

---

# Executive MBA

Nombre alumno: SEBASTIAN DARIO GRASSO

Módulo: ESTRATEGIA

Nombre actividad: ACTIVIDAD 1 | NESPRESSO

Fecha: 21/06/2022

---

## INDICE

<b>1. Análisis externo de la empresa .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Análisis entorno general de España. PESTEL.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Análisis entorno competitivo. 5 fuerzas de Porter .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1. Competencia entre las empresas del mercado .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2. Poder de negociación de los Clientes .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.3. Poder de negociación de los Proveedores.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.4. Competidores potenciales.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.5. Productos sustitutos .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Análisis interno de la empresa - Análisis VRIO .....</b>	<b>3</b>
<b>3. DAFO .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Análisis de Propuestas. Matriz de Ansoff .....</b>	<b>4</b>
<b>4.1 Crear línea de cafeterías donde consumir repostería/panadería de alta calidad.....</b>	<b>4</b>
<b>4.2 Desarrollo de tiendas como club social .....</b>	<b>4</b>
<b>4.3 Inversión en marketing promocionando un equipo de futbol.....</b>	<b>5</b>
<b>4.4 Propuesta adicional .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>5</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>6</b>

## 1. Análisis externo de la empresa

### 1.1. Análisis entorno general de España. PESTEL

Política	<b>Ideología del gobierno:</b> La orientación socialista del gobierno actual implica que la asignación predominante de recursos al sector público puede ir en detrimento de las posibilidades de inversión privadas. <b>AMENAZA</b>
	<b>Situación Geopolítica Mundial:</b> Conflicto bélico Rusia - Ucrania. Incertidumbre sobre su desenlace y los impactos económicos y sociales globales que pueda generar. <b>AMENAZA</b>
Economía	<b>Política Fiscal:</b> Tributación mínima de 15% para el impuesto sobre sociedades, de modo que contribuyan a recuperar la recaudación y estabilizarla en el tiempo. <b>AMENAZA</b>
	<b>Tasa de inflación:</b> Crecimiento del índice de precios, sobre todo en el sector alimenticio donde la categoría de productos e insumos correspondiente al negocio muestra una tasa de 11% interanual al mes de mayo. <b>AMENAZA</b>
	<b>PIB:</b> Tiempos turbulentos luego de la pandemia COVID-19. En 2021 la actividad económica emergió impulsivamente tras el paro global y muestra oscilaciones hasta hoy, aunque con tendencia negativa. <b>AMENAZA</b>
	<b>Actualidad del sector:</b> Crecimiento observado en la demanda de cápsulas de café tanto a nivel nacional como global y pronósticos con continuidad de auge. <b>OPORTUNIDAD</b>
Socio - Cultural	<b>Tasa de crecimiento:</b> La proyección a futuro de los principales indicadores económicos estima una sostenida, aunque no demasiado marcada, recesión. <b>AMENAZA</b>
	<b>Estilo de vida:</b> El deporte en general, el entretenimiento y el buen comer son costumbres inmutables en el ciudadano promedio. <b>OPORTUNIDAD</b>
Tecnología	<b>Actitudes:</b> Son habituales los encuentros sociales en clubes y establecimientos de restauración. Las personas necesitan interactuar entre sí regularmente, mantener buenas relaciones, tanto familiares como amistades. <b>OPORTUNIDAD</b>
	<b>Blockchain:</b> Algunas de las utilidades empresariales de esta tecnología, en continuo crecimiento, son agregar trazabilidad logística y utilizar servidores descentralizados, más seguros y eficaces. Fundamental dominar y adaptar estos sistemas. <b>OPORTUNIDAD</b>
Ecología	<b>Ciencia de datos   Inteligencia Artificial:</b> A pesar de no ser una tecnología de último momento, su desarrollo y evolución es interminable. Resulta imprescindible disponer de sistemas de recolección, transformación e interpretación de datos para generar <i>insights</i> que permitan medir el progreso y tomar decisiones en consecuencia. <b>OPORTUNIDAD</b>
	<b>Preocupación pública por el medio ambiente:</b> No solo las nuevas generaciones tienen mayor interés en el cuidado del planeta, sino que es una tendencia general. Esto se debe a innumerables registros a escala mundial de fenómenos climáticos extremos, olas de calor, inundaciones, etc. <b>OPORTUNIDAD</b>
Legal	<b>Huella de carbono cero:</b> Acuerdo internacional de eliminación de emisiones de carbono para el año 2050. Se necesitan cambios importantes en la distribución de la matriz energética, que favorece al crecimiento de energías renovables, al cambio de uso de la tierra y silvicultura y al desafío de lograr eficiencia energética en todos los niveles. <b>OPORTUNIDAD</b>
	<b>Leyes de comercio interior, laboral y alimenticia:</b> Ante la posibilidad del desarrollo de múltiples tiendas físicas, es necesario conocer las reglamentaciones nacionales de comercio interior, de protección a los empleados y requerimientos sobre productos alimenticios, para diseñar implementación y evaluar los costos asociados. <b>AMENAZA</b>

## 1.2. Análisis entorno competitivo. 5 fuerzas de Porter

### 1.2.1. Competencia entre las empresas del mercado

El negocio principal de Nespresso es la cápsula de café, producto innovador que le permitió operar en un mercado nuevo durante la vigencia de sus patentes. Luego de sus vencimientos, ingresaron nuevas empresas al mercado, con mayores canales de distribución. Este factor, puede transformarse en una **alta barrera de salida** en momentos de crisis, ya que implica mayores costos de cierre, comparados con las pocas tiendas exclusivas de Nespresso (**oportunidad**).

Actualmente hay más de 20 compañías en la venta de cápsulas compatibles con las mismas maquinas. Hablamos de un sector con un grado de concentración de *empresas* que tiende a ser bajo, lo cual representa una **amenaza** en términos de rivalidad.

La variación en los niveles de precios en el mercado se explica gracias a la diferenciación del producto, en términos de calidad, y el enfoque en un sector demográfico más selectivo. Esto puede verse como una **oportunidad**, ya que los clientes pueden establecer mayor fidelidad.

### 1.2.2. Poder de negociación de los Clientes

Considerando como clientes al consumidor final, hablamos de un grupo selecto, que exige calidad, exclusividad y obtener la mejor experiencia. Esto implica que su **poder de negociación es entre moderado y alto**, de modo que están muy integrados a la empresa y compran grandes volúmenes de cápsulas para sus máquinas a un precio elevado.

De no obtener lo buscado, tienen facilidad para obtener cápsulas de distintas marcas o precios menores e igual de compatibles con sus máquinas, aunque resignando calidad.

### 1.2.3. Poder de negociación de los Proveedores

Los caficultores de los países más importantes en términos de recursos naturales para el desarrollo de la actividad, proveen de la mejor materia prima a cambio de altas remuneraciones e importantes beneficios para sus tierras. A pesar de ser un intercambio de beneficio mutuo, el café es el principal componente del negocio, lo que ubica a los proveedores en posición de **amenaza** latente.

El programa *Reviving Origins* para recuperar campos en riesgo de extinción **posiciona a la empresa con alto poder** frente a los caficultores involucrados, ya que generan una alta dependencia de desarrollo para las regiones.

### 1.2.4. Competidores potenciales

Esta establecida una **alta barrera de entrada** en el segmento objetivo de la empresa, debido al grado de diferenciación el producto en cuanto a su alta calidad y variedad. Es un factor de **oportunidad** que resulte muy difícil vencer el factor lealtad de sus clientes. Además, debido a la tecnología y metodología aplicada al cultivo de café, en las tierras más productivas del mundo, junto con los importantes beneficios brindados a los cafeteros de cada zona.

El modelo de negocio selectivo Club Nespresso, a resultado en tener mucha información sobre las necesidades del cliente. Esto le provee de mucho conocimiento y experiencia para sostenerlos cubriendo sus necesidades; es una gran ventaja sobre **competidores potenciales inexpertos**.

Su estructura orientada al desarrollo sostenible, proyectando y ejecutando plantaciones de árboles en los campos de producción y reciclando más del 80% de las cápsulas usadas, le dan a la marca un alto nivel de responsabilidad social. Es otro factor de exclusividad operativo, **difícil de igualar**.

### 1.2.5. Productos sustitutos

Como productos sustitutos podemos considerar bebidas con cafeína, como Red Bull o Coca Cola, o bebidas para el desayuno; té, otros tipos de café o cacao como ejemplos generales.

Todos los tipos de café reflejan una tendencia de consumo creciente en el informe anual del ministerio de alimentación. Puede representar una **amenaza latente**.

Además, según la situación económica del consumidor, el costo real por cambiar de producto es bajo, es decir, tiene múltiples opciones de menor precio y mayor accesibilidad (**amenaza**).

Por otro lado, la mayor proporción del segmento apuntado por Nespresso capta el valor de la marca y se diferencia con la actitud de pagar de más por algo provisto de mayor exclusividad (**costo psicológico de cambio**), lo cual se presenta como **fortaleza** en la rivalidad de sustitución.

## 2. Análisis interno de la empresa - Análisis VRIO

CAPACIDAD	DESCRIPCION	V	R	I	O	CARACTERISTICA
Relación con proveedores	Logra convencer de más eficientes formas de producir a caficultores con años de experiencia y alta resistencia al cambio a través de la validación de la aplicación de sus programas. Además, un trato justo.	V	R	I	O	PARIDAD COMPETITIVA
Tendencia a la innovación	Desarrollo de productos, procesos productivos y canales de distribución innovadores. Permite lograr alta calidad, economías de escala y experiencia al cliente.	V	R	I	O	PARIDAD COMPETITIVA
Fuerte imagen de marca	Destacadas campañas de marketing, con objetivos de segmento y enfoque a la calidad del producto bien claros. Empresa muy reconocida globalmente.	V	R	I	O	PARIDAD COMPETITIVA
Capacidad de tomar riesgos	Le permite crecer y expandirse a través de estrategias tan arriesgadas como efectivas.	V	R	I	O	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Distribución rápida, sencilla y exclusiva	Se distribuye aproximadamente en 50% a través de Internet, 30% en boutiques limitadas y 20% restante a través de aplicación móvil. Elimina el margen comercial del distribuidor y ofrece un servicio directo y sin intermediarios.	V	R	I	O	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Presencia internacional	Tanto en distribución de sus tiendas como en el desarrollo de los cultivos en las tierras más aptas del planeta.	V	R	I	O	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Responsabilidad social corporativa	Centra su negocio en no solo cuidar el medio ambiente desde mucho tiempo antes de la urgencia notada en el corto plazo reciente.	V	R	I	O	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA
Segmentación	Océano azul creado a través del nicho de mercado conseguido con el Club Nespresso.	V	R	I	O	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA
Calidad y variedad de producto	Consistente y alta calidad, desde el cultivo de la materia prima, hasta como llega al cliente y con gran variedad de sabores a disposición.	V	R	I	O	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA

Tabla 1: Análisis VRIO.

### 3. DAFO

<p><b>DEBILIDADES INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábricas centralizadas en único país</li> <li>• Canales de distribución limitados</li> <li>• Precios elevados</li> <li>• Pérdida de patentes</li> <li>• Altos costos de marketing</li> <li>• No accesible para muchas personas</li> <li>• Sus máquinas solo son útiles para hacer café</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de gobierno</li> <li>• Tasa de Inflación y crecimiento a futuro</li> <li>• Alta cantidad de empresas en el sector</li> <li>• Sustitutos conseguibles y a menor precio</li> <li>• Obligaciones legales en el desarrollo de proyectos</li> <li>• Conflicto bélico Rusia–Ucrania</li> <li>• Conocimiento público de estrategia</li> <li>• Disponibilidad áreas cultivo y proveedores</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad y variedad de producto</li> <li>• Gran experiencia brindada al cliente</li> <li>• Filosofía innovadora</li> <li>• Técnicas de Marketing con reconocimiento global</li> <li>• Presencia internacional</li> <li>• Alto grado de responsabilidad social (programa AAA Sustainable Quality)</li> <li>• Capacidad para adaptarse a situaciones adversas</li> <li>• Desarrollo de un sistema de consumo que le provee mucha información</li> <li>• Enfoque en la relación con caficultores</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector en Crecimiento</li> <li>• Estilo de vida y actitudes de la sociedad</li> <li>• Inversión en AI para optimizar el negocio en todas sus áreas</li> <li>• Exigencias globales de medio ambiente avanzadas</li> <li>• Inversión en I+D a sistemas blockchain para dar más eficiencia en actividades</li> <li>• Alta barrera de salida para competidores con mayor infraestructura</li> <li>• Segmento altamente identificado con la marca</li> <li>• Alta barrera de entrada en disposición de los mejores recursos naturales</li> </ul>

Tabla 2: Resumen DAFO.

### 4. Análisis de Propuestas. Matriz de Ansoff

#### 4.1. Crear línea de cafeterías Nespresso donde consumir repostería/panadería de alta calidad

Esta estrategia se corresponde a desarrollo de nuevos productos, ya que implica extender la oferta de la empresa más allá de máquinas y el café, adicionando elementos comestibles que funcionan como complemento optimo del producto principal.

De esta manera se está considerando como objetivo al mercado actual, es decir se busca incrementar el monto de consumo habitual de los mismos clientes. Además, permite expandir los canales de distribución, y de esta manera mejorar la accesibilidad a las personas. Se destaca que para su implementación podría ser necesario desarrollar nuevas tiendas, con un concepto diferente al de las *boutiques* actuales.

El **riesgo** asociado será moderado ya que el nuevo producto no presenta gran incertidumbre en su desarrollo y en el impacto a los clientes. Además, es adecuado con la estrategia principal de la compañía, que es la **diferenciación y segmentación**.

#### 4.2. Desarrollo de tiendas como club social

Esta propuesta es considerada como de Penetración de mercado porque tiene la intención de ampliar la cantidad de clientes del mismo mercado, proporcionando mayor accesibilidad de los mismos productos. Dichas características permiten deducir un **riesgo** asociado bajo.

Previamente y en simultaneo, será necesario aplicar estrategias de marketing para hacer notar la nueva propuesta al público en general.

De hacerse efectiva y resultar exitosa, se debe contemplar la necesidad de tener mayor capacidad materia prima, producción y distribución.

#### 4.3. Inversión en marketing promocionando un equipo de futbol

Este plan de marketing tendría como finalidad generar el desarrollo de nuevos mercados ofreciendo los mismos productos. Teniendo en cuenta que el futbol es un deporte muy popular, se lograría transmitir un mensaje a muchas personas **fuera del segmento de clientes actual**, más aún, si se consigue un contrato con un club de gran envergadura. Es importante contemplar que el presupuesto se verá modificado significativamente según dicha elección; debe ser evaluado junto al gasto actual del área.

Hablamos de un **riesgo** asociado moderado, fundamentalmente atribuible a la conquista de nuevos mercados y la cierta necesidad de adaptación a un segmento diferente. Esto puede no estar directamente relacionada con la propuesta de **diferenciación** de la compañía, porque la tendencia a lo popular es opuesta a la filosofía de precios y productos exclusivos.

#### 4.4. Propuesta adicional

Adicionalmente se propone como **diversificación relacionada** la opción de ofrecer **infusiones de alta calidad**, un producto nuevo, sustituto, que tendría como objetivo un mercado diferente al actual y le permita seguir en línea con la estrategia global de diferenciación.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Desarrollo de tiendas como club social	Línea de cafeterías Nespresso donde consumir repostería y panadería de alta calidad
	NUEVOS	Inversión en marketing promocionando equipo de futbol	Línea de infusiones de alta calidad

Tabla 3: Matriz de Ansoff.

### 5. Conclusiones

Las tres propuestas provistas por el trabajo de consultoría son combinables entre sí, en tal punto que podríamos decir que en cierto caso una depende de la otra.

En primer lugar, es difícil considerar una estrategia de marketing fuerte, sin pensar en aumentar los canales de distribución y la capacidad de oferta. Por otro lado, la idea de ofrecer productos complementarios, como de panadería, sería de difícil ejecución sin la disponibilidad de tiendas físicas.

Entonces, el **escenario recomendado** en función del orden estratégico, es comenzar generando mayor penetración de mercado, para lo cual desarrollar nuevas tiendas es una solución adecuada. Para esto habrá que realizar una campaña de marketing agresiva, aunque no necesariamente se enfoque en el futbol, de manera de impulsar el efecto social y desarrollar nuevos mercados.

Una vez logrados estos proyectos, de manera alternativa se puede considerar ampliar la oferta de productos incorporando panadería y repostería, en las nuevas tiendas ya instaladas.

Se puede evaluar un replanteo estratégico considerando manejar precios de venta más competitivos, ya que los actuales solo son apropiados para personas que disponen como mínimo de buen poder adquisitivo. Esto no necesariamente se traduce en términos de menores beneficios, debido a que un masivo aumento de clientes fortalecería, entre otros aspectos, las bondades de las economías de escala.

La posibilidad de diversificar sería la opción más arriesgada, por eso es que puede ser considerada como la menos prioritaria. Implicaría un exhaustivo estudio del nuevo mercado y producto, pero permitiría una alternativa ante una potencial crisis del sector original o sería de utilidad ante cambios de mercado bruscos e inesperados.



**BIBLIOGRAFIA | REFERENCIAS INTERNET**

*Política - Política Fiscal*

[https://www.ey.com/es\\_es/tax/nueva-tributacion-minima-del-15-para-el-impuesto-sobre-sociedades](https://www.ey.com/es_es/tax/nueva-tributacion-minima-del-15-para-el-impuesto-sobre-sociedades)

*Económica - Tasa de inflación*

[www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2022/06/10/62a2e8a021efa085788b45b8.html](http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2022/06/10/62a2e8a021efa085788b45b8.html)

[www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607)

*Económica - PIB*

<https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0122a.pdf>

*Económica - Actualidad del sector*

[www.forumdelcafe.com/noticias/mercado-espanol-cafe-capsula](http://www.forumdelcafe.com/noticias/mercado-espanol-cafe-capsula)

*Económica - Tasa de crecimiento*

[cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/10/economia/1654850495\\_580869.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/10/economia/1654850495_580869.html)

[www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2022/06/10/62a32b5afdddf40208b45e0.html](http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2022/06/10/62a32b5afdddf40208b45e0.html)

*Tecnológica - Blockchain*

[www.ibm.com/es-es/topics/what-is-blockchain](http://www.ibm.com/es-es/topics/what-is-blockchain)

*Tecnológica - Ciencia de datos - Inteligencia Artificial*

[www.oracle.com/es/data-science/what-is-data-science/](http://www.oracle.com/es/data-science/what-is-data-science/)

*Ecológica - Preocupación publica por el medio ambiente*

[www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/que-es-el-calentamiento-global](http://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/que-es-el-calentamiento-global)

*Ecológica - Huella de carbono cero*

[es.statista.com/grafico/26091/paises-con-leyes-o-documentos-politicos-concretos-para-lograr-la-neutralidad-de-carbono/](http://es.statista.com/grafico/26091/paises-con-leyes-o-documentos-politicos-concretos-para-lograr-la-neutralidad-de-carbono/)

[www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/](http://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/)

*Legal*

[www.boe.es/biblioteca\\_juridica/codigos/codigo.php?id=97&modo=2&nota=0&tab=2](http://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=97&modo=2&nota=0&tab=2)

*Competencia entre las empresas del mercado*

[www.economiadigital.es/empresas/guerra-cafe-analisis\\_542492\\_102.html](http://www.economiadigital.es/empresas/guerra-cafe-analisis_542492_102.html)

*Productos sustitutos*

[www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-anual-consumo-2020-v2-nov2021-baja-res\\_tcm30-562704.pdf](http://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-anual-consumo-2020-v2-nov2021-baja-res_tcm30-562704.pdf)

*Marketing – Imagen de Marca*

<https://www.kantar.com/es/inspiracion/publicidad-y-medios/creative-effectiveness-awards-2021>