

## NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO

*Caso elaborado por la investigadora **María Guadalupe Torres Padilla**, bajo la supervisión de la profesora **Martha Rivera Pesquera**, del Área de Comercialización del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.*

*“Hemos hecho la revolución del café. La pasión por la perfección llevó a transformar un producto como el café en un objeto de lujo. La marca ha sublimado el acto de beber café, convirtiéndolo en una experiencia sensorial y todo un estilo de vida”.*

–Vincent Termote,  
Director General de Nespresso Iberia

A principios de 2010, el cuerpo directivo de Nespresso México analizaba el desempeño de su compañía tras los primeros tres años del lanzamiento de la firma en el país. El lanzamiento de Nespresso en México, efectuado en mayo de 2008, se había acompañado por un exitoso evento organizado en Casa Palacio<sup>1</sup>, en donde se habían dado cita altos ejecutivos de la prensa, personalidades de la alta sociedad y representantes de la compañía. Para entonces, el Director General de Nespresso México anunciaba la inauguración de dos sucursales más en la Ciudad de México durante ese mismo año.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Casa Palacio, exclusiva tienda de interiorismo y decoración filial de la cadena departamental El Palacio de Hierro, que se ubicaba en el centro comercial Antara Polanco, uno de los desarrollos más vanguardistas y de gran lujo en la Ciudad de México

<sup>2</sup> “Un brindis con café”, *El Universal*, 17 de mayo de 2008.

Nespresso se había creado como la división de café de alta calidad en cápsulas del Grupo Nestlé y ofrecía distintas variedades de café Premium apoyado en lo que la compañía llamaba la Trilogía del Negocio:<sup>3</sup>

- Un café de la más alta calidad mundial, elaborado a partir de la selección de los mejores granos del mundo, tostado y envasado al vacío dentro de una cápsula.
- La cafetera diseñada exclusivamente para poder usarse con las cápsulas.
- Un servicio al cliente personalizado y exclusivos canales de venta como las boutiques y un club de miembros (Club Nespresso).

Diversas asociaciones estratégicas la habían llevado a desarrollar una línea adicional de café y máquinas cafeteras en cápsulas, Nescafé Dolce Gusto. Con un menor grado de sofisticación, precios más competitivos y capacidad de preparar otro tipo de bebidas, directivos del grupo afirmaban que el nuevo sistema “revolucionaría el mercado de café en casa”, y no representaría ninguna amenaza para las ventas de Nespresso, en tanto se dirigía a un público diferente.<sup>4</sup>

Con más de 190 boutiques alrededor del mundo, Nespresso era la compañía con el mayor crecimiento dentro del grupo Nestlé. En México, no obstante los bajos niveles de consumo de café, directivos de la firma aseguraban que el país representaba un atractivo potencial de crecimiento. Nespresso había anunciado agresivos planes de expansión que incluían ampliar su presencia en ciudades como Monterrey y Guadalajara, así como incorporar la venta de máquinas y soluciones a profesionales para hoteles y restaurantes y lograr un sólido reconocimiento de marca.

Ante tal escenario, la dirección regional de Nespresso debía definir la mejor estrategia de crecimiento en México, considerando las diferencias en volumen y hábitos de consumo respecto de los mercados europeos. Asimismo, debía considerar las posibles líneas de acción ante la eventual competencia de otras marcas de alimentos que incursionaran en el mercado de cápsulas de café, así como decidir si su estrategia de distribución –comercializando las cápsulas sólo a través de tiendas Nespresso o de su canal online– era la adecuada en el país o cabía la posibilidad de introducir las cápsulas en canales de autoservicio semejando la estrategia de Nescafé Dolce Gusto.

## 1. Grupo Nestlé

### a. Orígenes de la compañía

En 1867, Henri Nestlé, farmacéutico de Vevey, Suiza, desarrolló una fórmula para producir alimento infantil a partir de leche en polvo, harina de trigo, y un poco de azúcar, a la cual aplicó un excepcional proceso de secado que retenía la mayor parte de las sustancias nutritivas. El compuesto creado resultó ser eficaz para las madres que no podían amamantar a sus pequeños ayudando a contener la mortalidad infantil por desnutrición.

Nestlé comercializó la fórmula bajo el nombre de *farine lactée Nestlé* (cereal lácteo Nestlé) y pronto expandió su venta a otros países europeos. La empresa creció velozmente, aplicando la política de diversificarse en la industria de los alimentos, para lo cual el desarrollo de nuevos productos fue uno de sus pilares de crecimiento. Desde sus orígenes, Nestlé<sup>5</sup> cimentó su reconocimiento en la innovación, desarrollo de productos de calidad y creación de marcas fuertes. Hacia finales de la década de los noventa

---

<sup>3</sup> Resultados de Nestlé Nespresso. “Las ventas de 2008 han llegado a la suma de €1.350 millones”. Recuperado de [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar)

<sup>4</sup> “Un café en cápsula por favor”, Expansión.com, 13 de septiembre de 2007.

<sup>5</sup> En alemán, “Nestlé” significa “nido pequeño”, y Nestlé adoptó como marca de fábrica el símbolo de un pájaro que alimenta sus crías en el nido, a fin de dar a la compañía una imagen pulcra, sana y cálida.

algunos de los principales productos de Nestlé eran conocidos en todo el orbe como el cereal lácteo (leche Nido), el café soluble (Nescafé), el chocolate en polvo (Milo y Nesquick), el té en polvo (Nestea), etc.

Geográficamente Nestlé obtenía la mayor parte de sus ventas en mercados maduros, de los cuales Europa Occidental generaba la porción más elevada. No obstante, la empresa había realizado importantes esfuerzos por afianzar su presencia en mercados emergentes, lo cual le había valido posiciones ligeramente mejores que las de sus principales competidores. Los países en vías de desarrollo se habían convertido cada vez más en la fuerza que impulsaba el crecimiento y las utilidades de Nestlé, llegando a convertirse en el primer fabricante de algunos productos alimenticios dentro de importantes mercados latinoamericanos como Brasil, México y Chile.

A principios del siglo XXI, Nestlé era el líder del mercado en muchas de las categorías en las que competía, ocupando la primera posición mundial en la producción de café soluble, lácteos, agua mineral, chocolates y golosinas y alimentos para niños, y la segunda en otras categorías como helados y alimentos para mascotas.

#### *b. El negocio del café dentro de Nestlé*

El negocio de bebidas era el que generaba las mayores ventas y márgenes operativos de Nestlé. Para 2008, 26% de las ventas provenía del negocio de bebidas y representaba 32% de las utilidades.<sup>6</sup> Cerca de la tercera parte del total de los ingresos por la venta de bebidas provenía del negocio de agua y dos terceras parte del “resto de bebidas”, café en su mayor parte.

De acuerdo con estimaciones internas, una de cada cinco tazas de café que se consumían en el mundo era un producto Nestlé.<sup>7</sup> La marca de café soluble, Nescafé, había dado a la empresa una posición preponderante en el mercado global de esta categoría, ocupando el liderazgo en ventas en mercados europeos, latinoamericanos y asiáticos. Según el *ranking* de la revista *Business Week*, Nescafé mantenía la posición núm. 23 entre las 100 mejores marcas del mundo, y la 3a marca mundial de alimentación y bebidas, vendiendo 15 millones de tazas de café cada hora.<sup>8</sup> La participación de mercado de Nescafé en las ventas globales de café era más de cuatro veces mayor que su más cercano competidor, Jacobs de Kraft Foods.

Nestlé ocupaba una posición particularmente sólida en mercados en desarrollo, como la región de Asia-Pacífico, donde el café instantáneo constituía el grueso de las ventas.<sup>9</sup> A pesar de que Nescafé se ofrecía en más de 100 variedades de fortaleza y sabor de café en función de los gustos locales (Nescafé Espresso, Nescafé Cappuccino, etcétera), Grupo Nestlé seguía manteniendo una sólida estrategia de innovación en los procesos de desarrollo de cafés.<sup>10</sup>

#### *c. Nestlé en Latinoamérica y en México*

En Latinoamérica Nestlé había inaugurado su primera planta de producción en Brasil en 1921. Para la siguiente década, habría iniciado operaciones en países como México, Chile, Argentina y Cuba, así como emprendido una serie de asociaciones estratégicas locales. Nestlé había inaugurado su primera fábrica en México, en el estado de Jalisco, en 1935.

---

<sup>6</sup> Nestlé 2008 Financial Statements. [www.nestle.com](http://www.nestle.com)

<sup>7</sup> *Idem*.

<sup>8</sup> “El éxito en cápsulas”, *Estrategia*, septiembre de 2007.

<sup>9</sup> “Global Sector Briefing. Coffe World”, Euromonitor International, diciembre de 2006.

<sup>10</sup> Por ejemplo, en el 2000 había introducido Nescafé Gold Blend, una nueva variedad de café desarrollada tecnológicamente a la que había titulado “el mejor café soluble jamás producido por Nestlé”, Euromonitor International.

En México, Nescafé era el líder indiscutible en el mercado de café con casi la mitad de la participación en el valor de las ventas al detalle. Cerca de tres cuartas partes de todo el volumen de venta de café instantáneo pertenecían a la marca Nescafé, lanzada al mercado nacional en 1948. Nestlé con sus diferentes marcas (Nescafé, Dolca, Ristretto, etc.), tenía una participación de mercado de 48.5%.<sup>11</sup>

Celebrando su 60° aniversario en el país, Grupo Nestlé contaba en el 2008 con 13 centros de producción distribuidos en ocho estados de la República y generando casi 15 mil empleos directos e indirectos.

Su éxito comercial se apoyaba en agresivas campañas de publicidad a través de la televisión, espectaculares, revistas e Internet. Recientemente, los mensajes comerciales de Nestlé en México habían buscado ejemplificar a la marca como parte de la vida cotidiana.

El **Anexo 1** muestra el mercado mundial de bebidas calientes y en México. El **Anexo 2** muestra la participación de mercado por compañía y por marcas en México. El **Anexo 3** muestra imágenes publicitarias de Nescafé.

## 2. Tendencias sobre el consumo de café

Para 2006, las ventas globales de café habían alcanzado la cifra de 3.7 millones de toneladas en volumen y 41,150 millones de dólares en valor, favorecido por mayores precios de materias primas y una creciente tendencia hacia la “premiumización”.<sup>12</sup> De acuerdo con algunas estimaciones, para el 2010 se anticipaba un crecimiento del mercado global de 15% en términos de valor y de 14% en términos de volumen, para alcanzar una cifra de 50,000 millones de dólares.<sup>13</sup>

Enfrentando el reto de la madurez de los mercados en Europa Occidental, productores mundiales habían empezado a introducir nuevos productos como café fresco Premium y café instantáneo de especialidad. Esta tendencia respondía a los nuevos patrones de comportamiento y consciencia sobre el cuidado de la salud que impulsaban el éxito del café de grano orgánico y posicionado en líneas Premium. También se introducían cafés instantáneos cremosos y saborizados dirigidos al segmento joven, y se incluía en la oferta de valor empaques más flexibles con diferentes tamaños, todo con objeto de alcanzar el mayor número de mercados objetivos e incrementar al mismo tiempo el número de ocasiones de consumo.

Debido a que la dinámica de la expansión de cadenas de cafeterías mostraba algunos signos de estancamiento,<sup>14</sup> diversos productores de café apuntaban a incrementar el valor de sus ventas mediante la introducción de una “experiencia similar a la de las grandes cadenas de café”, pero ahora *trasladada a la casa*.<sup>15</sup> Por ello, desde 2005 corporaciones líderes en la comercialización de café en todo el mundo –como Procter&Gamble, Kraft Foods y Sara Lee– habían iniciado el lanzamiento de máquinas monodosis en las que era posible obtener un café de gran calidad en menos de un minuto.<sup>16</sup>

El concepto de porciones individuales había probado su éxito en Europa Occidental, particularmente en Holanda y Francia. Sin embargo, la tendencia se encontraba aún en etapas tempranas en los Estados

---

<sup>11</sup> Cfr. [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)

<sup>12</sup> La “premiumización” se refiere a la tendencia hacia la especialización y la sofisticación de las diferentes clases de café. Cfr. Euromonitor International.

<sup>13</sup> “Global Sector Briefing. World Coffee”, Euromonitor Internacional, 2007.

<sup>14</sup> Particularmente en zonas urbanas dentro de los países desarrollados. Cfr. Euromonitor International.

<sup>15</sup> La reducción de la expansión de cafeterías de cadena no aplicaba de la misma forma en todo el mundo. En Latinoamérica, por ejemplo, Starbucks –en franca expansión– se concentraba en nuevos mercados para sus puntos de venta y una mayor base de consumo entre consumidores del segmento de ingresos medios.

<sup>16</sup> “More Consumers Willing and Able to Trade Up Premium Coffee Experience”, Euromonitor Internacional, 2007.

Unidos y sin impacto aún en los mercados en desarrollo, donde se cuestionaba si el ingreso disponible había alcanzado los niveles requeridos para sostener la demanda.

En México el crecimiento en valor de toda la categoría de café había alcanzado un 13% en 2008. El café de grano y fresco mostraba el mejor desempeño y representaba la categoría con mayores prospectos de expansión. El consumidor se volvía más sofisticado en su consumo de café alejándose de las variedades de café instantáneo para preferir variantes de café de grano más fresco.<sup>17</sup>

De acuerdo a la Feria Internacional de Franquicias realizada en 2008, el modelo de franquicia más exitoso en México había sido el de la tienda de café de especialidad, estimado en 75% entre 2004 y 2009. La expansión de cadenas como The Italian Coffee Company, Socity Signature Cofees y La Parroquia marcaban estándares más altos en el consumo de café. Olores, ambientes y novedosas opciones de café fresco se integraban como parte de una nueva cultura del café en el país.

La influencia de las tiendas o boutiques de cafés de especialidad y el mayor espacio en anaquel del café fresco de calidad Premium habían incrementado el número de consumidores dispuestos a pagar una cantidad extra por un café de calidad superior. Ver **Anexo 4** para perspectivas de desempeño de la categoría de café 2002-2012.

A pesar de que el consumo per-cápita de café en México era inferior de los promedios europeo y norteamericano,<sup>18</sup> expertos de la industria coincidían en considerar al país como un mercado atractivo para el desarrollo de la categoría: “El consumo en México es bajo, pero es un mercado fértil para nuestro negocio... Es difícil comparar a México con Francia, en donde el consumo per cápita es mucho mayor,<sup>19</sup> pero estamos convencidos de que en México, un país amante del buen café, se inicia ya un estilo de vida en el que el consumidor tiene gustos exigentes y busca la mejor calidad, aún en su casa”.

### **3. Mundo Nespresso**

#### *a. Inicios e historia*

Nespresso surgió a partir de la idea de poder ofrecer a los consumidores directamente en sus hogares y lugares de trabajo la misma calidad premium de café espresso creada por los baristas en las mejores cafeterías italianas.

Aunque la tecnología había sido diseñada en 1970, fue necesario superar algunas pruebas con el tiempo, tales como mantener la frescura del café dentro de la cápsula durante un periodo aceptable o el mismo sabor del café en diferentes producciones de cápsulas.

En 1982 Nestlé introdujo el concepto del café en cápsulas en el canal de cafeterías, pero después de realizar diversos estudios de mercado abandonó la estrategia.

En 1986, Nespresso surgió como una compañía 100% independiente perteneciente a Nestlé, lo cual permitiría la completa libertad de gestión de Nespresso y evitaría conflictos de interés con las marcas de café soluble. De este modo, aunque se beneficiaba de la experiencia de todo el grupo Nestlé, Nespresso permanecería como una unidad estratégica de negocio independiente y con total responsabilidad sobre sus

---

<sup>17</sup> *Idem.*

<sup>18</sup> De acuerdo con datos proporcionados por la Dirección Regional de Nespresso México, en Europa el índice de consumo de café alcanzaba las 215 tazas al año, mientras que en México dicho promedio era de media taza anual.

<sup>19</sup> Entrevista con Jean Marc Dragoli, director regional de Nespresso México. Recuperado el 1 de diciembre de 2008, en [www.exonline.com.mx](http://www.exonline.com.mx)

áreas de investigación y desarrollo, aprovisionamiento de materias primas, producción y comercialización.

El concepto Nespresso orientado a los hogares se introdujo primero en Italia –el país con mayor consumo per cápita de café espresso– en Suiza y en Japón, uno de los países con mayor crecimiento en el consumo de café.

A finales de 1987 sólo se alcanzó la mitad del objetivo de ventas en cafeteras, y sin las cafeteras en el mercado, la venta de cápsulas colapsó. En paralelo, Nespresso tuvo que enfrentar problemas de altos costos de mantenimiento derivados de defectos de fabricación en las cafeteras, que en conjunto llevaron a Nespresso a la pérdida de rentabilidad.

En 1988 Nespresso contrató a Yannick Lang como director general<sup>20</sup> quien realizó cambios sustanciales en Nespresso y logró convertirla en una de las empresas con mayor crecimiento dentro de todo el Grupo Nestlé. Lang identificó una oportunidad en los hogares con personas de alto nivel socioeconómico, de entre 35 y 45 años (hombres y mujeres) que podían disfrutar en su propio hogar de una taza de café espresso con la misma calidad que en un restaurante. Las tendencias del mercado en la década de 1980 soportaban esa idea, pues cada vez había más cafés (restaurantes y cafeterías) que abrían en Europa y EE.UU. Nuevas marcas como Starbucks o The Coffee Beanery se consolidaban en esta industria, y el consumidor se volvía más conocedor. El café espresso se había convertido en una bebida de elite.

Entre 1987 y 1996, el sistema Nespresso se introdujo en Suiza, Japón, Francia, EE.UU., Alemania, Australia, España y Austria. Para 1995 la compañía había alcanzado su punto de equilibrio. En 1996, celebraba diez años de éxito y contaba con 180,000 socios afiliados al Club de Miembros. El sistema también fue lanzado en Gran Bretaña, Malasia, Singapur y Tailandia.

Nespresso en 2009 se había convertido a nivel mundial en la empresa pionera y referencia comercial dentro del mercado de café en cápsulas de la más alta calidad. Con crecimientos anuales promedio del 30% desde el 2000, sus ventas globales ascendían a 2.8 billones de francos suizos, con más de 20.4 billones de cápsulas y 12 millones de cafeteras vendidas desde 1986. Presente en más de 50 países, empleaba a más de 4,500 personas de las cuales se encontraban en contacto directo con el consumidor un 70%.<sup>21</sup> Con una participación de mercado global que aproximaba el 20% dentro del segmento de cafeteras de espresso porcionadas, la red global de boutiques alcanzaba 191 tiendas con más de 7 millones de miembros en el Club Nespresso, un millón más que el año anterior.

#### *b. Nespresso en Latinoamérica y en México*

El crecimiento de Nespresso en Latinoamérica se había dado de manera paulatina con la apertura de cuatro tiendas en Brasil, una en Argentina y tres más en la Ciudad de México durante 2008.

La incursión en el mercado mexicano, se realizó a través de dos tiendas de la cadena de tiendas departamentales “El Palacio de Hierro”, un *retail* mexicano cuyo público objetivo eran los segmentos A/B y C+. En el Palacio de Hierro se comercializaban marcas de ropa, muebles y accesorios para el hogar de gran reputación, además de poseer una sección de comida *gourmet* de alta calidad. La primera tienda Nespresso se abrió en mayo de 2008 en “Casa Palacio”, una sucursal de “El Palacio de Hierro”

---

<sup>20</sup> Yannick Lang era un ejecutivo con experiencia en Phillips Morris que había catapultado la venta de los cigarrillos Marlboro Classic de 20 a 60 millones de francos suizos.

<sup>21</sup> “Nespresso 2009: A Passionate Endeavour in Pursuit of Excellence”, Nespresso Media Center.

especializada en muebles y decoración del hogar.<sup>22</sup> La segunda se abrió en la tienda más grande de la cadena, ubicada en la colonia Santa Fe, una de las zonas de mayor poder adquisitivo del país.

En diciembre de 2008, Nespresso abrió su primera tienda como boutique exclusiva en la Ciudad de México, en la calle de Masaryk de la colonia Polanco, una zona en la que se concentraban las más prestigiadas marcas internacionales de ropa, tecnología, casas de arte, además de los mejores restaurantes y cafeterías del país. La inversión en la tienda fue de más de 22 millones de pesos y contaba con 505 metros cuadrados.<sup>23</sup> La inauguración fue promocionada con varios famosos que desfilaron por semanas por la nueva boutique.

### c. Concepto de producto

El sistema Nespresso de Nestlé comenzó con una idea simple pero revolucionaria: que cualquier persona pudiera obtener una taza perfecta de café espresso, con su exquisita crema, aroma y cuerpo. Con el objetivo de ofrecer dicha taza perfecta de café con la máxima comodidad, Nespresso desarrolló cápsulas de porciones individuales rellenas de café tostado y molido (*R&G roast and ground*, en inglés) que debían utilizarse en las cafeteras diseñadas exclusivamente para Nespresso. En la industria, esta modalidad era conocida como “café porcionado o monodosis”, puesto que cada cápsula servía para preparar una taza de café.

Un ejecutivo de la firma aseguraba: “Nespresso está centrado en la calidad del café, lo que significa que seleccionamos el mejor grano, lo tostamos, lo envasamos al vacío dentro de una cápsula y, además, creamos la máquina. Las *boutiques* constituyen otra de las piezas fundamentales que configuran, junto con el café y la cafetera, y el Club Nespresso la ‘trilogía perfecta’ del negocio”.<sup>24</sup>

#### c.1 Los Grands Crus

Nespresso seleccionaba sus cafés verdes entre los mejores granos cultivados en el mundo, dentro de la categoría de cafés *gourmets* o *speciality coffees* que constituían 10% de la producción de café verde mundial. Dentro de esta categoría, sólo entre 10 y 20% de los cafés cumplían con los perfiles de sabor que les permitían ser incorporados a los 16 *Grands Crus* Nespresso.

Un grupo de expertos comprobaba en todo momento la calidad y el perfil de cada uno de estos cafés. El equipo “Master Blender” incluía especialistas en la selección, degustación, aromas y sabores de café. Llamados por Nespresso “los primeros *sommelier* del café”, seleccionaban los cultivos donde la combinación única de altitud, clima y suelo proporcionaran el sabor, aroma y carácter requeridos.

Otro equipo incluía un seleccionado grupo de agrónomos, proveedores de café y agricultores que cuidaban de los árboles de café con sumo cuidado. En época de cosecha, se recogían a mano sólo los frutos maduros para asegurar los niveles de calidad.<sup>25</sup>

Una vez seleccionados los granos, se transportaban a los Centros de Producción en Avenches y Orbe, Suiza, cuya plantilla laboral superaba las 1,400 personas. Ahí, personal calificado aplicaba el mayor cuidado y atención a las diferentes fases del proceso de producción de mezcla, tueste y molienda. En las

---

<sup>22</sup> “Todo un éxito el evento organizado con motivo del lanzamiento en México de la firma Nespresso”, [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)

<sup>23</sup> “Nueva tienda Nespresso en México Polanco”, [www.capsulandia.com](http://www.capsulandia.com)

<sup>24</sup> “Nespresso invertirá 10 millones en abrir seis nuevas *boutiques* este año y duplicará su red en 2012”, [www.lukor.com](http://www.lukor.com)

<sup>25</sup> Las cerezas de café, frutos que contenían los granos, podían tener diferentes etapas de madurez en una misma rama.

fases de secado, tueste y enfriamiento era donde el equipo “Master Roaster” aseguraba los niveles correctos de sabor acidez, cuerpo y aroma.<sup>26</sup>

Donde el grado de especialización lo requería, se llegaban a tostar los granos de una cosecha de forma totalmente separada (*split roasting*), que aunque era un proceso más difícil de implementar, daba resultados incomparables.<sup>27</sup>

Fruto de la experiencia de los equipos de Master Blender y Master Roaster, se determinaba la mezcla exacta para crear un *Grands Crus* teniendo en cuenta notas de sabor, los perfiles de aroma y la crema, pues cada Grand Crus ofrecía un perfil único de sabor.

Durante el embalaje final, el café se sellaba herméticamente en cápsulas de aluminio 100% reciclable, que protegían a los más de 900 aromas de la luz, el aire y la humedad, así como su frescura y el sabor. Cada cápsula contenía aproximadamente 5 gramos de café y lograba conservar la frescura del café hasta un año después de la producción.

Un ejecutivo de Nespresso afirmaba: “Cada *Grand Crus* es único y es la combinación perfecta de crema, cuerpo y sabor, ofreciendo inconfundibles notas de aroma y sabor individuales. Sentidos como la vista, el olfato, el gusto, el regusto y el tacto son utilizados para apreciar totalmente el café. Y, como en las catas de vino, los amantes del café pueden también identificar las notas aromáticas clave (tostado, madera, cereal, mantequilla, fruta, cítrico)... características del sabor como la amargura, cuerpo y fuerza son también importantes de reconocer al disfrutar de su café favorito”.

Los 16 *Grand Crus* estaban clasificados de acuerdo a la presentación del café (espresso de 40 ml o lungo de 110 ml), el tipo (normal o descafeinado), la mezcla (mezcla de varios orígenes o pura). A su vez cada presentación tenía diferentes mezclas de acuerdo a la intensidad y al sabor (amargo o ácido).

En México el precio de los *Grand Crus* variaba entre 90 y 110 pesos por un paquete de 10 cápsulas. Únicamente la venta de las cápsulas era la que determinaba las ganancias de la compañía, pues Nespresso no obtenía ninguna utilidad de la venta de cafeteras. Analistas de la industria estimaban que el margen de ganancia de las cápsulas podía ser hasta de 50% (**Anexo 5** para 16 *Grand Crus*).

## c.2 Las cafeteras Nespresso

Nespresso comercializaba distintos modelos de cafeteras que variaban en diseño y precio. Independientemente del modelo de cafetera, el consumidor disfrutaba del mismo sabor de su *Grand Crus* preferido, pues la preparación de ellos era la misma en cualquier cafetera, sólo variaba el diseño exterior y las funciones adicionales (ver **Anexo 6** para precios de cafeteras).

Nespresso prestaba mucha atención al diseño de la cafetera, que debía ser parte de la decoración y crear armonía con los muebles y el espacio donde fuese colocada (en la cocina o en estancias). También tenían que ser pequeñas para que no ocuparan demasiado espacio.

Bajo la visión de fusionar tecnología y diseño, el departamento de Investigación y Desarrollo trabajaba en estrecha colaboración con un socio externo de diseño y siete socios fabricantes de máquinas –DeLonghi, Koenig, Krups, Magimix, Miele, Siemens y Turmix– desarrollando innovaciones y diseños de vanguardia

<sup>26</sup> El nivel de acidez y cuerpo se desarrollan lentamente y luego disminuyen, mientras que los aromas aumentan rápidamente, y después caen. La velocidad con que estos cambios se suceden durante el tueste, y el punto hasta el que cada característica cambia y variaban en función del origen del grano.

<sup>27</sup> Cuanto más fino se muele el café, más lentamente pasará el agua a través de él, y más consistente y amargo será su sabor; ideal para disfrutarlo en taza espresso. Y el proceso es justo el contrario para los cafés para ser disfrutados en taza lungo.



que habían sido merecedoras de reconocidos premios. Al respecto, directivos de la compañía afirmaban: “Nuestras atemporales y bellas máquinas encajan con todos los gustos y responden a todas las necesidades, incluso las de los más exigentes amantes del café”.<sup>28</sup> **Anexo 7** premios recibidos por las cafeteras Nespresso.

Cada máquina contenía un sistema de extracción y preparación tecnológicamente avanzado, patentado por Nespresso, que controlaba todos los elementos necesarios para crear el café perfecto. Cuando la máquina, con su bomba de 19 bares de presión, conseguía la temperatura perfecta y la cápsula se colocaba en el lugar adecuado, pulsar un simple botón era todo lo que se necesitaba. El funcionamiento era muy sencillo para el usuario, llenando simplemente un contenedor de agua, introduciendo la cápsula en un repositorio y seleccionando el tipo de café (espresso o lungo). Una vez preparado el café, la cápsula utilizada caía en un repositorio de cápsulas usadas. **Anexo 8** para funcionamiento de la cafetera.

La limpieza de la cafetera era fácil y rápida. Bastaba retirar el repositorio de cápsulas usadas y limpiarlo, por lo que no se generaba la basura de las cafeteras tradicionales como los desperdicios de café molido o el filtro. **Anexo 9** para modelos y precios de cafeteras comercializadas en México.

### c.3 Accesorios

Adicional a la venta de las cafeteras y de las cápsulas, Nespresso buscaba vender todos aquellos insumos y accesorios que giraban alrededor del placer de tomar café. Por ejemplo, se ofrecía un *kit* con diferentes tipos de *Grands Crus* en presentación de 30 y 50 cápsulas. También se vendían diferentes tipos de azúcar, la mejor selección de té de la India y Ceylan, chocolates de diferentes variedades, galletas de diferentes sabores. Incluso se vendían velas con diferentes tipos de aromas de café.

El cliente podía adquirir diferentes tipos de tazas y platos de acuerdo a la presentación del café y a los diferentes diseños de las vajillas, en porcelana blanca, en vidrio o decorada con bordes de platino. Todas las colecciones tenían el símbolo de Nespresso grabado o pintado.

Para la elaboración de las distintas recetas de café, como el cappuccino o el latte, Nespresso había diseñado el Aeroccino: un sistema novedoso para obtener espuma de leche en pocos segundos. Se vertía la leche en un contenedor y con sólo apretar un botón se producía espuma de acuerdo a la elección de cantidad de espuma y temperatura. El precio del Aeroccino era de 1,600 pesos aproximadamente. **Anexo 10** accesorios y precios.

### c.4 En resumen

Nespresso representaba un mundo completo de aromas y sensaciones, de exclusividad y calidad en el que todo giraba alrededor de un mismo producto: el café. Una imagen cuidada hasta el más mínimo detalle con servicio personalizado, que al final resultaban en proponer al consumidor amante del café “un concepto único que para conseguir un espresso perfecto...”

### d. Estrategia de distribución

El modelo de negocio de Nespresso se centraba en permitir a la marca mantener relaciones directas con sus clientes. Los consumidores de todo el mundo podían seleccionar cualquiera de los siguientes canales para interactuar con la marca: una red mundial de *boutiques*, una *boutique* global en Internet

---

<sup>28</sup> NMagazine. [www.nespresso.com](http://www.nespresso.com)

www.nespresso.com, centros de atención telefónica y algunas tiendas departamentales o de aparatos electrodomésticos en donde podían adquirirse las cafeteras.<sup>29</sup>

### d.1 La boutique

Las *boutiques* de Nespresso se ubicaban en las avenidas principales de las grandes ciudades, normalmente identificadas con el *glamour* de las mejores marcas. La *boutique* era el lugar en el que se intentaba comunicar de manera integral el concepto Nespresso, a través de un espacio en el que cafeteras, accesorios y cápsulas con sus diferentes colores conformaban la propia decoración y combinaban la sofisticación tecnológica con la moda y el diseño. Este canal generaba aproximadamente 35% de las ventas de la empresa.<sup>30</sup>

Había una sección en la que se exhibían las cafeteras, otra en la que se mostraban los accesorios y otra los *Grands Crus*. Una parte esencial era el *lounge* “Carpe Diem”,<sup>31</sup> o zona de bar, en la que los amantes del café podían degustar y aprender acerca del café de calidad Premium, incorporando también la galería de cafeteras para que el consumidor eligiera la que mejor se adaptara a su estilo de vida. Cada una presentaba las colecciones de accesorios e ideas de preparación de café para recrear las experiencias del café perfecto en casa.

Para Nespresso las boutiques eran como destinos de café, sitios donde la gente podía relajarse, ponerse al día con los amigos o disfrutar del simple placer de un café perfecto. **Anexo 11** boutiques.

### d.2 El club Nespresso

Al momento de comprar una cafetera, el cliente se convertía automáticamente en miembro del Club Nespresso, cuyos beneficios incluían el contar con un número gratuito en donde se asesoraba sobre el uso de la cafetera, la degustación del café y las mezclas de cada Grand Cru. Los miembros del club podían realizar pedidos de más de 100 cápsulas sin costo adicional de envío con un tiempo de espera de 48 horas. Nespresso ofrecía información las 24 horas del día los 7 días de la semana.

El sitio web era el portal líder para la marca, y representaba 47% de las ventas de la empresa.<sup>32</sup>

Los centros telefónicos de Atención al cliente proporcionaban a los consumidores un medio alternativo para vincularse fácilmente con Nespresso, tanto para el asesoramiento de café y máquinas cafeteras, como para realizar pedidos instantáneos de productos. Estos centros de atención telefónica se consideraban especialmente importantes para mantener la fidelidad de los clientes, y eran responsables de 18% de las ventas de la empresa.

Respecto de la organización interna, la empresa mantenía dos divisiones en función del canal y las diferentes necesidades de los consumidores. La división In-Home que suponía 89% de las ventas, y se centraba en las necesidades de café y máquinas de los clientes que querían disfrutar del mejor café en el confort de sus hogares. Y la División Out-of-Home o Nespresso Business Coffee Solutions, que suponía el resto de las ventas y proporcionaba soluciones adaptadas a los clientes en cinco negocios: restaurantes, hoteles y cafés, *caterings* de gran categoría, viajes en primera clase y oficinas.<sup>33</sup>

<sup>29</sup> Las cápsulas y accesorios no podían adquirirse en este tipo de tiendas, a excepción de tiendas tipo departamental en donde se podía instalar una pequeña tienda independiente.

<sup>30</sup> Nestlé Nespresso, S.A. “Un apasionado esfuerzo por la búsqueda de la excelencia”, Corporate Communications, Abril de 2009.

<sup>31</sup> Frase de origen latina que significa “Aprovecha el día al máximo”.

<sup>32</sup> *Idem*.

<sup>33</sup> Cfr. [www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## **e. Posicionamiento y comunicación**

En el centro del concepto se encontraba la llamada Trilogía Nespresso, una combinación de los tres pilares que conformaban la experiencia del café perfecto: los Cafés *Grands Crus* en sus 16 variedades y la gama completa de máquinas cafeteras, las boutiques y el servicio de atención exclusivo y personalizado a través del Club Nespresso.

### **e.1 Promociones y publicidad**

En un principio Nespresso optó por no realizar publicidad masiva, pues la empresa había confiado en la publicidad y recomendaciones de boca en boca.

En 2004, la compañía firmó un acuerdo con The America's Cup Management para ser colaborador del acontecimiento y Nespresso se convirtió en el proveedor oficial de café de la 32ª America's Cup.<sup>34</sup>

A partir de 2006 se inició el desarrollo de anuncios publicitarios de Nespresso en los que aparecía el famoso actor George Clooney comunicando el concepto. En los comerciales se mostraba la experiencia de Clooney dentro de la *boutique*.

Un ejecutivo de Nespresso, describía las similitudes entre Clooney y Nespresso de la siguiente manera: “Estamos convencidos de que Nespresso y George Clooney tienen muchas cosas en común, y en especial comparten un amor intenso por el estilo y la verdadera calidad de vida. Además, ambos están muy solicitados, impresionan a sus respectivos admiradores y, sobre todo, son símbolo de una calidad incomparable. Una calidad que George Clooney ha demostrado en sus recientes películas *Buenas noches y buena suerte*, nominada a varios premios Óscar este año y *Syriana*, por la que ganó el Óscar al mejor actor de reparto. George Clooney personifica el equilibrio perfecto entre la vivacidad, la inteligencia y una provocativa y sutil intensidad. Es la pareja perfecta de Nespresso, y como digno y antiguo miembro del Club, sus casas de California y del Lago Como están bien provistas de café Nespresso”.<sup>35</sup>

Para 2009, Nespresso utilizó dos eventos exclusivos para patrocinarse: el Festival Internacional de Cine de Cannes y el torneo internacional de tenis de Roland Garros, ambos en Francia. Entre los objetivos de estas acciones estaba incentivar a los miembros del Club Nespresso hacia la compra por Internet, así como difundir el concepto Nespresso en el segmento de alto poder adquisitivo, y promocionar el lanzamiento de nuevas gamas de sus *Grand Crus*.

Aquellos socios del Club Nespresso que hacían su pedido a través de Internet y se registraban en una página específica, entraban a formar parte de un sorteo de cuatro entradas dobles para asistir a los respectivos eventos.

Durante el Festival de Cine de Cannes, los miembros del Club Nespresso ganadores del sorteo se convertirían en estrellas por unos días; no sólo iban a pasear por la alfombra roja, sino que serían recogidos en limusina y disfrutarían de una comida en Palm Beach, uno de los restaurantes más famosos, entre otras actividades. Asimismo, Nespresso serviría miles de tazas de café a las estrellas del festival y al resto de invitados.

---

<sup>34</sup> La Copa América, Copa del América o Copa de la América de Vela (America's Cup en inglés y de manera oficial) era la competición más importante de ese deporte.

<sup>35</sup> NMagazine. [www.nespresso.com](http://www.nespresso.com)

Por su parte, los cuatro afortunados para asistir al torneo Roland Garros, disfrutarían de un almuerzo en el *VIP lounge* del recinto además de poder ver alguno de los partidos más importantes.<sup>36</sup>

#### 4. Nescafé Dolce Gusto

En 2006, Grupo Nestlé lanzaba al mercado europeo un nuevo sistema de bebidas en cápsulas monodosis “totalmente complementario” al que la compañía comercializaba bajo la marca Nespresso. *Nescafé Dolce Gusto*, el primer sistema multibebidas y multitemperaturas que permitía preparar una amplia variedad de bebidas, calientes o frías, de manera rápida, limpia y cómoda. Su gama de especialidades incluía seis tipos: Espresso Intenso, Espresso Decaffeinato, Cappuccino, Latte Macchiato, Chococino (chocolate) y Cappuccino Ice.

Este nuevo concepto buscaba promover la creación de una nueva categoría en el mercado de bebidas, adaptando su sistema de cápsulas monodosis para el gran consumo pero manteniendo sus beneficios al consumidor: calidad, comodidad y placer. Así, la compañía perseguía captar nuevos consumidores y crear nuevos momentos de consumo,<sup>37</sup> añadiendo a su oferta mediante la alianza con Krups un valor adicional de desarrollo tecnológico y diseño.

El tipo de público al que se dirigía estaba compuesto por el consumidor urbano, atraído por nuevas tendencias y amante de diferentes bebidas, tanto frías como calientes, todas relacionadas con el llamado “momento del café”.

La marca Nescafé Dolce Gusto era parte del universo de marcas de bebidas de Grupo Nestlé, y de acuerdo a algunos especialistas de la industria, tenía un matiz más familiar, pues sus cafeteras permitían preparar bebidas adicionales al café, utilizando cápsulas de leche o de chocolate. Además, las cápsulas podían adquirirse en la mayor parte de los comercios sin que necesariamente tuviera que acudir a tiendas de especialidad.

El lanzamiento de la cafetera iría acompañado por una intensa campaña de comunicación en la televisión, prensa e Internet, así como acciones tácticas dirigidas a degustaciones punto de venta y mercadeo.

La cafetera Dolce Gusto era fabricada por Krups, una importante marca de electrodomésticos y cafeteras de alta calidad, y estaba diseñada para preparar cafés con cápsulas de la marca Nescafé, pudiendo elegir entre la amplia gama de cafés que ofrecía Nescafé. Las cápsulas de café se encontraban disponibles en cajas de 16 unidades, cada una de la misma variedad.

En cuanto al funcionamiento Dolce Gusto, era muy similar a Nespresso. La diferencia básica con la cafetera Nespresso era que Dolce Gusto podía preparar diferentes tipos de cafés y recetas en un solo paso como, por ejemplo, espresso, latte macchiato, cappuccino, chococino, lungo o lungo descafeinado. El consumidor compraba directamente las cápsulas, por ejemplo, de cappuccino y podía prepararlas en la cafetera sin necesidad de preparar la espuma de leche aparte.

Otra diferencia fundamental con Nespresso era el diseño. El cuerpo de la cafetera era de acrílico y si bien, el diseño resultaba atractivo, no cumplía con el *glamour* de una cafetera Nespresso (**Anexo 12** cafetera Dolce Gusto).

---

<sup>36</sup> “Nespresso utiliza el Festival de Cannes y Roland Garros para promocionarse”. Recuperado el 6 de diciembre de 2009, en [www.marketingnews.es](http://www.marketingnews.es)

<sup>37</sup> “Nestlé decide instalar la nueva planta de producción de Nescafé Dolce Gusto”. Recuperado en [www.elmundodelcafe.com](http://www.elmundodelcafe.com)

En cuanto a los accesorios, sólo se comercializaban tazas y platos. La compra de la cafetera incluía un *kit* de bienvenida de dos platos y dos tazas.

En México, Nestlé inició la comercialización de Nescafé Dolce Gusto durante 2008, principalmente a través del canal de supermercados, aunque también a través de una tienda online en la que se podía comprar tanto la cafetera como las cápsulas. El precio de las cápsulas era de 79 pesos por 16 cápsulas y de la cafetera de aproximadamente 1,400 pesos.

Para 2010, la compañía había anunciado que podía introducir a sus especialidades actuales una nueva variedad relacionada con las infusiones, bebida que por el momento carecía de la calidad de preparación que ofrecía su competidor más directo.<sup>38</sup>

## 5. Competencia

Dentro de la categoría de café porcionado, monodosis o en cápsulas, se encontraban varios productores de café que comercializaban dichos sistemas. El sistema de cápsulas de Lavazza, compañía italiana que se promocionaba como “el café favorito de Italia”, el país por antonomasia del consumo del café *gourmet*. Lavazza, también utilizaba el concepto de *boutique*. Había inaugurado una tienda en México, a unas cuantas calles de la boutique de Nespresso. Además, la compañía empezaba a tener presencia en el canal de cafeterías y restaurantes, no precisamente con cafeteras de cápsulas, pero sí con el café tradicional de grano.

A principios de 2009 la cadena de cafeterías mexicana Punta del Cielo anunció la comercialización de cafeteras de cápsula con cafés propios.<sup>39</sup> Punta del Cielo había logrado posicionarse como la marca de café mexicano de calidad en el sector cafeterías, compitiendo directamente con gigantes como Starbucks.

Otro sistema de café de cápsulas para hogar que aún no se comercializaban en México pero sí en Europa o EE.UU. eran las cafeteras de Illy, otra marca italiana líder mundial en café *gourmet*. Illy tenía un proyecto fuerte de expansión mundial mediante las franquicias Illy espressamente con más de 200 puntos de venta en 32 países y cinco continentes que consolidaban su marca en el sector de cafeterías.

Entre otros sistemas de café en cápsula para el hogar se encontraban Senseo de la holandesa Philips que se comercializaba por Internet, supermercados y cafeterías.

El sistema Tassimo de Kraft Foods, se comercializaba en EE.UU. y Europa a través de supermercados. Su funcionamiento era similar el de Nescafé Dolce Gusto y se comercializaba a través de supermercados. La cafetera era fabricada por la alemana Bosch, especialista en electrodomésticos. Tassimo se destacaba porque cada cápsula de café o recetas era de una marca especialista en la misma. Por ejemplo, la cápsula de latte machiatto era Starbucks, el chocolate de Milka; el Té, Twining o Tazzo; el café podía ser Maxwell House, líder en EE.UU. o Jacobs, marca fuerte en Europa.

## 6. Planteamiento final

A inicios de 2010, la empresa había anunciado un sólido desempeño durante 2009 con ventas globales de 2.770 millones de francos suizos (€1,88 mil millones<sup>40</sup>), que representaban un crecimiento de 22% respecto del año anterior y mantenían una tasa de crecimiento anual promedio de 30% desde el 2000. La

---

<sup>38</sup> “El éxito en cápsulas”, *Estrategia*, 18 de septiembre de 2009.

<sup>39</sup> “Apuestan al café y a la tecnología”. Recuperado el 6 de enero de 2010, en [www.sicde.gob.mx](http://www.sicde.gob.mx)

<sup>40</sup> A la fecha de elaboración del caso la paridad cambiaria era de \$16.5 MXN por euro.

red comercial había continuado su expansión y superado las 190 *boutiques*, se había lanzado la nueva línea de máquinas CitiZ y el Club Nespresso había superado, por primera vez, los 7 millones de clientes.

Para 2010, Nespresso esperaba continuar creciendo a un ritmo de dos dígitos y superar la cifra de ventas de 3 mil millones de francos suizos (€ 2,04 mil millones). Su estrategia se concentraría en fortalecer sus competencias clave: la inigualable calidad de su café, el profundo conocimiento en la materia, la constante búsqueda de innovación y el exclusivo diseño que surgía de su propio departamento de investigación y de su comunidad de marca global.

Sus planes incluían la ampliación de su red comercial global, sumando más de 30 nuevos puntos de venta e inaugurando boutiques en ciudades como Bruselas, Munich, Miami y Nueva York (SoHo). Nespresso también se expandiría hacia nuevos territorios como Shangai (China), Ciudad del Cabo y Johannesburgo (Sudáfrica), las primeras *boutiques* Nespresso en África, al sur del Sahara.

Asimismo, la filial de Nestlé confirmaba su intención de seguir invirtiendo en su programa ‘Nespresso AAA Sustainable Quality’, destinado a mejorar la calidad de vida de los productores de café y sus comunidades, al tiempo que permitiría a la empresa cafetera alcanzar el objetivo de obtener 80% de su abastecimiento de café a través de este programa en 2012.

En abril de 2010, el director de Mercadotecnia para América Latina de Nespresso, Stefan Nilsson, detallaba las estrategias que Grupo Nestlé buscaba incorporar en su filial, incluyendo el duplicar su presencia en México y Latinoamérica con la apertura de 15 *boutiques* más.<sup>41</sup> Ante dicho escenario, el reto para Nespresso México consistía en responder varios cuestionamientos: ¿Cuál era el atractivo real del mercado mexicano para Grupo Nestlé con el lanzamiento de un producto tan especializado y dirigido a un pequeño nicho de mercado? ¿Cómo podía mantenerse un conocimiento 360° del consumidor para una marca Premium? ¿Era factible desarrollar una estrategia por la que pudiera educarse al consumidor en el consumo y gusto del café *gourmet* a través de Nescafé Dolce Gusto? ¿Cuál era el riesgo de canibalizar las ventas de Nescafé, el café soluble de mayor tradición en el país?

---

<sup>41</sup> “Nespresso invierte en México”, *Pro México Inversión y Comercio*, abril de 2010.

**ANEXO 1**  
**NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO**

**Mercado mundial y nacional de bebidas calientes**  
 (canal menudeo)

Cifras de valor

**Tamaño del mercado - cifras en valor (precios actuales)**

<b>Mundial</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Bebidas calientes - valor al menudeo (dólares)	65691.7	71329.5	76180.4	85156.5	94863.4
Café - valor al menudeo (dólares)	37418.8	41057	44086.3	49590	55412
Café de grano - valor al menudeo (dólares)	22536.4	24719.7	26693.2	30194.6	33548.7
Café instantáneo - valor al menudeo (dólares)	14882.4	16337.3	17393.1	19395.5	21863.3
Té - valor al menudeo (dólares)	19664.7	20857.1	22041.4	24389.5	27099.9
Otras bebidas calientes - valor al menudeo (dólares)	8608.2	9415.4	10052.6	11176.9	12351.5
<b>América Latina</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Bebidas calientes - valor al menudeo (dólares)	5784.2	7171.7	8161.3	9700.7	10638.4
Café - valor al menudeo (dólares)	3464.6	4339.2	5030.8	6147.2	6656.2
Café de grano - valor al menudeo (dólares)	2053.7	2714.5	3332	4256.6	4540.2
Café instantáneo - valor al menudeo (dólares)	1410.9	1624.7	1698.8	1890.6	2116
Té - valor al menudeo (dólares)	525	613.6	700.9	830.6	919.1
Otras bebidas calientes - valor al menudeo (dólares)	1794.7	2218.9	2429.6	2722.9	3063.1
<b>México</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Bebidas calientes - valor al menudeo (pesos mexicanos)	11786.7	11963.5	11696.2	11449.3	12230.4
Café - valor al menudeo (pesos mexicanos)	7799.5	7502	7308.8	6998.8	7696.8
Café de grano - valor al menudeo (pesos mexicanos)	1448.8	1296.3	1873.5	2434.7	2749.8
Café instantáneo - valor al menudeo (pesos mexicanos)	6350.8	6205.7	5435.3	4564.1	4947
Té - valor al menudeo (pesos mexicanos)	705.6	745.3	784.4	839.5	877
Otras bebidas calientes - valor al menudeo (pesos mexicanos)	3281.6	3716.2	3602.9	3611.1	3656.6

Fuente: Euromonitor International.

# ANEXO 1

(continuación)

Cifras en volumen

## Tamaño del mercado - cifras en valor (precios actuales)

<b>Mundial</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Bebidas calientes - volumen al menudeo (toneladas)	7484769	7657459	7906757	8128667	8340708
Café - volumen al menudeo (toneladas)	3714708	3746173	3841509	3918992	4001621
Café de grano - volumen al menudeo (toneladas)	3053104	3034295	3099074	3143507	3179421
Café instantáneo - volumen al menudeo (toneladas)	661604.6	711877.9	742434.5	775485	822200.5
Té - volumen al menudeo (toneladas)	1528504	1581977	1644370	1704265	1759465
Otras bebidas calientes - volumen al menudeo (toneladas)	2241556	2329309	2420878	2505410	2579621
<b>América Latina</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Bebidas calientes - volumen al menudeo (toneladas)	1512494	1531859	1584755	1618266	1637411
Café - volumen al menudeo (toneladas)	766681.4	768473.3	799025.5	818996.6	830817.8
Café de grano - volumen al menudeo (toneladas)	683139.5	681907.1	715586.5	735407.3	745103
Café instantáneo - volumen al menudeo (toneladas)	83541.9	86566.1	83439	83589.4	85714.7
Té - volumen al menudeo (toneladas)	23363.7	24065.5	24896.7	25750.4	25985.2
Otras bebidas calientes - volumen al menudeo (toneladas)	722448.7	739319.9	760832.5	773518.5	780607.5
<b>México</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Bebidas calientes - volumen al menudeo (toneladas)	121744.1	113826.6	112993	113432	116027.3
Café - volumen al menudeo (toneladas)	54086.9	48110.2	50370	52056.3	53946.2
Café de grano - volumen al menudeo (toneladas)	23058.4	18561.4	25585.6	30744.4	31859.3
Café instantáneo - volumen al menudeo (toneladas)	31028.6	29548.8	24784.4	21311.8	22086.9
Té - volumen al menudeo (toneladas)	1345.1	1388.3	1457.4	1503.2	1521.4
Otras bebidas calientes - volumen al menudeo (toneladas)	66312.1	64328.1	61165.7	59872.5	60559.8

Fuente: Euromonitor International.



## ANEXO 2

### NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO

#### Participación de mercado por compañía y marca en México

Participación del mercado (en valor) de café en México por compañía (canal menudeo)					
	2004	2005	2006	2007	2008
Nestlé	58.9	61.4	56.1	49.4	48.5
Sabormex	12.1	10.5	13.3	16.1	16.3
Café Tostado de Exportación	8.2	8.1	7.5	6.9	6.9
Café Internacional de Córdoba	5.6	5.5	5.7	6.5	6.6
Otros	15.2	14.5	17.4	21.1	21.7

Participación del mercado (en volumen) de café en México por compañía (canal menudeo)					
	2004	2005	2006	2007	2008
Nestlé	41.3	45.2	36.8	30.9	30.9
Sabormex	22.5	20.3	23.9	26	25.9
Café Tostado de Exportación	7.4	7.4	6.8	6.4	6.4
Café Internacional de Córdoba	7.7	7.2	7.9	8.7	8.6
Otros	21.1	19.9	24.6	28	28.2

Participación del mercado (en valor) de café en México por marca (canal menudeo)						
Marca	Compañía	2004	2005	2006	2007	2008
Nescafé	Nestlé, S.A.	40.1	41.9	38.6	34.7	33.9
Café Legal	Sabormex, S.A. de C.V.	11.3	9.8	12.3	14.7	14.9
Dolca	Nestlé, S.A.	10	10	8.9	7.3	7.3
Internacional	Café Internacional de Córdoba, S.A. de C.V.	5.1	5	4.9	5.4	5.5
Café Combate	Café del Pacífico, S.A. de C.V.	1.8	1.6	2.4	3.1	3.2
Diplomat	Nestlé, S.A.	3.8	3.8	3.3	2.8	2.7
Los Portales	Café Tostado de Exportación, S.A. de C.V.	3.8	3.7	3.3	2.7	2.7
El Marino	Café El Marino, S.A. de C.V.	1.5	1.3	2.1	2.8	2.8
Ristreto	Nestlé, S.A.	3.2	3.8	3.4	2.6	2.5
Otros		19.4	19.1	20.8	23.9	24.5

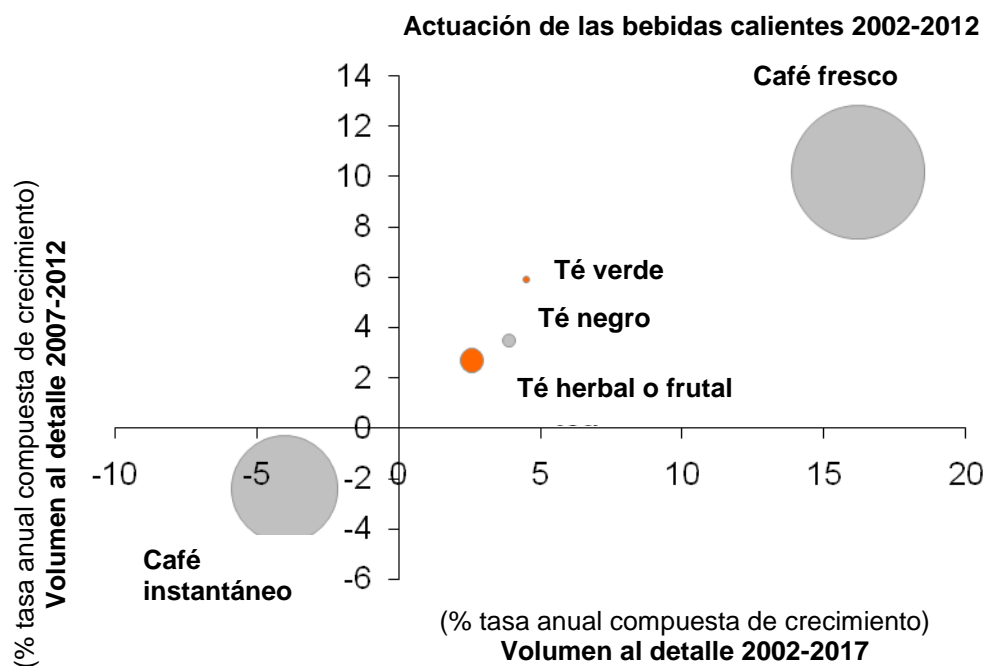
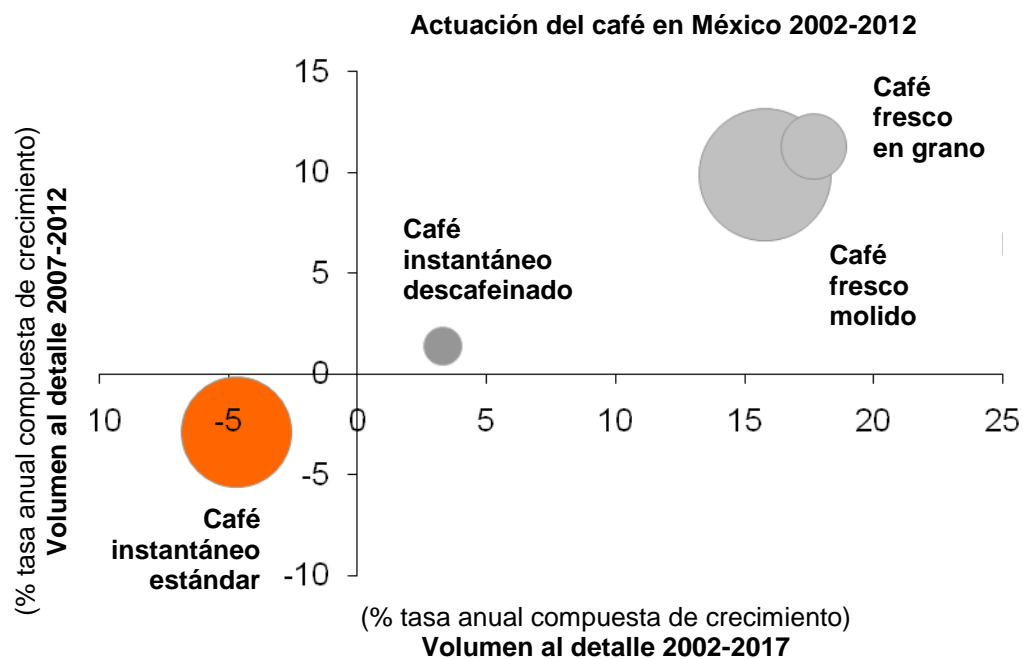
Participación del mercado (en volumen) de café en México por marca (canal menudeo)						
Marca	Compañía	2004	2005	2006	2007	2008
Nescafé	Nestlé, S.A.	28.2	30.6	25.2	21.5	21.1
Café Legal	Sabormex, S.A. de C.V.	20.4	18.4	21.4	23.2	23.2
Dolca	Nestlé, S.A.	7.4	7.8	6.2	5	5
Internacional	Café Internacional de Córdoba, S.A. de C.V.	6.7	6.3	6.7	7.2	7.2
Café Combate	Café del Pacífico, S.A. de C.V.	4	3.6	4.7	5.4	5.4
Diplomat	Nestlé, S.A.	2.6	2.9	2.1	1.8	2.3
Los Portales	Café Tostado de Exportación, S.A. de C.V.	2.9	3	2.3	1.9	1.8
El Marino	Café El Marino, S.A. de C.V.	3.6	3.3	4.3	5.1	5
Ristreto	Nestlé, S.A.	2.1	2.7	2.2	1.7	1.6
Otros		22.1	22.1	22.1	22.1	22.1

Fuente: Euromonitor International.

**ANEXO 3**  
**NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO**  
**Campaña publicitaria 2007 “Saborea cada instante” de Nescafé**



Fuente: Mindshare México.

**ANEXO 4****NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO****Perspectivas de crecimiento de la categoría de café 2002-2012**

## ANEXO 5

### NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO

#### Los 16 Grand Crus de Nespresso

##### *Espressos*



**Ristretto:** es el espresso italiano típico. Es un espresso corto, que se caracteriza por un toque de acidez, con un cuerpo fuerte e intenso acompañado de una persistencia en el paladar agradable y duradera. Fuerza: 10. Consumo recomendado en taza espresso a medio llenar (25 ml), taza espresso (40 ml) y receta cappuccino.

**Arpeggio:** es la combinación mediterránea por excelencia, presenta un carácter fuerte y un cuerpo intenso que persiste en el paladar. Su crema espesa y untuosa está presente hasta en el último sorbo. Fuerza: 9. Consumo recomendado en taza espresso a medio llenar (25 ml), taza espresso (40 ml) y receta cappuccino.

**Roma:** expresa todo su carácter en una taza pequeña (40 ml). Consumo recomendado en taza espresso a medio llenar (35 ml), taza espresso (40 ml).

**Livanto:** es una mezcla muy equilibrada, Livanto se caracteriza por su aroma denso y aterciopelado. Ofrece una armonía única. Fuerza: 6. Consumo recomendado en taza espresso (40 ml).

**Capriccio:** es un espresso suave, dulce y rico a la vez, que tiene cuerpo y ofrece una crema muy delicada. Fuerza: 5. Consumo recomendado en taza espresso (40 ml).

**Volluto:** su tueste delicado revela un cuerpo sutil pero contundente, notas suaves que recuerdan los cereales y una nota equilibrada y fresca. El carácter de Volluto se ve reforzado por una pizca de acidez. Fuerza: 4. Consumo recomendado en taza espresso (40 ml).

**Così:** es una mezcla típica para los amantes del espresso a los que les gusta percibir la sutileza de una crema suave y untuosa y que aprecian la acidez refrescante de la nota cítrica. Fuerza: 3. Consumo recomendado en taza espresso (40 ml).

## ANEXO 5

(continuación)

**Decaffeinato Intenso:** su sabor intenso y rico presenta una acidez escasa y convierte a este café descafeinado en un verdadero espresso, con toda su fuerza. Fuerza: 7. Consumo recomendado en taza espresso (40 ml).

**Decaffeinato:** es la mezcla descafeinada más ligera, ofrece un equilibrio rico y delicado, mezcla de suavidad y acidez. La crema del Decaffeinato se distingue por su color marrón claro y una textura uniforme en el paladar. Fuerza: 2. Consumo recomendado en taza espresso (40 ml).

### *Espressos Pure Origin*



**Indrya (India):** este Espresso con un cuerpo intenso es una mezcla de Arábica y Robusta, ambos provenientes del sur de la India. Su tueste continuo pero rápido equilibra su fuerte carácter, de modo que libera notas de cacao y de especias como el trébol, la pimienta y la nuez moscada. Indriya expresa toda su pasión en media taza Espresso (25 ml). Intensidad: 10. Consumo recomendado en taza espresso a medio llenar (25 ml), taza espresso (40 ml) y receta cappuccino.

**Rosabaya (Colombia):** en una suave base, esta mezcla de Arábricas colombianos despliega las notas típicas de mermelada de frutos rojos y se hace eco de los aromas avinados. Cultivado en pequeñas plantaciones colombianas, el café se recolecta a mano y se prepara según el método húmedo. El tueste por separado acentúa las notas afrutadas y la acidez de este café al mismo tiempo que le aporta cuerpo. Intensidad: 6. Consumo recomendado en taza espresso (40 ml).

**Dulsão (Brasil):** Con sus notas dulces de cereales, malta, miel y jarabe de arce, la combinación que supone Dulsão do Brasil de cafés bourbon brasileños amarillos y rojos tostados por separado crea una redondez en el paladar. Estas variedades se tratan con el método semiseco, de modo que los azúcares del mucílago infunden su dulzor al corazón de los granos de café. Intensidad: 5. Consumo recomendado en taza espresso (40 ml).

## ANEXO 5

(continuación)

### *Lungos*



**Fortissio Lungo y Vivalto Lungo.** Este Lungo de cuerpo potente se caracteriza por notas de los granos intensamente tostados. Como mezcla de Árabicas de América Central y del Sur con un toque de Robusta, Fortissio Lungo ofrece un amargor delicioso y una plenitud exquisita en el paladar. Intensidad: 7. Consumo recomendado en taza lungo (110 ml).

**Finezzo Lungo.** Muy equilibrado, Finezzo es una suave mezcla de un carácter afrutado que deja percibir un cuerpo ligero. Su carácter se ve reforzado por una fina nota de acidez. Fuerza: 3. Consumo recomendado en taza lungo (110 ml).

**Decaffeinato Lungo** presenta un cuerpo untuoso y una bella armonía en el paladar. Su tueste intenso revela sabrosas notas tostadas. Fuerza: 3. Consumo recomendado en taza lungo (110 ml).

Además de los 16 Grand Crus, existían ediciones limitadas de mezclas (producidas en cantidades muy pequeñas) que se lanzaban al mercado cada año.

La Limited Edition disponible en primavera era una variedad de origen puro escogida por el carácter excepcional de su cosecha o por la asombrosa personalidad de su sabor. Se habían incluido variedades como Sandona, un espresso de la región de Nariño en Colombia, y otras variedades de Yunnan, China o Korgua, Paúa Nueva Guinea.

El Special Club disponible en otoño con el que se podían descubrir nuevos aromas de las diferentes regiones productoras de café de todo el mundo. Por ejemplo, la mezcla Senang originada en cinco plantaciones diferentes al este de Java, Indonesia u otros Special Club provenientes de Tarrazu, Costa Rica, y Mysore, la India.

## ANEXO 6

### NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO

#### Modelos y precios de cafeteras comercializadas en México en 2010



**Modelo Essenza**

\$3,450 MXN



**Modelo Concept**

\$5,490 MXN



**Modelo Latissima**

\$8,900 – \$10,300 MXN



**Modelo The Cube**

\$3,950 – \$4,400 MXN



**Modelo Citiz** \$4,400 – 5,750 MXN

## **ANEXO 7**

### **NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO**

#### **Premios recibidos por las cafeteras Nespresso**

Las máquinas Nespresso han conseguido una reputación por la excelencia en diseño, funcionalidad e innovación y han obtenido numerosos premios industriales muy prestigiosos, entre ellos:

- 1996: premios Design Innovations para los sistemas Nespresso C125 y C250 en la feria de Essen.
- 1998: el premio iF (International Product Design Award) para el Sistema Nespresso C220 en la feria de Hanover.
- 1998: Award for High Design Quality para el Sistema Nespresso C280 en la feria de Essen.
- 2002: premio Red Dot: Best of the Best para la más alta calidad en el diseño internacional de productos dado a la Nespresso C190 (Concept Line) diseñada por el conocido diseñador Zentrum Nordrhein-Westfalen en Essen, Alemania.
- 2002: la Nespresso C190 (Concept Line) recibió el valorado premio Good Design del Chicago Athenaeum Museum of Architecture and Design en Estados Unidos.
- 2004: la Nespresso M200 Automatica (Concept Line) ganó el premio Small Electrical Appliance of the Year en los premios británicos 2004 de Industry Awards in London.
- 2004: la Nespresso D90 (Compact Line) recibió el valorado premio Good Design del Chicago Athenaeum Museum of Architecture and Design en Estados Unidos.
- 2005: premio Red Dot: Best of the Best para la más alta calidad en el diseño internacional de productos dado a la Nespresso C90 (Compact Line) diseñada por el conocido diseñador Zentrum Nordrhein-Westfalen en Essen, Alemania.



## ANEXO 8

### NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO

#### La tecnología Nespresso

La simplicidad de uso de la cafetera Nespresso enmascaraba su complejidad tecnológica. El sistema Nespresso consistía de cápsulas de aluminio para porciones individuales que contenían 5 gramos de café de grano tostado (R&G) hecho exclusivamente para usarse en cafeteras especialmente diseñadas. Las cápsulas de Nespresso estaban hechas con aluminio, con un pequeño *film* plastificado que limita el contacto entre el aluminio y el café. Están selladas herméticamente para evitar que se pierdan los más de 900 aromas de los que dispone el café. La base de la cápsula y los laterales están hechos con una cubierta de aluminio, mientras que la tapa tiene una fina hoja de aluminio. El proceso para hacer el café se puede describir de la siguiente manera:

- Agujerado de la cápsula: cuando la cápsula se inserta en la máquina, la parte superior era agujereada.
- Rociado: etapa en la que el café era rociado con agua para expandirlo.
- Ventilación: etapa en la que se hacía pasar aire a través del café con el propósito de crear canales de irrigación.
- Extracción: etapa en la que el agua pasaba a través del café a temperatura y presión óptima.
- El café preparado caía en la taza.

La cafetera Nespresso tenía un sujetador de las cápsulas con una aleación de cromo y plata equipado con un sistema de filtros, un microchip que servía para controlar la temperatura y la presión (19 bares) y un sistema de bombeado de alta precisión que calentaba el agua a una temperatura ideal (86 a 91 grados Celsius). Este proceso de extracción visto como una gran innovación, que llevó 14 años de investigación y otros tantos de aprendizaje, fue difícil de copiar por la competencia sin caer en violaciones sobre la patente de Nestlé.

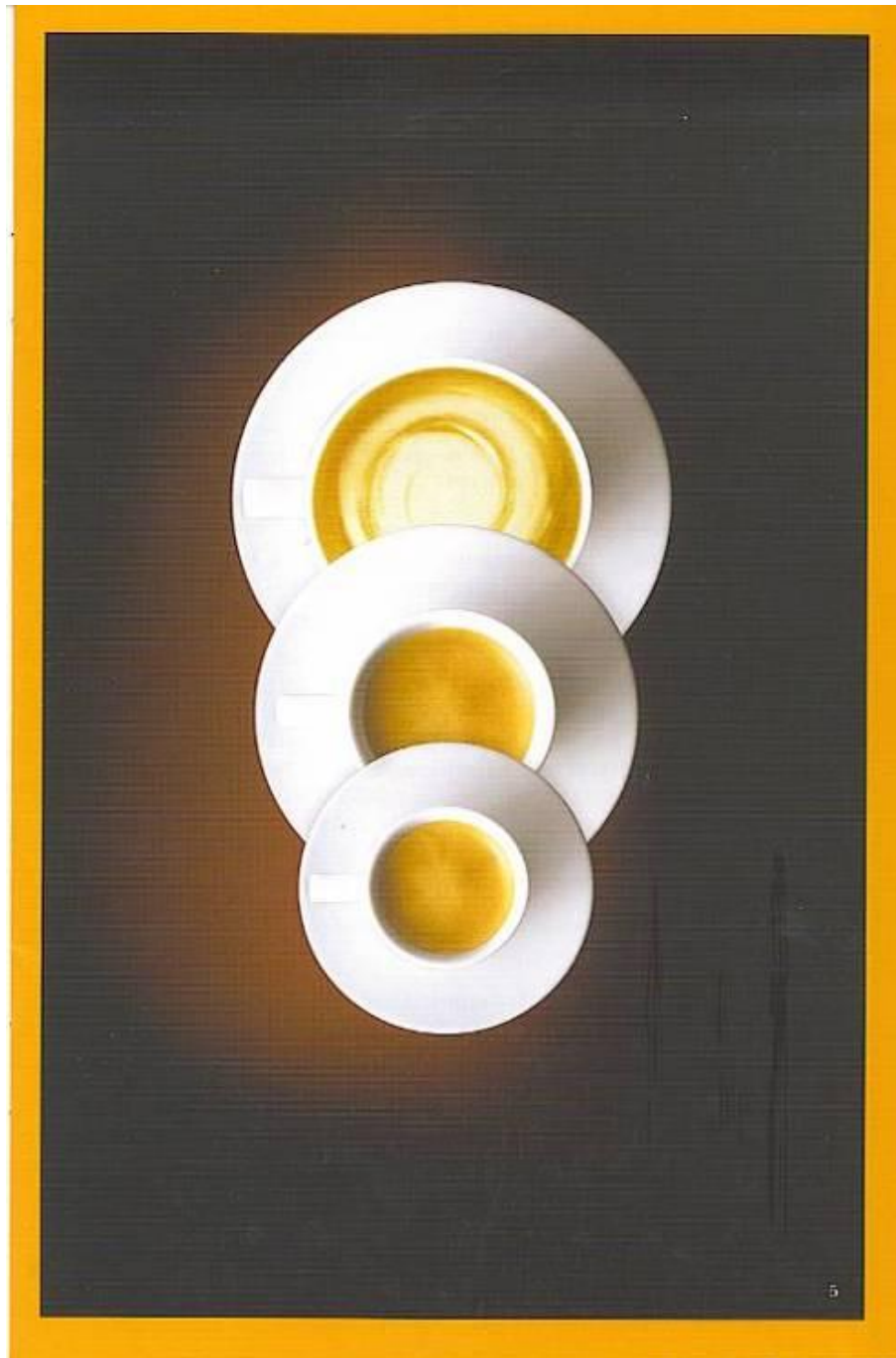
**ANEXO 9**  
**NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO**

**Algunos accesorios Nespresso comercialización en México en 2010<sup>1</sup>**

		
<b>Aeroccinno</b> \$1,490 MXN	<b>Azúcar (100 sobres)</b> \$100 MXN	<b>Glass Espresso (2 tazas)</b> \$240 MXN
		
<b>Classic Espresso (2 tazas)</b> \$280 MXN	<b>Azucarero Classic Mikado</b> \$350 MXN	<b>Dispensador Square</b> \$ 1,110 MXN
		
<b>Triturador de hielo</b> \$800 MXN	<b>Mochila de viaje Citiz Carrier</b> \$1,050 MXN	<b>Vela perfumada Fleur de Moka</b> \$550 MXN

<sup>1</sup> Información obtenida del Catálogo 2010 de Accesorios Nespresso en México.

**ANEXO 9**  
(continuación)



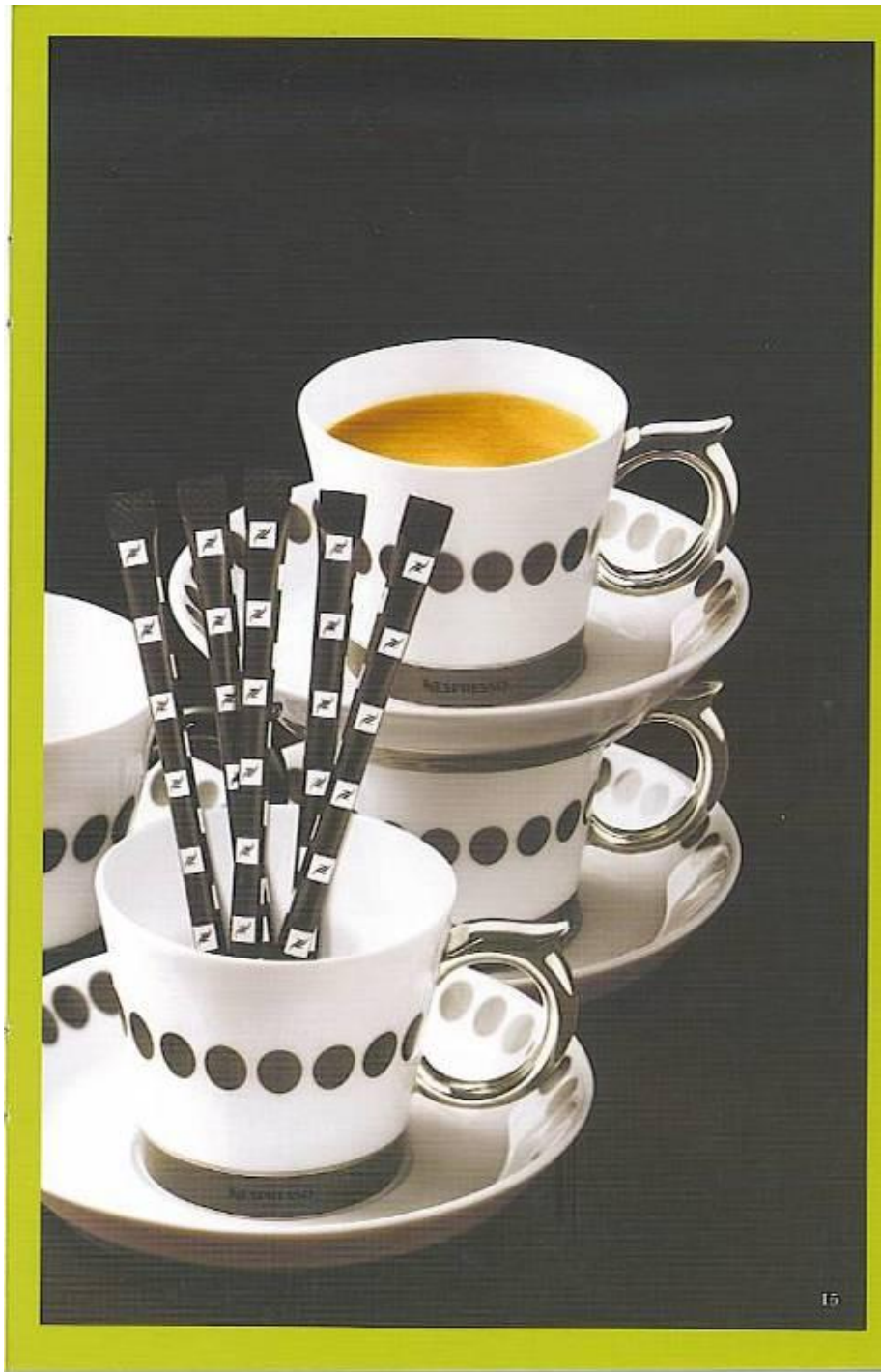
**Gama clásica**

**ANEXO 9**  
(continuación)



**Gama Essenza**

**ANEXO 9**  
(continuación)



**Gama premium**

# **ANEXO 10** **NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO**

## **La *boutique* Nespresso en Viena, Austria**





**ANEXO 11**  
(continuación)



# **ANEXO 11** **NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO**

## **Nescafé Dolce Gusto®**



**Cafetera Nescafé Dolce Gusto**



**Nescafé Dolce Gusto Espresso Cápsulas**



**Variedad de bebidas**



**ANEXO 12**  
**NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO**

**Campaña publicitaria: *What else?***



**Promocionales de Nespresso con el actor George Clooney**

### Otras cafeteras de cápsulas



- 34 -

## ANEXO 14

### NESPRESSO: LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ PERFECTO

#### Consumo per cápita de café

**Cuadro 6: Consumo por habitante en determinados países exportadores**

(años civiles 2004-2008)

	2004	2005	2006	2007	2008
Brasil	4.82	4.96	5.14	5.34	5.60
Honduras	1.84	2.00	1.96	2.41	3.77
Costa Rica	4.16	5.04	4.77	4.19	3.52
República Dominicana	2.29	2.38	2.35	2.31	2.28
El Salvador	1.48	1.78	2.05	2.20	2.25
Haití	2.20	2.17	2.13	2.10	2.06
Nicaragua	2.12	2.09	2.06	2.04	2.04
Venezuela	1.60	1.58	1.59	1.65	1.65
Madagascar	1.52	1.59	1.55	1.51	1.47
Colombia	1.98	1.95	1.92	1.89	1.40
Etiopía	1.51	1.47	1.44	1.40	1.36
Guatemala	1.45	1.42	1.38	1.35	1.31
México	0.87	0.90	1.02	1.15	1.24
Panamá	1.26	1.24	1.22	1.20	1.20
Cuba	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
Costa de Marfil	1.01	0.99	0.97	0.94	0.92
Indonesia	0.54	0.65	0.74	0.86	0.88
Filipinas	0.66	0.65	0.64	0.67	0.72
Vietnam	0.36	0.35	0.42	0.64	0.70
Ecuador	0.70	0.69	0.68	0.67	0.67

En kilogramos

**Cuadro 7: Consumo por habitante en determinados países importadores**

(años civiles 2004-2008)

	2004	2005	2006	2007	2008
Algeria	4.00	3.46	3.30	3.49	3.70
Australia	2.57	3.06	2.88	2.97	3.26
Canadá	5.15	5.19	5.70	5.91	5.80
<b>Comunidad Europea</b>	<b>5.06</b>	<b>4.81</b>	<b>5.00</b>	<b>4.93</b>	<b>4.83</b>
Austria	7.30	5.63	4.44	6.11	6.53
Bélgica	8.09	6.67	8.81	6.29	3.68
Bulgaria	2.81	3.33	3.28	2.86	3.52
Chipre	4.32	4.97	3.92	4.89	5.39
República Checa	3.56	3.86	3.70	3.97	3.61
Dinamarca	9.43	8.80	9.09	8.52	7.71
Estonia	5.71	6.43	7.42	4.53	6.89
Finlandia	11.87	12.62	11.94	12.01	12.62
Francia	4.88	4.71	5.16	5.47	4.97
Alemania	7.61	6.31	6.66	6.29	6.97
Grecia	4.73	4.72	4.63	5.48	5.27
Hungría	4.21	3.39	3.57	3.12	2.96
Irlanda	3.29	3.19	2.85	3.36	1.56
Italia	5.63	5.68	5.69	5.89	5.98
Letonia	4.03	3.78	4.76	3.46	3.06
Lituania	3.44	3.39	3.78	4.11	3.68
Luxemburgo	15.33	11.66	15.40	16.17	25.55
Malta	2.33	2.44	4.22	2.33	3.33
Holanda	7.31	7.08	7.79	8.36	4.79
Polonia	3.58	3.56	3.07	2.41	1.87
Portugal	3.92	3.73	3.80	4.07	4.14
Rumania	2.26	2.38	2.33	2.30	2.27
Eslovaquia	3.16	3.26	3.13	3.97	3.79
Eslovenia	5.55	5.44	5.24	5.82	5.77
España	3.82	4.19	4.15	4.36	4.70
Suecia	8.21	7.74	8.66	8.15	8.29
Reino Unido	2.46	2.67	3.03	2.78	3.01
Japón	3.35	3.36	3.42	3.43	3.33
República de Corea	1.77	1.76	1.81	1.78	2.07
Noruega	9.25	9.61	9.25	9.81	8.99
Federación Rusa	1.28	1.34	1.37	1.71	1.56
Suiza	5.86	8.87	7.48	7.90	9.15
Ucrania	0.94	1.31	1.25	1.37	2.25
Estados Unidos	4.20	4.16	4.06	4.09	4.17

En kilogramos