempeño inferior a la media, lo cual permitirá que Starbucks renueve el enfoque de su economía unitaria a nivel de tienda.
- Volver a dar fuerza a la relación de apego emocional con los clientes y restablecer los vínculos de los clientes con el café, la marca, la gente y las tiendas Starbucks.
- Realignar la estructura organizativa de Starbucks y modernizar su gerencia para apoyar más satisfactoriamente las iniciativas enfocadas en el cliente y reasignar recursos a los inductores de valor más importantes.
- Acelerar la expansión y aumentar la rentabilidad de Starbucks fuera de los EEUU, lo que incluye la reasignación al negocio internacional de una parte del capital originalmente destinado al crecimiento de las tiendas ubicadas en los EEUU.

En 2010 la facturación de la empresa, aumentó un 6,2 por ciento, para alcanzar los 5.257,4 millones de dólares.

El presidente y consejero delegado de la compañía, Howard Schultz, destaca **"el impacto de la innovación y el éxito de los esfuerzos para transformar espectacularmente el negocio. Los nuevos productos como el café instantáneo VIA, la apertura de establecimientos en Asia, Europa y Estados Unidos, y la expansión de la distribución fuera de nuestros establecimientos representan buenas oportunidades para el crecimiento futuro del negocio"**. En los resultados semestrales destacó el aumento del 21,1% en los ingresos que Starbucks logró en el mercado internacional, donde facturó 1.125,2 millones de dólares, comparados a los 929,4 millones que consiguió en el mismo periodo del ejercicio anterior.

En el caso de Estados Unidos, los ingresos de la empresa subieron un 3,1% y se situaron en los 3.755 millones de dólares, frente a los 3.640,5 millones del periodo comprendido entre octubre de 2008 y marzo de 2009. Más información: [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com) ■