



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

### **LA EMPRESA NESTLÉ**

**Nerea, Lucas Alonso**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, 29 de mayo del 2024**



**FACULTAD DE COMERCIO**  
**Universidad de Valladolid**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**GRADO EN COMERCIO**

GRADO DE COMERCIO

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**LA EMPRESA NESTLÉ**

**Trabajo presentado por:** Nerea Lucas Alonso

**Tutor:** Hilario Casado Alonso

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 29 mayo 2024



## Índice

1.	Introducción: .....	6
2.	Historia: .....	7
2.1	Fundación y Primeros Pasos (1866-1900):.....	7
2.1.1	Contexto económico y comercial de la época: .....	7
2.1.2	Orígenes de Nestlé y sus fundadores: .....	7
2.2	Expansión Internacional y Diversificación (1900-1950):.....	10
2.2.1	Desarrollo de nuevos productos y líneas de negocio: .....	10
2.2.2	Análisis de la expansión global de Nestlé: .....	14
2.2.3	Impacto de la Primera y Segunda Guerra Mundial en la empresa: .....	15
2.3	Desafíos y Adaptación (1950-2000):.....	16
2.3.1	Enfrentamiento a desafíos económicos y de mercado:.....	16
2.3.2	Estrategias de adaptación y cambios en la gestión:.....	20
2.4	Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (2000-2024):.....	20
3.	Nestlé hoy día:.....	26
3.1	Datos económicos:.....	26
3.1.2	Estructura organizativa: .....	29
3.1.3	Junta directiva:.....	32
3.1.4	Directorio de Nestlé:.....	33
3.1.5	Empleados: .....	34
3.1.6	Remuneración de los empleados.....	35
3.1.7	Propiedades: .....	37
3.2	Análisis de la empresa: .....	38
3.2.1	Análisis DAFO: .....	38
3.2.2	Análisis de las 5 fuerzas Porter: .....	40
3.3	Plan de Marketing:.....	44
3.3.1	El Marketing Mix de Nestlé:.....	45
3.3.2	Marketing Online .....	45
3.4	Iniciativas de responsabilidad social corporativa:.....	47
3.4.1	Programas de Responsabilidad Social Empresarial implementados por Nestlé:.....	49
3.4.2	Los futuros retos de la compañía:.....	53
4.	Nestlé España: .....	54
5.	Conclusión: .....	57
6.	Bibliografía: .....	59

## 1. Introducción:

Desde su creación por el apotecario suizo Henry Nestlé en 1866, hasta su posición actual como una gigante en la industria alimentaria a nivel mundial, Nestlé S.A. ha construido una historia llena de innovación, resistencia y constante adaptación. Este trabajo de fin de grado se sumerge en las complejidades del recorrido de Nestlé, explorando no solo cómo ha evolucionado como empresa, sino también cómo ha influenciado las tendencias y expectativas globales en el ámbito de la alimentación.

El origen de esta empresa se remonta a un momento crucial en la historia de la nutrición infantil cuando Henry Nestlé creó la harina láctea para abordar las necesidades de los bebés lactantes. Este acto visionario no solo sentó los cimientos para la empresa, sino que también marcó el inicio de una misión persistente: brindar alimentos y bebidas de calidad que no solo satisfagan los paladares, sino que también aborden las necesidades nutricionales de comunidades alrededor del mundo.

A lo largo del tiempo, Nestlé ha atravesado diferentes épocas económicas y sociales, adaptándose a los diferentes cambios hábitos de consumo, demandas de los mercados y avances tecnológicos. La expansión internacional siempre ha sido parte integral de su estrategia, llevando sus productos a más de 180 países y convirtiéndose así en una presencia familiar en millones de hogares.

Este TFG no solo explorará los hitos fundamentales en la historia de Nestlé, sino que también se sumergirá en aspectos clave de su funcionamiento, como la diversificación de productos y la innovación continua. Desde la creación de marcas icónicas como Nescafé y Kit Kat hasta la adopción de tecnologías emergentes en la producción de alimentos, Nestlé ha demostrado una habilidad distintiva para anticipar y liderar tendencias en la industria.

Además de su enfoque en cómo la empresa ha abordado y contribuido a la dinámica del comercio internacional. También, se dedicará un apartado específico al compromiso de Nestlé con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, evaluando no solo las iniciativas emprendidas, sino también la percepción de estas acciones por parte del público y los clientes.

Al mirar hacia el futuro, el trabajo explorará los desafíos actuales que enfrenta Nestlé en el mercado global, detallando las estrategias propuestas para afrontarlos y las posibles direcciones futuras para la empresa. Las conclusiones recapitularán la evolución de Nestlé a lo largo de los años, ofreciendo reflexiones sobre las lecciones aprendidas, los éxitos alcanzados y las posibles contribuciones de la empresa al campo del comercio internacional. En última instancia, este estudio aspira a proporcionar una comprensión profunda de la historia y el impacto de Nestlé, contribuyendo al conocimiento en el ámbito del desarrollo empresarial y la gestión en un contexto internacional.

## 2. Historia:

### 2.1 Fundación y Primeros Pasos (1866-1900):

#### 2.1.1 Contexto económico y comercial de la época:

La Revolución Industrial estaba en pleno apogeo durante la época en que Nestlé fue fundada. El surgimiento de tecnologías nuevas y procesos de producción impulsó el aumento de la producción y la expansión de las empresas. Este crecimiento económico e industrial conllevaron a un aumento en la urbanización, con más personas trasladándose a las capitales para lograr obtener un trabajo en estas industrias. Durante este período, hubo una creciente globalización y expansión de las actividades comerciales a nivel internacional. Las empresas buscaban oportunidades de mercado en diferentes países y regiones, lo que provocó un aumento en el comercio internacional.

La época presenció avances significativos en la industria de la alimentación, porque se introdujeron nuevos productos y procesos de fabricación. Empresas como Nestlé estuvieron al frente de las mejoras en el proceso de elaboración de alimentos y bebidas.

Este auge de la Revolución Industrial y la creciente competencia llevaron al desarrollo de estrategias publicitarias para promocionar productos. Las empresas comenzaron a reconocer la importancia de construir marcas y llegar a los consumidores a través de la publicidad.

A medida que las personas se mudaban a áreas urbanas y trabajaban en fábricas, los patrones de consumo cambiaron. Hubo una creciente demanda de alimentos procesados y convenientes. La industria alimentaria estaba experimentando una competencia intensa. Uno de los competidores clave de Nestlé, con el que posteriormente se fusionó fue Anglo Swiss Condensed Milk Company.

Problemas como la alta tasa de mortalidad infantil, que motivó a Henri Nestlé a desarrollar productos alimenticios específicos, eran desafíos sanitarios y sociales significativos de la época.

El contexto económico y comercial de esta época proporcionó tanto desafíos como oportunidades para empresas como Nestlé. La capacidad de adaptarse a estos cambios y aprovechar las oportunidades de mercado fue fundamental para alcanzar el éxito y la expansión de Nestlé en ese período.

#### 2.1.2 Orígenes de Nestlé y sus fundadores:

Nestlé tuvo su comienzo en 1866, con la constitución de dos compañías independientes suizas, las cuales posteriormente se convertirían en el centro de la compañía. Durante los siguientes años, las actividades de estas empresas rivales se extendieron rápidamente por Estados Unidos y Europa.



Su fundador Henri Nestlé nació en 1814 concretamente el diez de agosto en Frankfurt Alemania. Con veintinueve años se mudó a Suiza donde trabajó de vendedor en Vevey. Donde comerció con jengibre, cereales y lámparas de queroseno también llamadas de parafina y

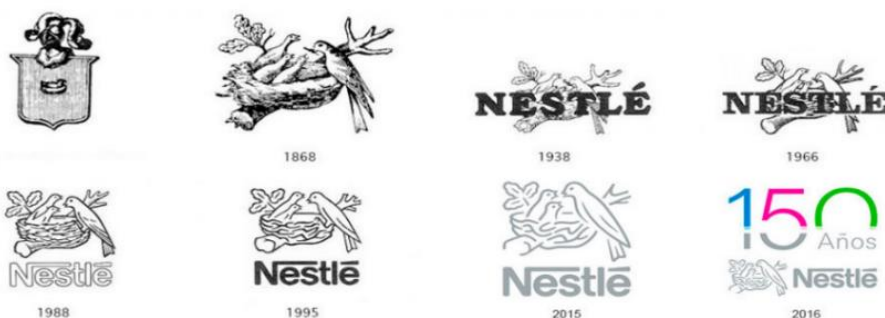
posteriormente constituyo una nueva empresa que se encargaba de proporcionar a las ciudades iluminación pública.

Henri Nestlé se preocupó por lograr desarrollar un alimentos y bebidas que ayudaran a enfrentar la elevada tasa de muerte infantil: Una gran mayoría de niños suizos fallecía antes de poder celebrar su primer cumpleaños. Se realizamos diferentes investigaciones, pero no fue hasta 1866 que se logró crear una formula formada por harina de trigo, leche y azúcar, que fue nombrada primero Alimenticia y posteriormente Harina Lacteada.



El producto tuvo un rápido crecimiento en Europa lo que incentivo a que se expandiera al resto del mundo. Henri Nestlé dejo de lado sus otros proyectos y se concentró en 1868 en la elaboración de Cerelac su nuevo producto. A su vez Daniel Peter empezó a perfeccionar su invento en el que trabajo por siete años, que se basaba en la elaboración de chocolate con leche. En el que se tuvo que enfrentar al problema de la humedad de la leche que producía el deteriorar rápidamente del producto y el desarrollo de moho. Una solución a este problema era la utilización de leche en polvo, pero su precio era demasiado elevado. Por este motivo la cooperación de Nestlé fue crucial para llegar a la solución de utilizar leche condensada. El producto salió finalmente a la venta en 1875.<sup>1</sup>

A los 70 años Henri intento encontrar a una persona a la que vender su negocio. Pero no fue hasta el ocho de marzo de 1875 que el emblema, el nombre, la fábrica y la patente de los productos fue entregada al nuevo propietario. Emblema fue realizado en inspiración al escudo de armas de la familia. En alemán, la palabra nido se traduce como 'nest' significa y se la añadió también el sufijo '-le' que puede interpretarse un diminutivo, lo que da como resultado que 'nestlé' signifique 'nidito'. Por ello, el escudo familiar de Nestlé es un nido con pájaros.<sup>2</sup>



Jules Monnerat nació el 3 de octubre de 1820 en Vevey, Suiza. Fue socio de la empresa hasta su muerte en 1898. Monnerat fue el encargado administración financiera de la compañía y de su expansión a nuevos mercados.

<sup>1</sup> Nestlé (1905).

<sup>2</sup> Olmos, N., & Olmos, N. (2021).



Monnerat era un hombre de negocios experimentado y tenía un profundo conocimiento de la industria alimentaria. Su liderazgo y su compromiso con la innovación ayudaron a la empresa a crecer y prosperar.

Pierre-Samuel Roussy nació el 7 de junio de 1813 en Vevey, Suiza. Fue un banquero suizo y socio de la empresa hasta su muerte en 1879. Roussy fue responsable de los asuntos legales y administrativos de la empresa.

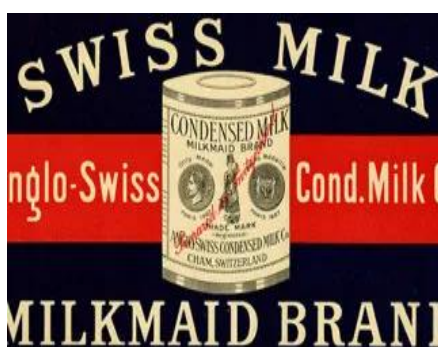
Roussy era un hombre de negocios respetado que tenía una amplia experiencia en el sector financiero. Fue un líder fuerte que ayudó a Nestlé a establecer una base financiera sólida. Su visión y su compromiso con la integridad ayudaron a la empresa a ganarse la confianza de sus clientes y socios.

Gustave Marquis nació el 24 de agosto de 1829 en Vevey, Suiza. Fue socio de la empresa hasta su muerte en 1905. Marquis fue responsable de la producción y el marketing de la empresa.

Marquis era un hombre de negocios hábil que tenía una amplia experiencia en la industria alimentaria. Fue un líder dinámico que ayudó a Nestlé a desarrollar nuevas líneas de productos y a expandirse a nuevos mercados. Su visión y su compromiso con la calidad ayudaron a la empresa a ganarse la confianza de los consumidores.

Estos tres hombres desempeñaron un papel fundamental en la fundación y el temprano éxito de Nestlé. Su visión, liderazgo y talento empresarial ayudaron a la empresa a alcanzar el liderazgo mundial en el sector de la alimentación.<sup>3</sup>

Estos tres nuevos dueños comenzaron una gran expansión territorial. Nestlé tuvo en este momento como gran competencia, la empresa suiza la Anglo Swiss Condensed Milk Company, fundada en 1867, por Charles Page y su hermano George Page, que habían iniciado la fabricación de leche condensada. En 1879 tuvo lugar la asociación de Nestlé con quien fue el creador del Daniel Peter.<sup>4</sup>



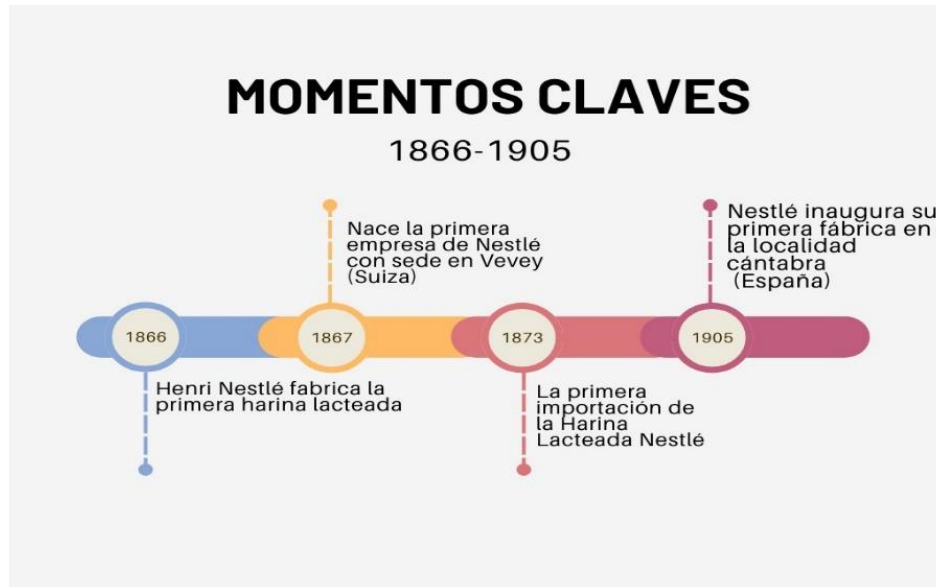
Ambas empresas en 1905 finalizaron una dura y larga competencia mercantil 1905 en una unión comercial que provocó el nacimiento de Nestlé & Anglo Swiss Condensed Milk Co. Nestlé y Anglo Swiss tenía más de 20 fábricas y vendía en África, Asia, América Latina y Australia. Nestlé proporcionó nueve fábricas, entre las que destacan la fábrica de La Penilla en España, cinco en el extranjero y cuatro en Suiza.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Nestlé (1905).

<sup>4</sup> Noizmakaz. (2017).

<sup>5</sup> Travel through our history timeline. (s/f).

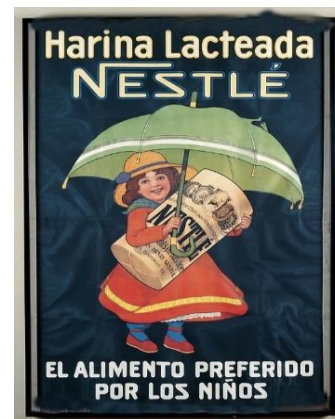


## 2.2 Expansión Internacional y Diversificación (1900-1950):

### 2.2.1 Desarrollo de nuevos productos y líneas de negocio:

Aun con el descenso del comercio marítimo, en Santander a inicios del siglo veinte se mantuvo un gran número de actividades industriales como la conservera, la perforación y la ganadería.<sup>6</sup>

Debido a esta ganadería y las diferentes formas de transporte, tanto terrestres como marítimas, dio lugar a que Santander se convirtiera en el lugar ideal para instalar en España la primera explotación de Nestlé. Después de realizar una elaborada investigación, se adquirió en La Penilla unas parcelas que se encontraban cerca de la estación de ferrocarril. En 1904 se empezó a construir y en 1905 el primer bote de Harina Lacteada salió de la fábrica.



Este producto no era una novedad en España. Esto es debido a que los intermediarios de Nestlé Londres encontraron sus primeros representantes en Jerez (España), porque el comercio de vino era muy conocido en esta zona.

La primera plantilla que tuvo fue muy reducida, formada por treinta personas dirigidas por Lorenzo Pfersich Wüscher. No lo tuvieron fácil por la desconfianza de los ganaderos que, residiendo en esta zona, dicha desconfianza tuvo que ser solucionada pagando a los proveedores en metálico. El director de la explotación se trasladó a las diferentes explotaciones ganaderas de la zona para poder asegurar la calidad de la leche.

Lentamente esta desconfianza inicial se fue disipando y dio lugar en 1956 la implantación de un Servicio de Fomento Agropecuario.

<sup>6</sup> Nestlé. (1919).

Lo que logro que se duplicara su fabricación en 10 años, de 140.000 litros de leche a los 374.000 de 1914. Mientras que en 1910 se comenzó la fabricación de leche condensada (La Lechera). Cuando acabo esta década, ya poseían la capacidad para poder fabricar ocho millones y medio de litros de leche cada año.<sup>7</sup>

Como ya hemos mencionado en 1905, se creó Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Company, pero con la compra en 1947 de Fabrique de Produits Maggi SA (creada en 1884) su denominación fue cambiada a Festlé Alimentana SA. Maggi fue un gran fabricante de sopas y alimentos asociados.<sup>8</sup> La actual denominación de esta empresa la obtuvo en 1977. A inicios de 1900, la compañía contaba con explotaciones en Alemania, Reino Unido, España y EE. UU. Gracias a los contratos gubernamentales que se produjeron por la Primera Guerra Mundial, la fabricación de Nestlé se duplico por el aumento de la demanda de productos lácteos.



Con el inicio de la Primera Guerra Mundial en 1914, se disparó la demanda de productos lácteos, mientras que las materias primas y el comercio entre fronteras lo que provocó que se redujera la producción. Para hacer frente a estos problemas, Nestlé & Anglo-Swiss adquirió diferentes fábricas en Estados Unidos y Australia. Al final de la guerra, contaba con 40 fábricas.<sup>9</sup>

En 1919, Nestlé adquirió por \$ 250,000 en Oregón de la empresa Geibisch & Joplin. dos fábricas de leche condensada. Una se encontraba en Bandon, y la otra en Milwaukee. Estas fábricas podían fabricar 250.000 libras de leche condensada al día.

En 1920 se creó con domicilio mercantil en Barcelona la Sociedad Nestlé, Anónima Española de Productos Alimenticios (AEPA).

La compañía registra sus primeras pérdidas en 1921 todo debido a la Segunda Guerra Mundial, por la reducción de las tasas de cambio, subida en el precio de las materias primas, aumento del pesimismo y la bajada de la economía postguerra. La empresa logró recuperarse, pero se ve sacudida por la caída de Wall Street. En comparación con los beneficios obtenidos en 1938 que fueron de US \$ 20 millones, en 1939 se redujeron a US \$ 6 millones.

---

<sup>7</sup> Nestlé. (1919).

<sup>8</sup> La magia de Maggi. (2016).

<sup>9</sup> Travel through our history timeline. (s/f).

Nestlé España en 1927 mantener su reconocimiento como "Proveedora oficial de la Real Casa", permitido usar el escudo de la Casa Real en las etiquetas de sus productos, todo esto fue debido a las diversas visitas que la familia real y Alfonso XIII hizo a la fábrica de La Penilla y también al establecimiento de delegaciones en Santander, Bilbao, Valencia, Sevilla y Madrid.<sup>10</sup>

A la vez Nestlé también puso en práctica diversas campañas promocionales. Como la de intercambiar las etiquetas que tenían sus artículos para poder participar en la Lotería de Navidad, que tuvo un gran éxito en participación y en fortuna ya que tres de los números repartidos fueron premiados.

También puso en práctica una actividad política de publicidad en forma de almanaques, folletos y álbumes de cromos. Todo esto para consolidar su imagen pública.



Álbum Nestlé de 1929 publicado en 1983

La unión antes mencionada de Henri Nestlé y Daniel Peter para la creación del chocolate con leche. Fue lo que desencadenó esta compañía se interesara por los productos relacionados con el cacao. Fue en 1904 que llegaron a un acuerdo de colaboración, en el que de Vevey es el encargado de distribuir los productos internacionalmente. Desde ese ahí, se comercializó en España los chocolates del grupo, que alcanzó un gran éxito.

A principios de 1929, Nestlé y Chocolats Suisses S.A. se unieron, para formar una sociedad compuesta por trece fábricas de todo el mundo de elaboración de chocolate. La auténtica presentación de esta nueva cadena de producción fue realizada por el aristócrata español Don Jaime de Borbón.

Desde 1926 existía una dura competencia por la venta de su propia harina lacteada y leche condensada con la Sociedad Lechera Montañesa. Pero en 1930 finalizó con una fusión.

Gracias a la colaboración de Nestlé con pediatras y médicos pudieron ampliar y mejorar el número de alimentos lácteos para niños. Pero fue en plena posguerra en 1944 cuando fue creado su producto más conocido, la leche en polvo Pelargón.



Con este aumento en su actividad desencadenó que fuera necesario poseer mayor espacio para realizar otras funciones, por lo que se construyó en 1935 su nueva sede, en la calle

<sup>10</sup> Nestlé. (1929).

Aragón en Barcelona. Sede que hasta el final de la guerra civil española no pudo ser utilizada y que actualmente todavía se encuentra, pero con algunas modificaciones.<sup>11</sup>



Primera sede de Nestlé en España Vía Laietana

Con la finalización de la guerra, los contratos gubernamentales se acabaron, y los clientes volvieron a la leche fresca. Pero rápidamente la empresa para frenar esto, poniendo una serie de medidas para acabar con la posible deuda.

Durante los años posteriores a la postguerra realizó propuestas en materia de promoción, como vehículos publicitarios recorrieron España promocionando los productos de Nestlé, fue uno de los más populares y habían llegado a España en 1929 por las exposiciones de Sevilla y Barcelona.



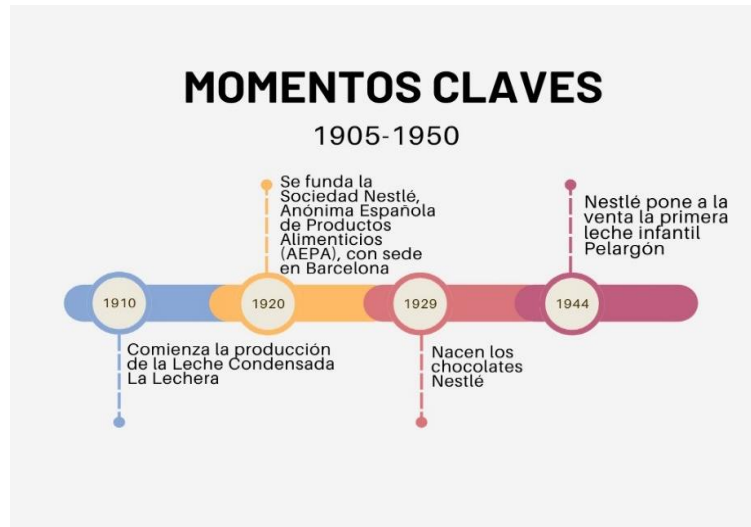
En 1930 se acercaron a Louis Dapples gracias al Instituto Brasileño del Café, con la idea de encontrar nuevos productos que aprovecharan las grandes cantidades de café de Brasil. Realizaron investigaciones durante ocho años hasta que en 1938 llegaron a la conclusión de crear Nescafé, un polvo soluble, que se convirtió en una bebida principal de la armada estadounidense. Esto provocó que su demanda y producción mejorara en economía. Hasta 1937 su CEO fue Louis Dapples que fue cuando sustituido por Édouard Muller.<sup>12</sup>

Posteriormente Nestlé comenzó a abrir nuevas fábricas: Una en 1939 en Pontecesuères, Pontevedra, otra en 1940 en Olot, Girona y en 1943 en Palma fruto de la incorporación al grupo de Granja Soldevila, tras la incorporación Industrial Lechera de Mallorca.

En 1939, con la Segunda Guerra Mundial, que afectó a los diferentes mercados. Nestlé & Anglo-Swiss continuó ofreciendo sus productos tanto al ejército como a los ciudadanos. Y como hemos mencionado antes, en 1947 con la unión de Maggi, cambió su denominación a Nestlé Alimentana.

<sup>11</sup> La sociedad Nestlé España cumple 100 años de historia. (2020).

<sup>12</sup> Travel through our history timeline. (s/f).



### 2.2.2 Análisis de la expansión global de Nestlé:

El análisis de la expansión global de Nestlé revela una estrategia empresarial robusta y adaptable a lo largo de los años. A partir de su fundación en Suiza en el siglo XIX, Nestlé ha evolucionado y se ha expandido en todo el mundo, enfrentando desafíos económicos y geopolíticos con flexibilidad y visión a largo plazo.

Nestlé ha demostrado un enfoque estratégico en la elección de ubicaciones para sus fábricas, buscando áreas con recursos naturales como ganadería y vías de comunicación eficientes. En el caso de España, la elección de Santander se basó en la presencia de una industria ganadera fuerte y buenas conexiones de transporte.

La diversificación de productos ha sido una piedra angular de la estrategia de Nestlé. Desde la leche condensada hasta el chocolate y productos como Nescafé, la empresa ha buscado satisfacer diversas necesidades del consumidor. Esta estrategia ha demostrado ser clave para su adaptación a diferentes mercados y culturas.

Nestlé ha colaborado con pediatras y médicos para desarrollar productos lácteos destinados a la alimentación infantil destaca su enfoque en la salud. Esta estrategia no solo ha contribuido a la expansión de la empresa, sino que también ha construido una reputación sólida en términos de calidad y confianza.

Nestlé demostró su capacidad para poder adaptarse a diferentes situaciones económicas adversas, como la Segunda Guerra Mundial, ha sido notable. La rápida respuesta a la disminución de la demanda de leche fresca después de la guerra, así como la creación de productos como Nescafé para aprovechar la economía de guerra, demuestran la resiliencia y la agilidad de la empresa.

La expansión de Nestlé en países en vías de desarrollo, como es el caso de Sur América, fue una estrategia clave para aprovechar nuevos mercados. La apertura de fábricas en Brasil y otras regiones contribuyó al aumento de la producción y las ventas, mostrando la habilidad de Nestlé para poder encontrar oportunidades de crecimiento.

La innovación constante, desde la creación de nuevos productos hasta la expansión de líneas de producción, ha sido una constante en la estrategia de Nestlé. La incorporación

de Nescafé como una respuesta a la demanda de café durante la Segunda Guerra Mundial es un ejemplo de la habilidad de Nestlé para poder hacer frente a las cambiantes tendencias de los mercados.

Las colaboraciones y fusiones estratégicas, como la unión con Chocolats Suisses S.A. y con Sociedad Lechera Montañesa en España, han sido instrumentales para la expansión y la consolidación de la presencia de Nestlé en diversos mercados.

En conjunto, la expansión global de Nestlé se ha basado en una combinación de factores, incluida la diversificación de productos, la adaptabilidad a los cambios del mercado, la colaboración estratégica y la innovación constante. Estas estrategias han permitido a Nestlé establecerse como una de las mejores compañías del sector alimenticio.

### **2.2.3 Impacto de la Primera y Segunda Guerra Mundial en la empresa:**

La Primera y la Segunda Guerra Mundial tuvieron un impacto significativo en las operaciones de Nestlé, tanto a nivel global como específicamente en España. Algunos de los impactos de estos conflictos en la empresa son:

#### **❖ Primera Guerra Mundial:**

En la Primera Guerra Mundial, los contratos gubernamentales aumentaron la demanda de productos lácteos. Nestlé aumentó la fabricación para poder hacer frente a la gran demanda alimenticia. Debido a las continuas peticiones de los gobiernos implicados en el conflicto, la empresa duplicó su producción tras el fin de la guerra.

#### **❖ Periodo entre Guerras:**

En la Primera Guerra Mundial, Nestlé diversificó sus productos, ingresando al mercado suizo del chocolate en 1904 y desarrollando nuevas líneas de producción como la del chocolate en 1928. Sin embargo, después de la guerra se desencadenó una crisis económica que afectó a Nestlé y se reflejó en una disminución de la producción. En 1938 los ingresos fueron de 20 millones de dólares y se reducen en 1939 a 6 millones de dólares. La empresa se tuvo que enfrentar a la necesidad de adaptarse a las cambiantes condiciones económicas.

#### **❖ Segunda Guerra Mundial:**

En la Segunda Guerra Mundial, Nestlé de nuevo se encontró con dificultades económicas, incluido la subida en los precios de las materias primas y el descenso de los tipos de cambio. La guerra afecta de forma muy negativa en la economía. Pero durante la Segunda Guerra Mundial, los contratos gubernamentales aumentaron la demanda de productos lácteos. Nestlé respondió a esta demanda aumentando significativamente la producción. En 1938, en el apogeo de la guerra, Nestlé desarrolló Nescafé, un producto soluble en agua que se convirtió en un alimento básico para el ejército estadounidense. Esto no sólo contribuyó al esfuerzo bélico, sino que también aumentó las ventas y la producción de Nestlé.

#### **❖ Impacto General en Nestlé España:**

Aunque la empresa afrontó pérdidas y dificultades en la posguerra a partir de 1921, se adaptó y se centró en el mercado español. Sin embargo, a pesar de estas dificultades, Nestlé continuó expandiéndose en España, abriendo nuevas fábricas en diferentes regiones y diversificando su línea de productos, incluido el lanzamiento de Pelargón en 1944.

En resumen, las guerras mundiales crearon desafíos y oportunidades para Nestlé. Durante el conflicto, el aumento de la demanda de alimentos impulsó la producción, pero también se hicieron evidentes los desafíos económicos y la necesidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes. La capacidad de Nestlé para diversificar y desarrollar productos innovadores durante este período fue esencial para la supervivencia y el crecimiento continuos de la compañía.

## **2.3 Desafíos y Adaptación (1950-2000):**

### **2.3.1 Enfrentamiento a desafíos económicos y de mercado:**

En España su economía se fue recuperando lentamente y aparecieron las primeras medidas liberalizadoras. Pero Nestlé se tuvo que enfrentar a una difícil situación, en el momento que se anunció a los consumidores que La Lechera había vuelto, al vidrio en los envases por la falta de chapa y podría ser comprado en todos los comercios. Todo esto debido a todos los años de restricciones en las importaciones de materias primas que afectaron a determinados productos estratégicos de la compañía.

Como fue anteriormente mencionado en un laboratorio de Vevey se creó un nuevo producto Nescafé, que se convirtió rápidamente en un aliado para la recuperación de la leche condensada. Pero las restricciones de la fabricación inicial y la Segunda Guerra Mundial dificultaron la salida inicial del producto. Concretamente, España esperó para que llegar a sus consumidores más de quince años.<sup>13</sup>

En 1945 en La Penilla se comenzó a fabricar Nescafé, pero solo destinado a las colonias españolas en África y Marruecos. Fue en 1954, donde Nescafé y La Lechera crearon una unión para poder llegar a la mayoría los consumidores de España, mayormente a través de la radio.

En el periodo de recuperación de la vida española la radio fue estrella, fue un fuerte aliado para la compañía de Nestlé. Ya que con ella en 1952 y 1955 pudieron poner en práctica actividades para ayudar con el retorno de sus productos al mercado, como difundir los Grandes Concursos de La Lechera, a su vez Nestlé fue el patrocinador de programas tan importantes como, Vosotras, La baraja musical, Teatro Breve o Café y Concierto. Con los años, se volvieron en unos de los programas más reconocidos.

En los años setenta a la vez que se modernizaba la española, la compañía siguió evolucionando, centrándose en una cobertura integral para todos sus consumidores.

Para lograr esto la alianza con otra compañía de alimentación con un recorrido similar a Nestlé, Maggi jugó entonces un papel importante, su nombre también surgió de quien la creó, Julius Maggi, que su objetivo era crear alimentos fáciles de preparar que ayudaran a mejorar la nutrición familiar en una época en que las mujeres se empezaban a incorporar al mundo laboral a gran escala. En primer lugar, fueron unas harinas de legumbre, posteriormente amplió su variedad de sopas en 1889 y, la creación de su pastilla concentrada de en 1908.

Rápidamente todos estos artículos entraron en el mercado de España y la firma comenzó una gran época en España. Pero debido a la Guerra Civil, provocó un gran vacío en la

---

<sup>13</sup> Nestlé. (1949).



comercialización de Maggi, Pero no fue hasta 1947 cuando las dos compañías se unieron para crear Nestlé Alimentaria SA. Se abrió en Valladolid una fábrica encargada de producir caldos de poyo y diferentes sopas y cremas en 1963.

Nestlé pretendió introducirse en todos los sectores de la alimentación, sin olvidar nunca su intención original muy relacionada con los productos lácteos, entrando en 1963 en el sector de los helados. Nestlé logro convertir un artículo que era visto como una manera de hacer frente a las temperaturas del verano en un dulce para cualquier época del año. Posteriormente se abrió en Guadalajara una fábrica y se adquirió el Grupo Conelsa, en 1995 añadiendo las marcas Miko y Avidesas. Pero en 2004, todos ellos se fusionaron en: Helados Nestlé.

La compañía siguió ampliando su negocio. Un buen ejemplo es la línea Food Services lanzada en 1966 para ofrecer una variedad de formatos y especialidades a la comunidad hispana donde el turismo empezaba a explotar.<sup>14</sup>

La industria del chocolate también obtuvo innovadores productos, como es el caso de Crunch o Milkybar. Llamando la atención el surgimiento de Nesquik, este artículo se caracteriza por disolverse instantáneamente en leche tanto fría como caliente.



Lo que más llamó la atención, fue que todas estas novedades se presentarían de la mejor forma, a través de la televisión. Programas de concurso como X-O fueron promocionados por Nescafé y programas como Esta es su vida y Hoy dinero, facilitaron que tanto Camy los chocolates Nestlé, y Maggi, pudieran llegar a la televisión.<sup>15</sup>

En los setenta llegaron los ultracongelados a España, donde tuvieron un gran futuro ya que el trabajo doméstico se reducía a pasos agigantados en el día a día de la mujer. La compañía se decantaba cada vez más por proporcionar a los hogares unos productos que mantenían el aroma, consistencia y valor nutricional de los distintos alimentos y a la vez, ayudaba a gastar menos tiempo en su preparación.

Esta difusión de la nueva selección de productos se hizo en forma de artículos producidos a través de pescado. Posteriormente fueron introducidos los vegetales, platos preparados y proteínas, actualmente estos son el centro de la oferta presentada a los consumidores, con el nombre de la marca Maggi desde el 2000.

Durante estos años Nestlé se integró a la sociedad francesa Chambourcy y sus diferentes productos lácteos. Que fueron comercializados originalmente como Chambourcy y posteriormente 1996 mediante el nombre de Nestlé, posteriormente se introdujeron Flanby con sus flanes y Dalky con sus las cremas con nata. En España se añadió el queso Flor de Esgueva y Eko, un compuesto de cereales para tomar con leche.

<sup>14</sup> Nestlé. (1969).

<sup>15</sup> Travel through our history timeline. (s/f).

Fue en 1972 cuando la manufactura de chocolate se vio beneficiada por el surgimiento de la Caja Roja, que consistía en una nueva manera de empaquetar los chocolates de Nestlé que era el perfecto equilibrio entre la calidad y la buena apariencia. De esta manera se logró que se consideraba "de lujo" fuera asequible para. Desde ese momento fue ofrecido año tras año a sus consumidores nuevos diseños de ese icónico envase.



En lo que respecta a la alimentación infantil, sigue creciendo a medida que los productos se adaptaban cada vez más para cumplir con las necesidades de los bebés, se lanzaron los Tarritos Nestlé en 1970, seguidos de las papillas de cereales y los zumos de frutas, que fueron sucesoras de la Harina Lacteada, que fueron creados a través de hidrolizaciones enzimáticas que fue un gran avance en cuanto a la nutrición infantil.

Nescafé añadió a su fabricación la liofilización en 1971, un proceso que lograba mantener el sabor y el olor del café original. Principalmente para la creación de Nescafé Oro, pero años después se usaría en nuevos productos como Nescafé Solo o los selectos Nescafé Alta Rica y Puro Colombia. Finalizando estos años con la incorporación de Bonka para poder introducirse en el sector del café en grano.

Además, el tipo de cambio empeoró y el dólar, el franco francés, el marco y la libra esterlina pierde frente al franco suizo. Sin embargo, entre 1975 y 1977, el precio del café se cuadruplicó y el precio del cacao se triplicó.

Como la empresa inició una nueva época en su historia, en 1976 se inauguró una sede en Esplugues de Llobregat. No fue hasta años posteriores que se empezaron a realizar ampliaciones.<sup>16</sup>

En los años ochenta para poder hacer frente a las necesidades de los consumidores para anteponer la rapidez, calidad y facilidad de la preparación de alimentos, se presentaron una serie de nuevos productos.

En estos años surgieron las primeras gamas de cereales que fueron Copos de oro, Maíz en copos, Chocapic y Estrellitas con miel. Esta línea de producción de cereales destinada al desayuno, que no era muy relevante en aquel entonces, se empezó a fabricar en La Penilla.



¡Buenos días, desayuno! Fue el título con el que la empresa realizó una campaña informativa sobre este tema, pretendiendo hacer comprender a los clientes que el desayuno es la comida más importante del día. Al comienzo de los años noventa, un acuerdo con General Mills propició el surgimiento de una empresa conjunta en nuestro país, Cereal Partners Worldwide, que logró elaborar nuevos productos, como Cheerios y Golden Grahams.

En 1985, después de formalizar la compra de Carnation Co por \$ 3000, mediante Friskies, Nestlé empezó a introducirse en el sector de alimentos para mascotas. Posteriormente en

<sup>16</sup> Nestlé (1979).

1998 adquirió Spillers Petfoods de Dalgety, y en 2001 Ralston Purina convirtiéndose Nestlé en un líder a nivel mundial en alimentos para mascotas. En 2003, Friskies España modifico su denominación a Nestlé PetCare España S.A.

Entre 1980 y 1984, la empresa se deshizo de varias actividades no estratégicas ni comerciales. Además, Nestlé pretende poner fin a las numerosas controversias que rodean la comercialización de fórmulas infantiles en los países del tercer mundo. Esta polémica llevo a determinadas organizaciones a boicotear los productos Nestlé. La cuestión sigue oculta en algunos lugares, pero no ha habido ningún intento de boicot.

En 1985 se introduce los productos de Solís y de la marca Litoral con sus salsas de tomate y las recetas de cocina tradicionales de España. Posteriormente, se añaden, salsas y pizzas de la empresa Buitoni, fundada por Mamma Buitoni en Sansepolcro, Arezzo (Italia), en 1827.

En el sector del chocolate, se ampliaron los productos de Nestlé con la unión de la británica Rowntree por \$ 4500 millones, encargado de elaborar Lion, After Eight, Quality Street, Smarties, Nuts, Polo y del famoso Kit Kat. Al mismo tiempo, en Nestlé Chile se compró Centenario S.A., empresa de Hucke y McKay.

El mundo entro en las últimas etapas del siglo XX. El nuevo consumidor, más informado, no quería solo centrarse en la comodidad y la calidad de la comida que sirve. Ahora creen que una dieta adecuada y saludable es importante.

La primera mitad de la década de 1990 fue una buena época para Nestlé. Se eliminaron las barreras comerciales y el mercado mundial se convirtió en una zona comercial integrada. Fue desde 1996, que hubo varias compras, entre ellas San Pellegrino y D'Onofrio (en 1997), Spillers Petfoods (en 1998) y Ralston Purina (en 2002). Nestlé también unió su negocio de helados con Dreyer's, y posteriormente se compra por \$ 2600 millones de Chef America, A la vez, Nestlé hizo negocio con Cadbury y casi adquirió la famosa empresa Hershey's, uno de sus grandes rivales en de confitería.

En 1992, Nestlé se interesó en el sector del agua embotelladas y realizo la compra del grupo Perrier, lo que le proporciono el liderazgo mundial en este sector.



### 2.3.2 Estrategias de adaptación y cambios en la gestión:

Desde 1950 al 2000 Nestlé ha implementado una serie de varias estrategias de adaptación y cambios en la gestión, indicando así una gestión proactiva y adaptable a los cambios del mercado y las necesidades de los consumidores:

#### ❖ **Diversificación de Productos:**

Nestlé se adaptó a las condiciones del mercado español diversificando su oferta de productos. Desde la leche condensada hasta el café (Nescafé), helados, alimentos para mascotas, cereales, y otros productos, la empresa buscó satisfacer las cambiantes demandas y preferencias de los consumidores.

#### ❖ **Alianzas Estratégicas:**

La colaboración con otras marcas, como Maggi, fue una estrategia clave. Estas alianzas permitieron a Nestlé ampliar su presencia en el mercado y ofrecer una gran variedad de productos para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.

#### ❖ **Marketing mediante Radio y Televisión:**

Nestlé utilizó la radio y la televisión para promocionar sus productos. Patrocinando programas, concursos y promociones, la empresa se adaptó a los cambios en el consumo de medios, aprovechando la popularidad de estos canales para llegar a un público más amplio.

#### ❖ **Internacionalización:**

La adquisición de empresas internacionales como Rowntree y participaciones en el mercado mundial del agua embotellada con la adquisición de Perrier mostraron la estrategia de internacionalización de Nestlé. Esto refleja un enfoque proactivo para expandirse más allá de las fronteras y diversificar las fuentes de ingresos.

#### ❖ **Innovación de Productos:**

Nestlé continuó innovando en la década de 1970 con productos como Nesquik y la introducción de la liofilización en la fabricación de café. La empresa adaptó sus procesos de producción para introducir productos novedosos en el mercado, manteniendo la relevancia y la competitividad.

#### ❖ **Adaptación a Cambios Sociales:**

La compañía se adaptó a cambios sociales, como la gran incorporación de las mujeres al mundo laboral, introduciendo productos como los ultracongelados que ahorraban tiempo en la preparación de alimentos.

#### ❖ **Adquisiciones Estratégicas:**

A lo largo de los años, Nestlé realizó adquisiciones estratégicas, como la compra de Carnation Co y Rowntree, para fortalecer su presencia en sectores clave y ampliar su cartera de productos.

### 2.4 Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (2000-2024):

Con el comienzo del 2000 Nestlé Aquarel se lanzó como una marca paneuropea embotellada a partir de aguas seleccionadas en Francia, Bélgica, España, Alemania, Polonia y Hungría. En 2001, se modificó el nombre de la empresa a Nestlé Waters España

SA, y en el 2004 se inaugura una nueva fábrica de Nestlé Aquarel, en Badajoz concretamente en Herrera del Duque.

Nestlé lanzó en 1980 Sveltesse que cotaba con una gran variedad de productos lácteos bajos en grasas. Al mismo tiempo, la empresa lanzó una línea innovadora de leche fermentada enriquecida con levadura de ácido láctico llamada LC1, Lactobacilo Acidófilo 1. Se dice que Nestlé fue pionera en tecnologías innovadoras que han llevado a su increíble crecimiento actual.

En España, en 1995, Nestlé cambió el nombre que había definido a la empresa desde 1920 por el de España S.A.

En 2001 entró en la nutrición clínica con diversos productos para poder cumplir con todas las condiciones concretas de la alimentación. En este año, innovó remodelando la imagen que poseía la leche condensada mediante un nuevo y fácil envase "Sirvefácil".

Posteriormente, Nestlé incursionó en el sector de la nutrición clínica, desarrollando productos creados específicamente para cumplir las necesidades de las personas con necesidades concretas en nutrición. Con la experiencia que ha ido adquiriendo a lo largo de los años les ayudó a poder crear mejores texturas y sabores de estos productos farmacéuticos garantizando el cumplimiento de la normativa médica.

En 2003 con la compra de los helados Mövenpick, permitió mejorar en este sector. En 2006, las empresas estadounidenses de control de peso Jenny Craig y Uncle Toby's se unieron para ser parte de Nestlé.

En 2005, se adquirió por 240 millones de euros la compañía griega Delta Ice Cream. En 2006, era propietaria de Dreyer's, lo que la convertía en el número uno en la producción de helados a nivel mundial con una cuota de mercado del 17,5%. Posteriormente, Nestlé compró de Novartis Pharmaceuticals and Resource que era la división de nutrición terapéutica, un producto con sabor a leche llamado Ovaltine, una línea de suplementos nutricionales lifting, por 2.500 millones de dólares, y los productos Diet Optifast en 2007.

En 2007 también Nestlé volvió a sus inicios y adquirió por 5.500 millones de dólares Gerber el productor estadounidense de alimentos infantiles. A finales de ese mismo año, se inició una unión con el productor de chocolate belga Pierre Marcolini. Este mismo año se produce el surgimiento de Nescafé Dolce Gusto.

En 2008 Nestlé adquiere en Girona una fábrica para la fabricación de Dolce Gusto, comprando Novartis, lo que provocó que se situara como el líder en el sector de Nutrición Clínica y se realizara la creación de los nuevos de alimentos infantiles Naturines,

En septiembre de 2009, Nestlé lanzó Nestlé TV, conocida como la primera televisión online de vídeo bajo demanda para la empresa de alimentación en España. El servicio brindó contenidos temáticos sobre nutrición, alimentación saludable, cuidado personal, bebés, mascotas, productos y promociones de Nestlé, así como información sobre la filosofía de la empresa. A través de seis



canales, entre ellos: "¡A comer bien!", "Sentirse bien" y "Bebés", la plataforma intentó llegar a los consumidores a través de vídeos prácticos. Se fomenta la interacción del usuario, ya que los usuarios pueden votar, guardar favoritos y recibir recomendaciones personalizadas. En el futuro, se esperaba que los usuarios pudieran dejar comentarios, compartir vídeos e incluso subir su propio contenido.<sup>17</sup>

También el 2009 Nestlé vuelve a introducir a Purina en España, para colocarse como la líder en alimentos para mascotas.

El enero de 2010, se llegó a un acuerdo en el que se vendió sus participaciones en Alcon a Novartis. La venta formará parte de la oferta de Novartis de 39.300 millones de dólares para adquirir por completo la empresa de atención oftalmológica. Mientras que, en marzo del 2010, se completó la adquisición por 3.700 millones de dólares Kraft Foods la división estadounidense de pizzas congeladas.<sup>18</sup>

A partir del 2010, busco convertirse en una compañía que se centrara en la nutrición, salud y bienestar para hacer frente a la caída de demanda de dulces y la peligrosa regulación de los gobiernos sobre ellos. Esto se realiza a mediante el Instituto Nestlé de Ciencias de la Salud, dirigido por Ed Bethge. Este se encarga de desarrollar alimentos y fármacos que podían competir con los medicamentos, ya que proporcionaban las mismas propiedades preventivas. El segmento de ciencias de la salud ha lanzado una gama de productos, entre ellos batidos proteicos, destinados a hacer frente a algunas enfermedades como: la desnutrición, la diabetes, la indigestión, la obesidad.

En el 2011, se adquirió una participación del 60% por 1,7 mil millones de dólares de Hsu Fu Chi International Ltd. El abril del 2012, se compró por 11.900 millones de dólares, la empresa de nutrición infantil de Pfizer Inc. (anteriormente Wyeth Nutrition) siendo mayor que lo que había ofrecido Danone y Mead Johnson.

Nestlé Health Science ha realizado varias adquisiciones en los últimos años. Compró Vitaflo, encargado de producir productos nutricionales clínicos, CM&D Pharma, compañía especializada en fabricar productos para personas con enfermedades renales, Prometheus Laboratories, empresas centradas en el tratamiento del cáncer y enfermedades gastrointestinales y Vital Foods, con sede en Nueva Zelanda, que crea productos especializados en gastroenteritis mediante el kiwi desde 2012.

En 2012 en España comenzaron a iniciar en el sector de la personalización de regalos con "Díselo con chocolate".

Otra adquisición fue el programa televisivo valorado en 600 millones de dólares sobre pérdida de peso de Jenny Craig. Posteriormente en 2013 fue vendido a North Castle Partners. En ese mismo año, Nestlé Health Sciences adquirió una empresa de alimentos médicos destinados a la diabetes, pérdida de memoria y depresión llamada Pamlab. En 2014 concretamente en febrero fue vendido a Post Holdings, Inc la empresa PowerBar propiedad de Nestlé.

---

<sup>17</sup> Travel through our history timeline. (s/f).

<sup>18</sup> Nestlé. (2013).

A finales del 2014, se abrieron 10 centros de investigación para el tratamiento de la piel, ampliando su inversión en artículos para la salud. En el mismo año, utilizó 350 millones de dólares en investigación dermatológica. En 2015 en Nueva York el primer centro fue Nestlé Skin Health Research, Education and Longevity Development, abriendo más en diferentes partes del mundo como Hong Kong, Sao Paulo, América del Norte, Asia y Europa.

En el 2017 se cambió la sede a las afueras de Washington, DC concretamente en Rosslyn, Virginia. Nestlé y Starbucks crean la Alianza Global del Café, establecida en 2018 entre las dos empresas.<sup>19</sup>

En 2019, Nestlé invirtió significativamente en la compra de Blue Bottle Coffee, una empresa estadounidense de café artesanal, por \$425 millones, Terra Kaffe, una empresa australiana de café orgánico, por \$100 millones, Chef's d'oeuvre, una empresa francesa de comida preparada, por \$1.2 mil millones, y Garden Fresh Gourmet, una empresa estadounidense de ensaladas preparadas, por \$2.4 mil millones.

Además, lanzó su primera hamburguesa vegana, la "Incredible Burger", en Europa. Nestlé también estableció varias iniciativas importantes, como "Nestlé for Healthier Kids" para mejorar los hábitos alimenticios en niños, "Nestlé Needs You" para apoyar a agricultores y comunidades locales, "Nestlé Cocoa Plan" para mejorar las condiciones de vida de los productores de cacao, y "Nestlé Open Innovation" para colaborar con startups y emprendedores. Además, inauguró un nuevo Centro de Investigación e Innovación en Lausana, Suiza. Para completar su estrategia de negocios, la empresa vendió su negocio de Gerber Life Insurance a MetLife por \$4.4 mil millones.

En 2020, la empresa comenzando con la adquisición de Nature's Path Foods por \$420 millones, la empresa avanzó en su objetivo de ofrecer opciones más saludables con el lanzamiento de las iniciativas "Nestlé Healthier Choices" y "Nestlé for a Sustainable Future", dirigidas a abordar el cambio climático y la seguridad alimentaria. Además, inauguró el Centro de Innovación para el Desarrollo Sostenible de Nestlé en Vevey, Suiza. Sin embargo, también se produjeron movimientos estratégicos, como la venta del negocio de lácteos en China por \$1.5 mil millones a Mengniu Dairy, seguido de la adquisición de Orgain por \$200 millones para expandir su presencia en el mercado de batidos de proteínas.

Continuando con su enfoque en el desarrollo social, lanzó las iniciativas "Nestlé Youth Hub" y "Nestlé for Rural Development" para apoyar a los jóvenes y el desarrollo rural, respectivamente. Además, amplió su cartera con la compra de Vitalis por \$1 mil millones, una empresa brasileña de agua embotellada, y lanzó la iniciativa "Nestlé for Women" para promover la igualdad de género en la empresa. Finalmente, cerró el año con la adquisición de Essentia Water por \$7.7 mil millones, consolidando aún más su posición en el mercado de agua alcalina.

En 2021, Nestlé anunció la obtención de The Very Good Butchers por \$200 millones, consolidando su presencia en el mercado de carne vegetal. Además, lanzó la iniciativa "Nestlé for a Zero-Waste Future", reforzando su compromiso con la reducción del impacto ambiental. También lanzó la iniciativa "Nestlé for Better Nutrition" para mejorar la nutrición global y abrió su nuevo Centro de Innovación para la Nutrición Infantil en Vevey (Suiza).

---

<sup>19</sup> Financial Food. (2023).

Se realizó la venta del negocio de helados en Estados Unidos a Froneri por \$4 mil millones. Nestlé lanzó la iniciativa "Nestlé for Inclusive Growth" para promover el crecimiento inclusivo a nivel mundial y anunció la adquisición de Beanworks por \$290 millones, fortaleciendo su posición en el mercado de snacks de garbanzos. Además, introdujo la iniciativa "Nestlé for a Healthier Planet" para promover la salud del planeta y anunció la obtención de BlueTriton Brands por \$5.4 mil millones, consolidando su presencia en el mercado de alimentos para mascotas. Finalmente, Nestlé lanzó la iniciativa "Nestlé for Future Skills" para preparar a sus empleados para los desafíos futuros del trabajo.

En 2022, la empresa anunció la compra de R&R Ice Cream, una empresa británica de helados, por \$6.8 mil millones, fortaleciendo su posición en el mercado de helados. Además, lanzó la iniciativa "Nestlé for Climate Action" para acelerar la acción climática y realizó inversiones significativas, como en Lyre's Spirit Co., una empresa australiana de bebidas espirituosas sin alcohol. Nestlé también lanzó la plataforma "Netural", un mercado en línea para productos alimenticios sostenibles, e inauguró su primer centro de reciclaje de plásticos en Indonesia, reforzando su compromiso con la reducción de residuos plásticos. La asociación anunciada con Starbucks para ampliar la distribución de productos Starbucks en todo el mundo.

La empresa también lanzó la iniciativa "Nestlé in Society" para fortalecer su compromiso con las comunidades y anunció la obtención de The Protein Bar Company por \$700 millones, consolidando su presencia en el mercado de barras proteicas. Además, lanzó la campaña "Nestlé: Good Food, Good Life" para reforzar su propósito e imagen de marca. Las inversiones en Ynsect, una empresa francesa de proteína de insectos, y el compromiso de reducir el azúcar y la sal en sus productos en un 5% para 2025. Finalmente, la inauguración del nuevo centro de I+D para productos plant-based en Singapur marcó otro paso hacia adelante en su compromiso con la alimentación sostenible y saludable.

En 2023, Nestlé adquirió Purina Pro-Plan Veterinary Diets, una empresa estadounidense de alimentos veterinarios, por \$2.0 mil millones, fortaleció aún más su posición en el mercado de alimentos para mascotas. Además, la empresa lanzó la iniciativa "Nestlé for Sustainable Packaging", con el objetivo de lograr envases 100% reciclables o biodegradables para 2025. Nestlé registró un impresionante crecimiento orgánico de ventas del 8.1% en 2022. La plataforma "Nestlé Good" fue lanzada para conectar a los consumidores con las iniciativas de sostenibilidad de la empresa, mientras que la colaboración anunciada con IBM para utilizar la computación cuántica en la investigación y desarrollo de alimentos. La inauguración del primer centro de aceleración para startups de alimentación en Suiza.

Además, la empresa lanzó la iniciativa "Nestlé for Water Security" para abordar el desafío de la escasez de agua y anunció su compromiso de alcanzar un salario digno para todos sus trabajadores. El fuerte crecimiento en el mercado de alimentos para mascotas, impulsado por la marca Purina, y la asociación anunciada con JD.com para ampliar su presencia en China subrayan la expansión estratégica de Nestlé en mercados clave. Finalmente, la iniciativa "Nestlé for Food Safety" se lanzó para garantizar la seguridad alimentaria a lo largo de la cadena de suministro, y la inversión de \$1.0 mil millones en la construcción de una nueva fábrica de café en Vietnam.

En lo que va de 2024, se hizo con la empresa Mindful Foods, una empresa estadounidense de snacks saludables, por \$500 millones, refuerza su cartera de



productos centrados en la salud y el bienestar. Además, el lanzamiento de la iniciativa "Nestlé for Health Equity" demuestra su compromiso con la equidad en el acceso a la salud, una preocupación cada vez más importante en la sociedad actual. A pesar de los desafíos económicos y comerciales, Nestlé registró un crecimiento orgánico de ventas estimado en alrededor del 5% en 2023, lo que refleja su capacidad para mantener un rendimiento sólido en un entorno cambiante. La asociación anunciada con la Universidad de Stanford para investigar la nutrición personalizada. Por último, la inauguración de su nuevo centro de distribución automatizado en Europa subraya su compromiso con la eficiencia operativa y la excelencia en la cadena de suministro.



### 3. Nestlé hoy día:

#### 3.1 Datos económicos:

La empresa Nestlé consiguió en 2023 un beneficio neto de 11.775 millones de euros, lo que puede considerarse como una mejora del 20,9% respecto a los resultados obtenidos el año pasado.<sup>20</sup>

Las ventas totales de Nestlé el año pasado fueron de 97.691 millones de euros, un 1,5% menos, aunque en términos orgánicos, el crecimiento de los ingresos fue del 7,2%.

Esto es debido a la disminución del número de ventas en un 7,8% todo debido al cambio en las divisas y el impacto negativo del 0,9% de las desinversiones netas. También hay que tener en cuenta que los precios han aumentado un 7,5% durante el último año.<sup>21</sup>

**Cuenta de resultados consolidada  
para el año terminado el 31 de diciembre de 2023**

En millones de CHF

	Notas	2023	2022
<b>Ventas</b>	3	92 998	94 424
Otros ingresos		353	356
Costo de los bienes vendidos		(50 328)	(51 745)
Gastos de distribución		(7 785)	(8 386)
Gastos de marketing y administración		(17 549)	(16 850)
Costos de investigación y desarrollo		(1 656)	(1 696)
Otros ingresos comerciales	4	132	107
Otros gastos comerciales	4	(1 665)	(3 015)
<b>Beneficio operativo comercial</b>	3	14 520	13 195
otro ingreso operativo	4	298	340
Otros gastos operacionales	4	(755)	(1 209)
<b>Beneficio operativo</b>		14 063	12 326
Ingresos financieros	5	284	210
Gasto financiero	5	(1 844)	(1 250)
<b>Utilidad antes de impuestos, asociadas y negocios conjuntos</b>		12 703	11 286
Impuestos	13	(2 314)	(2 730)
Ingresos de asociadas y negocios conjuntos	14	1 120	1 040
<b>Ganancias del año</b>		11 509	9 596
de los cuales atribuible a intereses minoritarios de los cuales		300	326
atribuible a accionistas de la matriz (beneficio neto)		11 209	9 270
<b>Como porcentajes de ventas</b>			
Beneficio operativo comercial		15,6%	14,0%
Resultado del ejercicio atribuible a los accionistas de la matriz (Utilidad neta)		12,1%	9,8%
<b>Beneficio por acción (en CHF)</b>			
Ganancias básicas por acción	15	4,24	3,42
Ganancias diluidas por acción	15	4,23	3,42

<sup>20</sup> InfoRETAIL, R. (2024).

<sup>21</sup> Bolsamanía. (2024).

## Declaración consolidada de ingreso comprensivo para el año terminado el 31 de diciembre de 2023

En millones de CHF

	Notas	2023	2022
<b>Beneficio del ejercicio reconocido en la cuenta de resultados</b>		<b>11 509</b>	<b>9 596</b>
Reconversión de moneda, neta de impuestos	17	(4 154)	(1 399)
Cambios en la cobertura de flujo de efectivo y costo de las reservas de cobertura, neta de impuestos		194	214
Participación en otro resultado integral de asociadas y negocios conjuntos	14/17	(197)	167
Partidas que son o pueden ser reclasificadas posteriormente a la cuenta de resultados		(4 157)	(1 018)
Remediación de planes de beneficios definidos, neta de impuestos	10/17	(623)	(378)
Cambios en el valor razonable de instrumentos de patrimonio, neta de impuestos	17	163	167
Participación en otro resultado integral de asociadas y negocios conjuntos	14/17	(40)	95
Partidas que nunca serán reclasificadas a la cuenta de resultados		(500)	(116)
<b>Otro resultado integral del año</b>	<b>17</b>	<b>(4 657)</b>	<b>(1 134)</b>
<b>Resultado integral total del año</b>		<b>6 852</b>	<b>8 462</b>
de los cuales atribuibles a intereses minoritarios de los cuales		175	342
atribuibles a accionistas de la matriz		6 677	8 120

Dividido por zonas geográficas, las ventas en Norteamérica disminuyeron un 1,3%, que son 27.274 millones de euros, en comparación a Europa que han caído un 0,2%, a los 20.037 millones de euros.

En la Zona AOA formada por Asia, Oceanía y África subsahariana las ventas han disminuido un 5,2%, hasta los 18.381 millones de euros, al mismo tiempo en Latinoamérica subieron un 3,2% que son 12.796 millones de euros. En la zona China han obtenido 5.285 millones de euros, menos del 5,9%.<sup>22</sup>

Por otro lado, las ventas de Nespresso fueron de 6.685 millones de euros, con una pequeña disminución del 1,2% en comparación al año pasado.

"Debido a la inflación que hemos sufrido estos últimos años ha provocado una disminución en los productos de nuestra marca", ha transmitido Mark Schneider, consejero delegado de Nestlé, señalando que, en este difícil contexto, la empresa ha logrado un fuerte crecimiento orgánico.

Nutrition & Health Science, que ya consiste en más del 16% de la facturación total y que está compuesta por Nestum y Nan, Boost, aumentaron en un 5,4% el año anterior.

La división de PetCare (Purina) fue la que más incremento un 12,1%. Por detrás se encontraba las Golosinas con un 8,5% y las Bebidas, con un 6,4%. También, los Helados

<sup>22</sup> Europa press. (2024).

y Lácteos subieron un 6,1% y las Aguas y los Platos Preparados, se incrementaron en un 4,9% cada una.<sup>23</sup>

Al finalizar 2023 la deuda neta de Nestlé era de 52.103 millones de euros, a diferencia de los 50.633 millones de euros, del año anterior, que se puede visualizar en el pago de 8.194 millones de euros en dividendos y la recompra de 5.357 millones de euros en acciones.

Continuando con los 28 años seguidos de subida del dividendo de la compañía, se le añade este, ya que la junta de Nestlé propuso un dividendo de 3 euros por acción, que consiste en un aumento de 5 céntimos.

En cuanto a Nestlé España acabo el 2023 con unas ventas por valor de 2.496 millones, un 6,3 % más que el año anterior, tras aumentar sus exportaciones un 8,3%, que son 970 millones.

El director general de la filial española de Nestlé, Jordi Llach, ha reivindicado que “las exportaciones son un motor de crecimiento” de la compañía, ya que representan el 39% de las ventas totales y el 60% de la producción de sus diez fábricas en el país.

Llegando las ventas en el mercado interior a los 1.526 millones, un 5,3% más en términos comparables.

En España en estos últimos seis años se empezó una de las inversiones más altas en España, de más de 78 millones en producción.

Nestlé indico que logro un gran crecimiento en el ámbito de la restauración con un aumento que ha sido producido por Nestlé Profesional, y la de Fuera del Hogar se duplico en el 2023.

El cuanto al Cafés y el negocio de Cereales se logró una subida, concretamente Nespresso.

Con perspectiva al año siguiente, Nestlé se esperó un aumento de las ventas de un 4% y en el margen de beneficio operativo comercial subyacente. También se espera que los beneficios por acción en moneda constante aumenten entre un 6% y un 10%.

Priorizando el crecimiento impulsado por el volumen y la combinación con un mayor apoyo a la marca, al tiempo que se mejora el valor para los clientes mediante el ahorro, renovación e innovación.

---

<sup>23</sup> Atance, C. (2024).

De igual modo, la empresa confirma que sus objetivos para el 2025:

- ❖ Un aumento en las ventas de un solo dígito medio y un beneficio del 17,5% al 18,5% para el 2025.
- ❖ Las ganancias por acción en moneda constante subieron entre el 6% y el 10%.<sup>24</sup>

### **3.1.2 Estructura organizativa:**

Inicialmente, Nestlé pudo haber tenido una estructura simple y centralizada, pero con el tiempo, especialmente desde 2006, cuando introdujo un modelo de negocio llamado "creación de valor compartido", la empresa comenzó a centrarse en satisfacer las expectativas de sus accionistas y solucionar los problemas sociales globales.

Este enfoque único para tener una buena impresión en las comunidades, las personas, y el planeta refleja la evolución de la empresa no sólo en su estrategia de mercado, sino también en su estructura interna.

La estructura divisional geográfica, refleja un enfoque global y tendencias de adaptación locales. Nestlé dividió sus operaciones en cinco regiones principales, combinando el control centralizado con la autonomía local.

Esta estructura permite a la empresa responder rápida y eficientemente a la dinámica del mercado local mientras mantiene la coordinación global y la dirección estratégica.

Antes de la reestructuración de 2021, Nestlé operaba con una matriz compleja y una estructura organizativa descentralizada. Que otorgaba una importante autonomía a sus distintas marcas y filiales.

Este enfoque permitió a la empresa adecuarse a las demandas del mercado local y fomentar la innovación. Sin embargo, esto también creaba desafíos en términos de coherencia e integración estratégica global.

A continuación, separaremos cada apartado que conforma esta estructura.

#### **1. Desarrollo e Investigación:**

Está formada por funciones técnicas que incluyen control de calidad innovación de productos y ciencia de los alimentos.

Cuenta con un equipo dedicado liderado por un gerente funcional. Su objetivo es crear productos nuevos y modificar los productos que ya tiene para poder logara la seguridad y la calidad de sus.

---

<sup>24</sup> InfoRETAIL, R. (2023).

## **2. Explotación y producción:**

Es responsable de la producción, la logística y la cadena de suministro.

Este departamento asegurara que la producción sea estable, eficientes, y que satisfaga las demandas del mercado. Todo bajo la supervisión de gerentes funcionales

## **3. Ventas y Marketing:**

Este equipo se encarga de la promoción de los productos y en la construcción de una relación sólida con cada uno los consumidores, centrándose en la estrategia de marketing, marca y ventas.

Los que dirigieron estas funciones se aseguraron de que las estrategias de marketing y ventas fueran efectivas y alineadas con los objetivos comerciales. Esta descentralización del su organigrama le proporciono a otras marcas, como Nestlé Health Science, más libertad para realizar sus actividades.

## **4. La calidad está garantizada:**

El equipo centrado en garantizar la calidad y el cumplimiento del producto era fundamental para mantener la confianza del cliente.

Estos departamentos, supervisados por gerentes funcionales, garantizaron que los productos logren conseguir cumplir los estándares de seguridad y calidad.

## **5. Región geográfica:**

La empresa se divide por regiones, incluidas Europa, Asia y América del Norte. Cada región también tenía un jefe de departamento que gestionaba las operaciones. También tuvieron que adaptar la estrategia de Nestlé a los mercados.

## **6. Categoría de producto:**

Finalmente, tenemos el equipo multifuncional responsables de varias categorías de productos, tanto de dulces, cuidado de mascotas y bebidas.

Por lo tanto, reportan a los gerentes funcionales. Esto permitió que cada línea de productos se desarrollara y vendiera con éxito.

La transición a una estructura integrada y enfocada geográficamente fue un paso importante en el desarrollo continuo de Nestlé. De hecho, la eficiencia operativa y la alineación estratégica han mejorado en toda la empresa.

En el 2021 concretamente en octubre, se produjeron diferentes cambios estructurales, para que se consolidaran en una disposición dividida por zonas geográficas. La nueva

organización, destinada a aumentar el enfoque geográfico y la eficiencia, clasifica las actividades globales de Nestlé en cinco regiones.

Estas zonas geográficas cambiaron el organigrama de la empresa, pero otras empresas como Nespresso, no realizaron ningún cambio conservando de estructura original. Según el director general, Mark Schneider, el objetivo principal de este cambio es garantizar un crecimiento rentable sostenible y acercar la empresa a sus clientes. También abre nuevas oportunidades de negocio y aumenta la flexibilidad en el consumo en constante cambio.<sup>25</sup>

Zonas geográficas:

1. **Zona Norteamérica (NA):** Incluye dos mercados importantes, Estados Unidos y Canadá, que son los mercados más grandes de la empresa. Esta región es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de Nestlé dado la dinámica del mercado y el tamaño.
2. **Zona América Latina (LATAM):** Esto incluye mercados clave como Brasil y México, que son los mayores generadores de ingresos de Nestlé fuera del Caribe. La región representa una amplia gama de culturas y preferencias de consumidores y ofrece oportunidades únicas para la innovación y el crecimiento.
3. **Zona Europa (EUR):** Esta región se centra en categorías específicas de Nestlé y aumentando su participación de mercado y fortalecer sus habilidades de innovación. Europa es un mercado maduro pero vital para Nestlé, donde la adaptación a las preferencias locales y la innovación continua son esenciales.
4. **Zona Asia, Oceanía y África (AOA):** Esta zona cubre un área geográfica amplia en que también se suma Medio Oriente y África del Norte (MENA). Es una región con gran diversidad cultural y económica y un gran potencial de crecimiento y expansión.
5. **Zona de la Gran China (GC):** Un mercado de rápido crecimiento que proporciona un importante crecimiento. Adaptarse a las tendencias y preferencias locales en China es esencial.

Sin embargo, no todas las actividades de bebidas y alimentos de Nestlé están ubicadas en esta región. Empresas globales como Nestlé Health Science y Nespresso y compañías conjuntas como Cereal Partners Worldwide y Froneri permanecerán separadas.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Oyarzún, G. (2023).

<sup>26</sup> Cuofano, G. (2024).

### 3.1.3 Junta directiva:

En el organigrama de Nestlé, la junta directiva es importante en el desarrollo y gestión de la empresa. Es responsable diariamente de la gestión de Nestlé.

Incluye 14 vicepresidentes y ejecutivos, cada uno de los cuales tiene responsabilidades importantes para las operaciones y el éxito de la empresa.

Dentro de este equipo de liderazgo, cinco vicepresidentes dirigen las diferentes divisiones geográficas, supervisan las operaciones y la estrategia para la región. Esta estructura proporciona un enfoque específico y especializado para cada región, lo que permite que se adapten y respondan eficazmente a las dinámicas y demandas del mercado local.

Los otros nueve escaños del consejo están compuestos por:

1. **Director Financiero:** Se encarga de la gestión financiera, planificación y estrategia financiera de Nestlé.
2. **Jefe de Operaciones:** Supervisa diariamente las operaciones de Nestlé, incluida la fabricación, la logística y la cadena de suministro.
3. **Jefe de Tecnología:** lidera la estrategia tecnológica de la empresa e impulsa la innovación y la eficiencia en todos los procesos tecnológicos.
4. **Director Global de Servicios Comerciales y Recursos Humanos:** dirige Recursos Humanos y Servicios Empresariales y supervisa el desarrollo del talento y el bienestar de los empleados
5. **Asesoría General, Gobierno Corporativo y Cumplimiento:** Supervisa asuntos legales, de gobierno corporativo.
6. **Responsable de Unidades Estratégicas de Negocio, Ventas y Marketing:** Gestiona la unidad estratégica de negocios, estrategias de ventas y marketing.
7. **Director Ejecutivo de Ciencias de la Salud de Nestlé:** dirige la división de Ciencias de la Salud, centrándose en el desarrollo y la innovación de productos.
8. **Responsable de Estrategia y Desarrollo de Negocio del Grupo:** Responsable del desarrollo de nuevos negocios y la planificación estratégica y desempeña un papel clave en la expansión y diversificación del negocio.
9. **Jefe de Marcas de Café Nestlé:** supervisa la gestión y el desarrollo de la marca Nestlé Coffee.



### 3.1.4 Directorio de Nestlé:

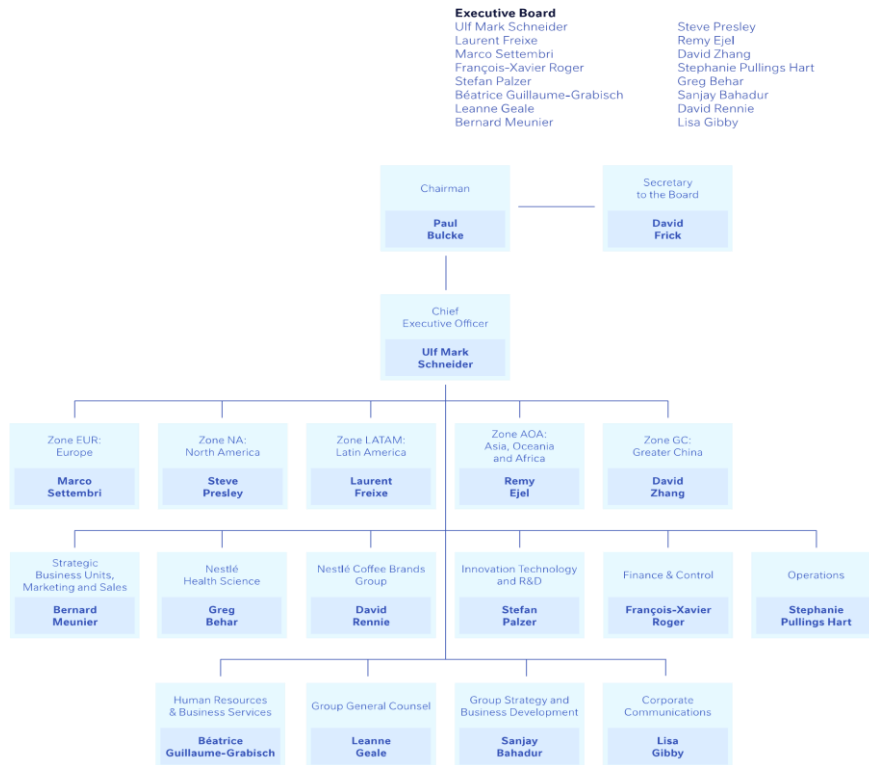
El Directorio de Nestlé es un importante órgano de gobierno que la supervisión y dirección estratégica de Nestlé. El puesto está formado por 15 personas, incluido el actual director ejecutivo, Mark Schneider, y el presidente de Nestlé, Paul Balk (también exdirector ejecutivo), y desempeña funciones críticas para el desarrollo y la sostenibilidad de Nestlé. El director Mark Schneider es el director ejecutivo que encabeza el organigrama de Nestlé. Las principales responsabilidades del Consejo de Administración de Nestlé son:

1. **Supervisión del Grupo:** El Directorio supervisa las operaciones y gestión de la empresa y garantiza que se lleve a cabo de acuerdo con las normas y políticas establecidas.
2. **Estrategia de Desarrollo a L/P:** Definir y dirigir la estrategia de desarrollo a largo plazo de Nestlé, para asegurar el crecimiento sostenible de la empresa y su adaptación a un mercado global cambiante.
3. **Iniciativas de Sostenibilidad Ambiental, Económica y Social:** El Directorio es responsable de gestionar y supervisar las iniciativas de sostenibilidad de Nestlé y garantizar la promesa de la empresa con la responsabilidad ambiental, económica y social

Los miembros del directorio cuentan con una amplia experiencia y conocimientos adquiridos en empresas líderes en diversos sectores como , Apple, Amway, Inditex, Credit Suisse, Harman International y AXA.

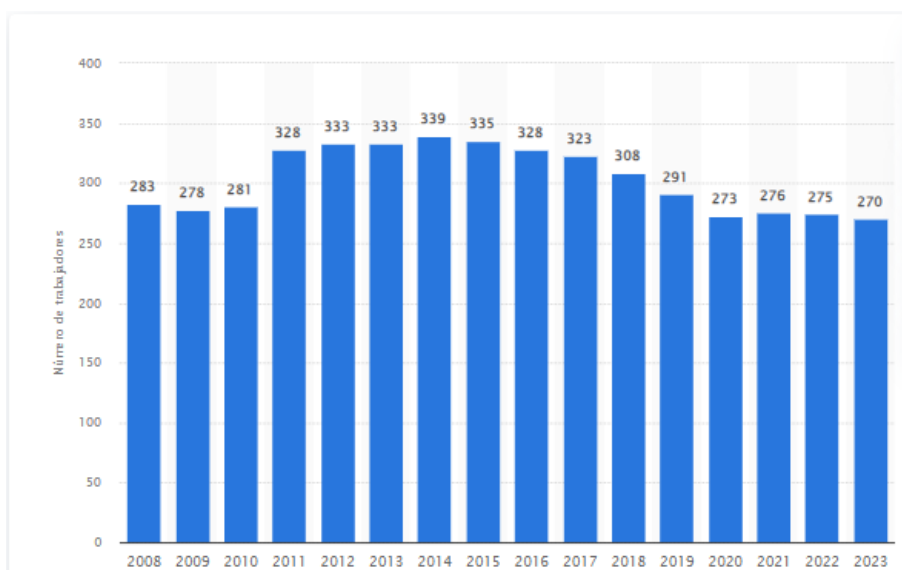
Estas diversas experiencias y perspectivas enriquecen las decisiones del Directorio, creando una perspectiva más amplia y profunda sobre los retos y oportunidades que confronta la Compañía. Cada miembro de la Junta aporta experiencia en diferentes áreas como tecnología, marketing, finanzas, gestión de riesgos y sostenibilidad. Trabajan juntos para garantizar que Nestlé no sólo logre sus objetivos comerciales, sino que también siga siendo líder en prácticas éticas y sostenibles. conclusión

A través de un análisis detallado del organigrama de Nestlé, llegamos a la conclusión de que la adaptación y evolución de las estructuras organizativas son fundamentales para el crecimiento y desarrollo sostenible de cualquier empresa, especialmente en situaciones globales y altamente competitivas.



### 3.1.5 Empleados:

La plantilla de la multinacional de Nestlé, que cuentan con una gran variedad de productos de diferentes sectores como los dulces, estaba conformada a nivel mundial por un total de 270.000 en 2023. Esto se traduce en una reducción de 5.000 empleados en comparación con el número trabajadores en Nestlé en años anteriores.<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Orús, A. (2024).

### 3.1.6 Remuneración de los empleados

Los gastos salariales de Nestlé de 10.924 millones de euros (2022: 11.299 millones de euros) y los gastos sociales de 4.137 millones de euros (2022: 4.325 millones de euros) representan un total de 15.060 millones de euros (2022: 15.623 millones de euros). Además, algunos empleados del Grupo tienen derecho a incentivos a largo plazo en forma de planes de compensación en acciones, cuyo coste asciende a 217 millones de euros (2022: 190 millones de euros).

Además de los acuerdos de seguridad social legalmente exigidos, la mayoría de los empleados del Grupo tienen derecho a prestaciones a través de planes de pensiones en caso de jubilación, fallecimiento en el servicio, invalidez y dimisión. Esos planes son de aportaciones definidas o de prestaciones definidas basados en la remuneración pensionable y la duración del servicio. El Grupo gestiona sus planes de pensiones por áreas geográficas y los principales planes, clasificados como planes de prestación definida según la Norma Internacional de Contabilidad 19 Beneficios a los Empleados (NIC 19), se encuentran ubicados en EUR (Suiza, Reino Unido y Alemania) y en NA (EE. UU.). De acuerdo con los marcos legales aplicables, estos planes cuentan con órganos de gobierno que tienen la responsabilidad fiduciaria de supervisar la gestión de los planes. El Grupo supervisa los planes de pensiones a través del Group Corporate Pension Board.

En Suiza, el plan de pensiones de Nestlé es un plan de saldo de caja en el que las aportaciones se expresan como porcentaje del salario pensionable. El plan de pensiones garantiza el monto acumulado en las cuentas de ahorro de los afiliados, así como un interés mínimo sobre dichas cuentas de ahorro. En la fecha de jubilación, las cuentas de ahorro se convierten en pensiones

Sin embargo, los afiliados pueden optar por recibir parte de la pensión en forma de suma global. Los aumentos de las pensiones en curso son concedidos de forma discrecional por el Patronato, sujeto a la situación financiera del plan. También existe un plan de beneficios definidos que se cerró a nuevos ingresantes en 2013 y cuyos afiliados menores de 55 años en esa fecha fueron transferidos al plan de saldo de caja. Este plan patrimonial es un híbrido entre un plan de saldo de caja y un plan basado en un salario final pensionable. Por último, el Grupo se ha comprometido a realizar contribuciones adicionales en coordinación con una disminución de los tipos de conversión aplicables desde el 1 de julio de 2018. Se habían aportado 249 millones de euros en el 2023 y se espera pagar 70 millones de euros hasta 2038.

En Reino Unido, el plan de pensiones de Nestlé es un acuerdo híbrido que combina una sección promedio de carrera de beneficio definido más una sección de contribución definida. La sección de beneficios definidos estuvo cerrada a nuevos afiliados durante 2016. En la sección de beneficios definidos, a partir de agosto de 2017, los afiliados acumulan una pensión definida sobre su salario tope cada año, más una provisión de contribución definida por encima del salario tope. Las pensiones acumuladas se revalúan automáticamente según la inflación, sujetas a límites máximos. De manera similar, las pensiones en vigor aumentan anualmente en función de la inflación, con los límites aplicables. Al momento de la jubilación, existe la opción de recibir una suma global. Finalmente, la financiación del Nestlé UK Pension Fund se define sobre la base de una valoración actuarial independiente trienal de acuerdo con la normativa local. Como resultado, Nestlé UK Ltd pagó 460 millones de euros en 2021 de acuerdo con la valoración anterior al 31 de diciembre de 2018. La última valoración trienal al 31 de diciembre de 2021 se completó en 2022 y confirmó que no se requerían contribuciones deficitarias.

En Alemania existen planes de saldo de efectivo en los que los miembros se benefician de una garantía sobre sus cuentas de ahorro. Las aportaciones a los planes se expresan como porcentaje del salario pensionable. Los aumentos de las pensiones en curso se conceden de conformidad con los requisitos legales. También existe un plan de herencia, basado en el salario final pensionable, que ha estado cerrado a nuevos afiliados desde 2006.

En EE. UU., el plan de pensiones primario de Nestlé es un diseño de capital de pensión, según el cual los miembros obtienen créditos de pensión cada año según un cronograma relacionado con la suma de su edad y servicio en Nestlé. El beneficio de un miembro es la suma de los créditos de pensión anuales obtenidos, multiplicada por un ingreso promedio pagadero como una suma global. Sin embargo, en lugar de la suma global, los miembros tienen la opción de convertir el beneficio en una anualidad de pensión mensual.

El plan no prevé aumentos automáticos de las pensiones y los miembros no contribuyen al plan. Este plan se cerró a nuevos participantes a finales de 2015 y se reemplazó por un plan de contribución definida. Finalmente, en agosto de 2022, se completó una transacción de compra con una compañía de seguros externa y se eliminaron del balance del Grupo 819 millones de dólares (equivalentes a 822 millones de euros) de obligaciones de beneficios definidos. Esta transacción no cambió los beneficios de pensión proporcionados a los pensionados.

### **3.1.7 Propiedades:**

En el año 2023, Nestlé contaba con aproximadamente 460 fábricas en 84 países, produciendo una variedad de productos alimenticios y bebidas. Además, tenía más de 200 oficinas encargadas de funciones administrativas, ventas, marketing y distribución, así como alrededor de 80 centros de distribución encargados en almacenar y distribuir productos de la compañía a los minoristas y consumidores, también cuenta con más de 500 almacenes para almacenamiento de productos terminados y materias primas.

Para el año 2024, se esperaba que Nestlé expandiera su red de propiedades a nivel mundial, con un aumento en el número de fábricas, oficinas, centros de distribución y almacenes. Se estimaba que la compañía tendría alrededor de 480 fábricas en 86 países, más de 220 oficinas, unos 90 centros de distribución y más de 550 almacenes. Esta expansión se atribuía principalmente al crecimiento en mercados emergentes como Asia, África y América Latina, así como al aumento del comercio electrónico y la necesidad de mayor eficiencia en la distribución, permitirá a la empresa mejorar su gestión de inventario y responder mejor a las demandas del mercado y acercamiento a clientes y consumidores.

Es importante tener en cuenta que la información sobre las propiedades de Nestlé puede variar según la fuente consultada, y que la compañía también alquila o arrienda algunas de sus propiedades. Nestlé está constantemente invirtiendo en nuevas propiedades y renovando las existentes.

En cuanto al análisis por región, Nestlé tiene una fuerte presencia en Europa, Norteamérica, Latinoamérica, Asia y África, invirtiendo en la modernización, expansión y desarrollo de sus instalaciones en cada una de estas regiones.

El impacto ambiental de las propiedades de Nestlé es importante, en términos de consumo de agua, emisiones de gases de dióxido de carbono y generación de residuos. Sin embargo, la compañía está tomando medidas para reducir este impacto, como la reducción del consumo de agua y el uso de energía renovable.

#### **Arrendamientos inmobiliarios:**

El Grupo alquila terrenos y edificios para sus oficinas, almacenes y tiendas minoristas.

Los arrendamientos se negocian de forma individual y contienen una gran cantidad de términos y condiciones diferentes. Los arrendamientos suelen realizarse por un período fijo de 5 a 15 años y pueden incluir opciones de extensión que brindan flexibilidad operativa. Si el Grupo ejerciera todas las opciones de extensión no incluidas actualmente

en el pasivo de arrendamiento, los pagos adicionales ascenderían a CHF 900 millones (sin descuento) al 31 de diciembre de 2023.

#### **Arrendamientos de vehículos:**

El Grupo alquila camiones para distribución en negocios específicos y coches para funciones de gestión y ventas. La duración de los contratos es de 6 años para camiones y de 3 años para turismos.

#### **Otros arrendamientos:**

El Grupo también arrienda maquinaria y equipo, herramientas, mobiliario y otros equipos, cada uno de los cuales es insignificante para la cartera total de activos arrendados.

### **3.2 Análisis de la empresa:**

#### **3.2.1 Análisis DAFO:**

Este análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) tiene como objetivo proporcionar una imagen completa de la posición de Nestlé en el mercado global. Al examinar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la empresa, y las oportunidades y amenazas, se puede así comprender mejor su posición estratégica y su capacidad para mantener el liderazgo en el sector alimenticio. Este análisis ayuda a identificar cuáles son las áreas clave donde Nestlé puede capitalizar sus fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que aborda las debilidades y amenazas que pueden afectar su desempeño futuro.

#### **Debilidades:**

- ❖ Nestlé a tenido atención negativa de los medios debido al abuso en la utilización del agua y la explotación infantil en los países en vías de desarrollo. También vendió fideos contaminados con plomo en la India.
- ❖ Enfoque en el producto: aunque la empresa está relativamente diversificada, una parte importante de sus beneficios proviene de marcas conocidas. Sus ventas vienen en su mayoría de Walmart y Tesco que son gigantes minoristas occidentales. Pero esto provocó que se volviera vulnerable a los cambios en los gustos de sus clientes y la competencia con las marcas blancas de los supermercados. Cada país tiene sus propios hábitos de consumo, por lo que Nestlé tiene que adaptarse.
- ❖ El precio es alto en comparación con los competidores.
- ❖ Nestlé ha sido denunciada por publicidad engañosa y contradictoria a sus clientes. Un ejemplo fue en Sudáfrica donde se le acusó de utilizar sacarosa en la leche

infantil, mientras que en Hong Kong promocionó un producto que no contiene sacarosa y es muy bueno para la salud del bebé.

- ❖ Si los proveedores de materias primas fallan, la fabricación de la compañía puede verse retrasada.
- ❖ Sus grandes dimensiones suelen dificultar una rápida adaptación a las fluctuaciones del mercado.

#### **Oportunidades:**

- ❖ Con el aumento del comercio electrónico se han abierto nuevos mercados, especialmente después de la pandemia. Lo que permite que las empresas puedan evitar a los minoristas y tratar con clientes directamente.
- ❖ Los países como China e India con clases medias en crecimiento son mercados perfectos para los productos de consumo de la empresa Nestlé.
- ❖ Las jornadas laborales que son cada vez más largas, hogares unipersonales y más mujeres incorporándose a la vida laboral, aumentarán las ventas de comidas preenvasadas.
- ❖ Incremento en las ventas de productos: dietéticos, sin gluten, diabéticos, sin aditivos. Todo debido a la tendencia actual en la cual las personas quieren ser más saludables con productos naturales y menor impacto ambiental.

#### **Fortalezas:**

- ❖ Muy diversificado: Nestlé vende una variedad de productos en muchos países del mundo, por lo que no depende de ningún mercado en particular.
- ❖ Nestlé cuenta con marcas muy importantes en el sector alimenticio, que han sido disfrutadas por los consumidores durante décadas o incluso generaciones. También tiene relaciones igualmente buenas con otras marcas como Coca-Cola, Starbucks, Colgate y Palmolive. Todo esto debido a su gran calidad. Como marca reconocida de calidad que compra al por mayor, tenemos la capacidad de negociar con proveedores.
- ❖ Nestlé tiene veintiuna fábricas de investigación y desarrollo y cuenta con 5.000 personas. Lo que ayuda a que Nestlé este siempre creando nuevos productos y fortalecer su ventaja competitiva.
- ❖ Con una capitalización de mercado de 304,1 mil millones de dólares, ocupa el puesto 13 en el mundo. También se encuentra entre las 75 primeras del mundo en términos de ventas y beneficios.
- ❖ Posee canales de distribución seguros y rápidos.

- ❖ Tiene un gran compromiso social y ambiental: este es un factor muy importante hoy en día.

#### Amenazas:

- ❖ Nestlé necesita una gran cantidad de agua para poder fabricar sus productos, pero en algunos países el agua es un recurso limitado. Consigues una gran cantidad de beneficios con la venta de agua embotellada acuíferos y depósitos subterráneos en declive.
- ❖ El sector de la alimentación es uno en el que más competencia existe. Alguno de los competidores de Nestlé son Hershey, Mars, PepsiCo y Unilever.
- ❖ Nestlé está presente en un gran número de por lo que tiene que hacer frente a un gran número de desafíos globales. Como la subida de los precios en las materias primas y del combustible puede provocar que se reduzcan los beneficios. En los países tercermundistas tiene que hacer frente no solo a la inestabilidad política sino también a problemas en la cadena de suministro.
- ❖ Los consumidores tienen preferencia productos más baratos y de calidad parecida. Los supermercados e hipermercados venden sus marcas a precios más bajos (marcas blancas).<sup>28</sup>



### 3.2.2 Análisis de las 5 fuerzas Porter:

El análisis de las cinco fuerzas de Porter sobre Nestlé nos permite conocer cuál es la posición competitiva de Nestlé dentro del mercado.

<sup>28</sup> Cuofano, G. (2024).



Las cinco fuerzas analizadas en este estudio son:

- ❖ Poder de negociación de los clientes: Valoramos como los consumidores pueden influir en el precio, la calidad y las condiciones de los productos Nestlé.
- ❖ Poder de negociación de los proveedores: Analizamos como los proveedores de materias primas y suministros pueden influir en los precios y condiciones de venta de Nestlé.
- ❖ Amenaza de productos sustitutivos: Se analiza la probabilidad de que los consumidores cambien los productos Nestlé por productos parecidos de otras empresas.
- ❖ Amenaza de entrada de nuevos competidores: examina la facilidad con la que nuevas empresas ingresan al mercado y compiten con Nestlé.
- ❖ Rivalidad de los competidores actuales: Evaluar la competitividad entre empresas que ya existen, como Unilever, PepsiCo, Coca-Cola y Danone.<sup>29</sup>

Al analizar estas cinco fuerzas, podemos encontrar las oportunidades y amenazas a las que tiene que hacer frente Nestlé en el sector alimenticio y desarrollar estrategias para mejorar su posición competitiva.<sup>30</sup>

Este análisis se basa en información disponible públicamente y puede cambiar según las condiciones competitivas y del mercado real. Esto es útil para:

- ❖ Nestlé: comprender mejor el entorno competitivo y crear estrategias que mejoran su posición en el sector.
- ❖ Inversores: Evaluar el atractivo de la industria alimentaria y los riesgos asociados con la inversión en Nestlé.
- ❖ Competidores: comprender las fortalezas y debilidades de Nestlé y desarrollar estrategias para competir contra ellas.

A continuación, se analiza cada una de las 5 fuerzas en más profundidad:

### **1. Poder de negociación de los clientes:**

La empresa Nestlé tiene una amplia gama de consumidores. Esto impide que se ejerza un poder de negociación significativo sobre el sector. Los productos se distribuyen en el mercado de forma variada, pero normalmente la realiza la misma empresa fabricante, lo que reduce aún más la importancia de esta fuerza. También hay pequeños importadores de alimentos cuya principal responsabilidad es la comercialización. Las ventas de

---

<sup>29</sup> Cuofano, G. (2024).

<sup>30</sup> Alonso, M. (2022).

productos Nestlé están enfocadas al consumidor final. Dado que hay tantos de estos clientes, no afecta las condiciones de compra y venta.

Teniendo esto en cuenta, se puede decir que Nestlé tiene una fuerte influencia en estas preferencias de los consumidores porque su posición en el mercado influye en la venta de sus productos. Los consumidores y los centros comerciales conocen la empresa, venden productos y pueden ser fácilmente adquiridos.

Este poder le permite obtener precios atractivos para los consumidores finales. Nestlé siempre fija precios competitivos basados en la calidad para poder cumplir con las necesidades de los consumidores.

## **2. Poder de negociación de los proveedores:**

Sus proveedores están compuestos por agricultores, proveedores de materias primas y de envases. El poder de negociación de los proveedores es medio porque la empresa es el principalmente el comprador y posee la capacidad para poder negociar los precios en función de su cantidad de compra. La empresa también implementa la compra sostenible y la creación a largo plazo relaciones con sus futuros proveedores.

Pero, el cambio climático y los cambios en los precios de las materias primas pueden afectar negativamente al mantenimiento y disponibilidad de los suministros. Las empresas deben llevar un registro sobre sus proveedores para reducir el riesgo.<sup>31</sup>

## **3. Amenaza de productos sustitutos:**

También se enfrentan al peligro de productos sustitutos en varias de sus categorías. Para enfrentar estas amenazas, esta continuamente innovando, desarrollando y adoptando nuevas tendencias como alimentación saludable, orgánicos, vegetarianas y veganas.

Además, sus productos son relativamente barato y fáciles de adquirir para el consumir, lo que hace difícil que su sustituyen por otros. Existe una variedad de productos que pueden ser sustituidos, entre ellos está el té, infusiones, chocolate, café exprés, etc.

## **4. Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

El sector alimenticio es muy atractivo y de fácil crecimiento que probablemente atraerá una gran cantidad de competidores. Pero, las barreras de entrada son altas por la importancia de construir una reputación, el establecimiento de una red para distribuir y poder acceder a materias primas.

---

<sup>31</sup> Riquelme, M. (2023).

La innovación continua mediante la calidad y la marca es la manera en que diferencia sus productos. Así hace menos probable que entren nuevos fabricantes y competidores.

Sin embargo, Nestlé no olvida que existe la oportunidad de que nuevas empresas o marcas locales ganen participación en el sector con productos innovadores y nuevas estrategias de marketing. Las empresas deben entonces seguir investigando, creando y ampliando sus carteras para mantener una ventaja competitiva.<sup>32</sup>

##### **5. Rivalidad de los competidores actuales:**

El sector alimenticio es muy competitivo y tiene que hacer frente a una dura competencia como Unilever, PepsiCo, Coca-Cola y Danone en el mercado de alimentos y bebidas. En la categoría de confitería compiten Mars, Mondelez International, Ferrero y Hershey. Fonterra, Lactalis, Dairy Farmers of America y Yili. Mientras que JM Smucker, Starbucks, Keurig Dr Pepper y Lavazza lo desafían en el sector del café. Estos competidores compiten por participación de mercado en diferentes productos y utilizan la innovación de productos, publicidad y promociones para diferenciarse de los consumidores.

Utilizando estrategias que incluyen la diferenciación de su cartera de productos, la expansión territorial y el enfoque en la nutrición y salud para continuar manteniendo su liderazgo en el sector. Pero la competencia del sector sigue siendo feroz, afectando la rentabilidad y el desarrollo de la empresa.

En conclusión, el análisis del entorno competitivo de Nestlé revela una empresa líder en el sector alimenticio con una posición sólida, pero también enfrenta desafíos significativos. La diversificación de clientes y la distribución variada ayudan a mitigar el poder de negociación de los clientes, mientras que las prácticas de compras sostenibles y relaciones a largo plazo con proveedores moderan el poder de negociación de estos últimos.

Los productos sustitutivos son abordados mediante la continua innovación y la adaptación a las tendencias del mercado, y la empresa se enfrenta a la amenaza de nuevos competidores mediante la construcción de una marca fuerte y la investigación y desarrollo. A pesar de la feroz rivalidad en la industria, Nestlé ha utilizado estrategias como la diferenciación de la cartera y la expansión territorial para mantener su liderazgo.

Pero es crucial destacar que la fluctuación de los precios en las materias primas y que las nuevas empresas o marcas ganen participación en el mercado son riesgos que Nestlé debe gestionar. Nestlé debe continuar adaptándose al cambio de preferencia de los

---

<sup>32</sup> Foda, Porter Nestle. (2016).

clientes, invirtiendo en innovación y manteniendo una visión estratégica para mantener su competitividad en un mercado dinámico y altamente competitivo.<sup>33</sup>

### 3.3 Plan de Marketing:

Para llevar a cabo un plan de marketing es muy importante la segmentación del mercado y la identificación del grupo objetivo.

La segmentación de mercado consiste en hacer una división del mercado en diferentes grupos homogéneos de clientes que comparten características, necesidades y comportamiento de compra parecidos. Nestlé realiza la segmentación del mercado basándose en diferentes criterios:

**1. Segmentación geográfica:** Es muy importante adaptar tanto sus estrategias como sus productos a las características de cada zona. Teniendo en cuenta las distintas culturas, climas y diferencias socioeconómicas que influyen en los gustos y hábitos de los consumidores.

**2. Segmentación demográfica:** La empresa segmenta el mercado en teniendo en cuenta las variables demográficas como edad, sexo, nivel de estudios e ingresos. Desde alimentos para bebés hasta productos para personas mayores, ofrecen productos para un gran número de edades e ingresos.

**3. Segmentación psicológica:** La empresa comprende que las motivaciones, los valores y el estilo de vida del consumidor son factores esenciales en la toma de decisiones de compra. Es por esto por lo que la compañía crea estrategias y productos de marketing que atraen a distintos consumidores, como los interesados en la salud y la sostenibilidad.

**4. Segmentación conductual:** También considera el comportamiento de compra, la lealtad a la marca y la frecuencia de uso al segmentar el mercado. Se esfuerzan por cumplir con las necesidades de los consumidores tradicionales y no tradicionales y fomentar la fidelidad a la marca a través de programas de fidelidad y promociones especiales.

La segmentación del mercado permite a Nestlé precisar con más precisión a sus consumidores. Al identificar en los segmentos de mercado más relevantes y rentables, las marcas pueden crear estrategias de marketing y productos que influyan más en el mercado. Esta orientación también permite a la empresa a poder usar sus materias primas y lograr mayores resultados en sus planes de marketing.

---

<sup>33</sup> Rodríguez, S. (2023).

### 3.3.1 El Marketing Mix de Nestlé:

El marketing mix, conocido como las 4P del Marketing. Estas 4P significan Producto, Precio, Punto de venta y Promoción, es un conjunto de acciones y técnicas es que utilizada por las empresas para lograr sus metas. Concretamente Nestlé ha puesto en práctica una estrategia eficaz de marketing mix que le ha ayudado a continuar con su liderazgo en el sector alimenticio.

#### **Productos: Innovación y diversificación de productos.**

Cuenta con una gran carpeta de productos. Nestlé se centra en ofrecer sus productos con una gran calidad adaptados a los requisitos y gustos de los clientes en diversas partes del mercado.

Nestlé se está esforzando continuamente para fabricar nuevos productos y mejorara los que ya tiene para satisfacer a todos sus clientes.

Teniendo en cuenta las tendencias del mercado, la empresa se centra en el aumento de la demanda de productos saludables y sostenibles y en adaptar sus productos en a estas.

#### **Precios: estrategia de precios competitiva y adaptable.**

Nestlé se esfuerza por proporcionar precios que sean competitivos que muestren el valor de esos productos y la calidad, al tiempo que ofrece precios asequibles para una variedad de ingresos. También pone en práctica estrategias de precios personalizadas, como es el caso de descuentos, ofertas especiales y precios promocionales para poder conseguir clientes nuevos y conseguir la lealtad de los clientes que ya posee.

#### **Punto de venta: Canal de distribución y expansión geográfica.**

Nestlé pone en práctica un conjunto de canales distribución directos e indirectos, incluidos comercio electrónico, minoristas, supermercados, mayoristas, hipermercados y tiendas de conveniencia, para garantizar la disponibilidad en el mercado de sus productos. También se esfuerza por extenderse a otros mercados y regiones, utilizando las oportunidades de crecimiento y ajustándose a las características de cada uno de los países y regiones en cuanto a la demanda, gustos y regulaciones.<sup>34</sup>

### 3.3.2 Marketing Online

La empresa una gran cantidad de de medios y canales de comunicación para poder llagar de la mejor forma a los clientes, a través de la radio, televisión, medios digitales, prensa y publicidad exterior.

---

<sup>34</sup> Masterenmarketingdigitaldq.es. (2024)

También pone en práctica eventos especiales y actividades de relaciones públicas para mejorar la imagen de la marca. La empresa también cuenta con promociones y descuentos.

Nestlé cuenta con un sitio web para cada una de sus regiones y marcas, que están creados de manera que resulte fácil de manejar. Crea una gran cantidad de iniciativas de responsabilidad social, noticias, información sobre productos y consejos de nutrición para sus visitantes. También hay que destacar que crea y comparte contenidos, como comentarios en blogs y vídeos que ayudan a fortalecer su liderazgo en la industria y les proporciona información a los clientes.

Para tener una mayor relevancia en los motores de búsqueda y velocidad de carga de sus páginas y el contenido, invierten en la optimización SEO (Search Engine Optimization). También usan publicidad online, como display, videos y anuncios. Nestlé usa publicidad en redes sociales y Google Ads conocidos como estrategias de SEM (Search Engine Marketing), para publicitar todos sus productos y servicios en las plataformas de publicidad de terceros y en los resultados de búsqueda.

En conclusión, el marketing digital y la publicidad online es la parte más importante en el plan de marketing de la empresa. Sabiendo usar de forma correcta el entorno digital y estrategias que ayuden a relacionarse con sus consumidores, se pueden conseguir más representación online y más beneficios.

Por otra parte, Nestlé tiene cuentas en diferentes plataformas como Instagram, Twitter, Facebook, YouTube, y LinkedIn donde interactúan con sus seguidores, responde a sus preguntas y comparten diferentes contenidos.

También realiza promociones y campañas para redes sociales que crean y fomentan la divulgación de sus productos y mensajes. Posteriormente pone en práctica herramientas de análisis para conocer cuál va a ser la repercusión de sus promociones y adecuarse a lo que prefieren sus clientes.

Una de las campañas más destacadas de estos últimos años, fue una que se realizó a finales de febrero del 2021, que consistía en una página específica con recetas del Ramadán que se encontraba en el store de Amazon, en esta página se podía acceder a tres recetas cada una de una marca

Una de ellas era la marca Maggi, en la que se usan productos de la marca como el kit de especias y arroz en los muslitos de pollo. También había una receta con su leche condensada endulzada para hacer una tarta de dátiles.



Para aumentar su número de visitas se utilizó anuncios patrocinados, Amazon DSP y banners de anuncios de display y apareciendo en las páginas iniciales de Amazon durante todo el Ramadán.

Esto proporciono a la compañía 20 millones de visualizaciones. El índice de visualizaciones completas del vídeo fue un 72 % superior a dicho punto de referencia y la campaña tuvo un rendimiento un 425 % superior al punto de referencia del sector. El número de compradores que llegaron a la página de destino fue un 93 % superior también a ese punto de referencia.<sup>35</sup>

### 3.4 Iniciativas de responsabilidad social corporativa:

La responsabilidad social corporativa (RSC) se la responsabilidad que las empresas se imponen a sí mismas en relación con reglas concretas a mayores de las legales, como el medio ambiente, la economía, las relaciones con los trabajadores y la ética competitiva. Muchas compañías usan sus normas de RSE como una brújula moral, que afecta de forma positiva a la ética de la empresa. Además, es importante señalar que las buenas prácticas comerciales aportan muchos beneficios económicos. Se ha demostrado que las empresas que se ofrecen como voluntarias para una buena causa mejoran su imagen pública al mismo tiempo.<sup>36</sup>

Entre las características más importantes de la responsabilidad social corporativa destacamos:

- ❖ Negocio responsable.

<sup>35</sup> Miller, M. (2022).

<sup>36</sup> ¿Qué es la responsabilidad social corporativa? (2023).

- ❖ Además de cumplir con las regulaciones y obligaciones contractuales, participar voluntariamente en iniciativas sociales, económicas y ambientales para mejorar estos ámbitos de la sociedad.
- ❖ Integrar las actividades sociales en las estrategias y gestiones empresariales. Para integrar la misión, visión y valores de la empresa.
- ❖ Desarrollar actividades que benefician los distintos grupos de interés de la compañía.
- ❖ Logra beneficios económicos, sociales y medioambientales y mejorar su posición competitiva.<sup>37</sup>

La responsabilidad social corporativa (RSC) afecta a la gestión de las empresas en de tres formas:

❖ **Económica:**

En la formación de riqueza en el entorno en el que se realiza su actividad productiva (empleo, innovación, impuestos, etc.).

Reducir costes y obtener beneficios de todo tipo, es una actividad primordial que la compañía con responsabilidad social necesita crear y comprometerse.

Son las acciones relacionadas con Responsabilidad Social Corporativa como las donaciones a diferentes fundaciones y ONGs. Lo más importante, es localizar una que sea compatible con las actividades de la empresa y la cultura empresarial. **Social:**

Para que una empresa se convierta en una institución socialmente legítima, debe responder a las necesidades de la sociedad a partir de los valores y patrones de comportamiento revelados por la propia sociedad. De esta forma, la empresa se integra en el entorno en el que se encuentra.

Consiste en ofrecer a los empleados beneficios adicionales a los beneficios legales (por ejemplo, permiso parental ampliado, más permiso que el permiso real).

❖ **Medioambiental:**

Mediante la gestión de su entorno físico. Estos aspectos son esenciales para la supervivencia de un negocio. Los aspectos clave para lograr el desarrollo sostenible son el respeto y la preocupación ambiental. Aunque gran parte de ellas están reguladas por ley.

Consiste en medidas que aseguran una reducción los efectos que tiene las empresas en el medio ambiente.

---

<sup>37</sup> Arbotante. (s/f).



En otras palabras, aprovechar la RSE en una organización puede aportar una ventaja competitiva significativa a la empresa. Esto se debe a que las personas buscan empresas que no sólo satisfagan sus necesidades, sino que también ayuden a resolver problemas sociales, económicos y ambientales.<sup>38</sup>

#### **3.4.1 Programas de Responsabilidad Social Empresarial implementados por Nestlé:**

Nestlé ha implementado varios programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y sostenibilidad, como la de Creación de Valor Compartido (CVC). Esta estrategia que quieren conseguir un futuro más saludable y con mayor calidad de vida. Algunos de los programas y acciones destacados incluyen:

**Programas de Nutrición:** Nestlé se ha comprometido a ayudar a tener una vida saludable a 50 millones de niños, a través de la promoción de alimentos saludables, educarles en tener una vida más sana.

“Nestlé por Niños Saludables”, es el último proyecto a nivel mundial de la compañía, concretamente a también se pone en práctica en Guanajuato, Veracruz y México.

Consiste en proporcionar a los niños una dieta saludable incluyendo frutas, verduras, fibra y micronutrientes en los alimentos y reduciendo la cantidad de sal, azúcar y grasas saturadas. Profesores, padres y cualquier persona interesada en la alimentación infantil pueden sumarse al proyecto y realizar cursos online para aprender sobre ello.<sup>39</sup>

Cumplir con su compromiso con el programa Personas y Familias, es uno de los muchos programas de RSC de la empresa.

El “Plan Maíz por México” del 2017, para ayudar a la creación sustentable de agricultores, mayoritariamente en Guanajuato, para lograr su meta de cubrir el 100% de sus necesidades de maíz y trigo.

El Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) es la unión de investigación, educación de agricultores y tecnologías de producción sostenible.

Para este proyecto se gastaron más de cinco millones de dólares entre la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca (SAGARPA), el gobierno de Guanajuato y Nestlé.

Nestlé también trabaja con los bancos de alimentos en España, donando un total de 540 toneladas de productos Nestlé a familias necesitadas.

---

<sup>38</sup> Ramírez, H. (2020).

<sup>39</sup> Expok. (2018).

Además, a nivel nacional y en toda Europa, la empresa se comprometió a ayudar a los ciudadanos ucranianos con la Cruz Roja Internacional y con apoyo económico y con productos (en España, Nestlé envió más de 140 toneladas).

Durante la feria Alimentaria 2022, Nestlé dirigió el Foro Nestlé de Creación de Valor Compartido bajo el tema “La agricultura regenerativa, más allá de la sostenibilidad”, animando al sector alimenticio a adoptar prácticas agrícolas que regeneren el suelo y capturen carbono.

Un ejemplo de estas prácticas es un proyecto piloto en Valladolid. El proyecto presta especial atención a la conservación del suelo para proporcionar grano a sus productos y asegurar su fertilidad y calidad de forma natural.

En el campo de la nutrición, Nestlé ha ampliado su gama de productos más naturales de origen vegetal en respuesta a la demanda de productos naturales y el aumento del interés por las dietas veganas y vegetarianas flexibles. También en 2022, adquirió unas empresas globales de nutrición clínica, fortaleciendo así su compromiso de desarrollar líneas de productos nutricionales personalizados y adaptados a necesidades específicas.

Según se desprende del índice Merco Empresas y Líderes 2022, Nestlé se sitúa durante cinco años consecutivos como el líder del sector alimenticio con mayor en España, siendo el líder en el sector de la alimentación.

**Apoyo a las Comunidades:** La compañía trabaja en el desarrollo de comunidades prósperas y autosuficientes, con un enfoque en la empleabilidad, en particular de los jóvenes. A través de la "Iniciativa por los Jóvenes", Nestlé apoya la mejora en los lugares en los que trabaja, fortaleciendo la empleabilidad en los jóvenes entre 18 y 30 años.

En algunos países, alrededor del 70% de los hogares podrían enfrentar escasez de alimentos durante hasta tres meses, según el análisis del Marco de Desarrollo Rural.

Por este motivo, su meta es la mejora en el acceso y la diversidad alimentaria de los agricultores de la cadena de suministro. De esta forma se mejora el bienestar de la familia y la familia puede lograr su mayor potencial.

Concretamente en México, el proyecto Nutrition for Farmers reconsideró su táctica de distribución de alimentos para ayudar a las comunidades de café del país.

Entre sus medidas de conciliación esta ofrece a sus empleados, está la ampliación del permiso de maternidad a 18 semanas, es un beneficio concretamente a los que hayan dado a luz o adoptado un hijo.

El proyecto por los Jóvenes es una iniciativa que prepara y capacita a jóvenes para integrarse efectivamente a la vida laboral.

Se ayudan a 200.000 chicos, a través de talleres de orientación vocacional, la bienvenida a becarios y practicantes, y la generación de empleos, concretamente 1.049 realizan sus prácticas en México.

Colaborando con Telefónica, el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), Adecco, Google y Manpower.

En 2018 esta Nestgeneration Trainees un programa de RSC. Donde los graduados están invitados a incorporarse a sectores de Técnica y Manufactura, Recursos Humanos, Comercial, Finanzas, Tecnologías de la Información, y Cadena de Suministro/Operaciones-Logística de la empresa.

También apoyan a la Fundación Randstad y a la UOC para impulsar la formación universitaria de personas con discapacidad potenciando sus talentos y mejorando su empleabilidad a través del Programa de Becas Universitarias STEM. Los estudiantes trabajarán con un equipo digital internacional en Nestlé Global IT Hub en Barcelona.

**Cuidado del Planeta:** Nestlé también se enfoca en cuidar el agua y el medio ambiente, para mantenerlo para las futuras generaciones.

La empresa se esfuerza por no tener ningún impacto sobre el medio ambiente con sus actividades. El Acuerdo de París se ayudó a que estableciera sus objetivos ambientales.

Hay más de 100 fábricas usan electricidad creada mediante granos de café molidos y astillas de madera. En Alemania, el Reino Unido, Irlanda y Brasil se genera el 100% de sus productos a través de energías renovables.

Desde 2007, el país disminuyó las emisiones de hidróxido en un 33,2%.

Nestlé también se ha comprometido a disminuir sus emisiones de dióxido de carbono en comparación a los niveles del 2018 para el 2030 y a lograr no crear ninguna emisión de gases en toda su producción para 2050. En este contexto, están trabajando con el Fondo Mundial para la Naturaleza para reducir las emisiones asociadas con la más de 200 granjas en la costa de Cantabria que les abastece de leche y aumentar la biodiversidad de dichas granjas a través de SEO Birdlife.

Entre nuestras sus actividades destacan en una torrefacción de café de Reus (Tarragona), el parque solar de 1.500 placas solares, que crean casi el 30% del consumo eléctrico de la fábrica.

En la central de La Penilla (Cantabria) se invirtieron 2,3 millones de euros en bombas de calor. Esta bomba de calor utiliza la energía restante de los equipos de producción de baja temperatura para el agua del proceso productivo. Esto proporciona una reducción energética del 5% y de 2.000 toneladas de dióxido de carbono cada año.

Nestlé, mediante NESCAFÉ DOLCE GUSTO, creó un acuerdo para reciclar los pequeños plásticos, he incentivado la sostenibilidad, la economía circular en España. Con la ayuda del Grupo Lactalis Iberia, Lactalis Nestlé, UCC y Unilever; de Plastics Europe como miembro impulsor; y de la Asociación Española de Fabricantes de Yogur y Postres Lácteos Frescos, la Asociación Española de Industriales de Plásticos y Picvisa. Esta acción fue reconocida como circularidad por MITERD. Que uniéndose con otras que poseen partners creadas por Nestlé España como fue el caso de Circularcaps, que está compuesta por 24 fábricas de café y sin ánimo de lucro, en el que su objetivo es crear y administrar sistema colectivo, para recoger y reciclar las cápsulas de café ya usadas, el cual posee más de 4.380 lugares de reciclaje en España.

También, a través de NESCAFÉ DOLCE GUSTO, creó la Coalición de Reciclaje de Pequeños Plásticos para promover la sostenibilidad, la economía circular y el reciclaje de pequeños plásticos en España. Entre ellos se encuentran Grupo Lactalis Iberia, Lactalis Nestlé, UCC y Unilever. Como miembro impulsor Plastics Europe; y de la Asociación Española de Fabricantes de Yogures y Postres de Lácteos, la Asociación Española de Industriales de Plásticos y Picvisa. MITERD es un proyecto reconocido como ejemplo de circularidad. La plataforma se suma a otras alianzas con socios desarrollados por Nestlé España, como Circularcaps, una organización sin ánimo de lucro creada por 24 productores de café para desarrollar y gestionar un sistema colectivo de recogida y reciclaje de cápsulas de café usadas. En España existen más de 4.380 puntos de reciclaje.

El 96% de todos los envases de Nestlé en España están destinados al reciclaje o reutilización, eliminando el uso de cualquier material de embalaje, incluidos los plásticos, que no acabe en vertederos, océanos, lagos o ríos, creando un futuro sin residuos. Para lograr este objetivo, la empresa trabajó en tres direcciones: promover el diseño ecológico, trabajar con otras organizaciones para mejorar los sistemas de recogida, clasificación y reciclaje y la concienciación pública.<sup>40</sup>

En junio de 2018, Nestlé Waters informó sobre su interés en ampliar su compromiso con el agua mediante la certificación de todas sus plantas embotelladoras siguiendo las

---

<sup>40</sup> Nestlé España Compromiso RSE. (s/f).

especificaciones de Alliance for Water Stewardship (AWS) de aquí al 2025. En España en Viladrau (Girona) y Herrera del Duque (Badajoz), cuenta con plantas embotelladoras. La planta de Girona recibió la certificación en 2019 y la de Badajoz lo obtuvo en el 2020.<sup>41</sup>

De 2010 a 2017, Nestlé redujo un 64% el uso de agua en diez de sus fábricas en España. Al hacerlo, cumplieron con sus compromisos con el medioambiente en sostenibilidad y protección del medio ambiente.<sup>42</sup>

La compañía pasó en 2010 de 11,02 m3 por tonelada de producto a en 2017 a 3,96 m3 por tonelada de producto. Esta reducción ahorró 5 millones de metros cúbicos de agua, que es igual a lo que consumen los españoles diariamente.<sup>43</sup>

**Políticas de Igualdad:** La compañía ha implementado políticas de igualdad a nivel global, lo que le ha valido reconocimientos en el ámbito de la RSE. Además, Nestlé apoya a la Fundación Randstad y la UOC en facilitar la formación universitaria a personas, a través de un programa de becas universitarias en el ámbito STEM.

En particular, en Nestlé en España, el 49,2% de los puestos directivos altos y medios son mujeres, y las mujeres trabajan en los puestos directivos en 10 fábricas de Nestlé en España. Las políticas globales de igualdad de la compañía han sido reconocidas por el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg durante cinco años consecutivos.

### 3.4.2 Los futuros retos de la compañía:

De cara al futuro, la prioridad de Nestlé es seguir ofreciendo alimentos y bebidas deliciosos, saludables y sostenibles que beneficien la salud del planeta y de las personas. Pero con la llegada de la emergencia climática y disminuir el impacto ambiental en su producción no es suficiente. Necesitan avanzar hacia sistemas alimentarios regenerativos que ayuden a proteger, regenerar y restaurar la naturaleza, un camino que deben afrontar a lo largo de toda la cadena de valor, construyendo alianzas y colaboraciones con proveedores, clientes, instituciones, ONG e incluso competidores.

---

<sup>41</sup> Todas las plantas de Nestlé Waters estarán certificadas por la Alliance for Water Stewardship en 2025. (s/f).

<sup>42</sup> Nestlé ahorra más de 5 millones de m3 de agua en sus fábricas desde 2010. (s/f).

<sup>43</sup> Nestlé y la Creación de Valor Compartido como modelo de RSE. (s/f).

#### 4. Nestlé España:

Es una de las filiales pertenecientes a la multinacional suiza Nestlé S.A., la cual es considerada la líder en el sector alimenticio, que cuenta con una presencia en España desde 1905. Cuenta con dos centros de I+D y con diez fábricas, las cuales proporcionan trabajo a más de cuatro mil empleados.

Como he mencionado en 1905 se inició en España la historia de Nestlé, en el momento en que se creó la Anglo-Swiss Condensed Milk Company. Fue la primera en fabricar la leche condensada, lo que creó una base para el futuro de Nestlé en el país. Se constituyó en 1920 en Barcelona la Sociedad Nestlé, Anónima Española de Productos Alimenticios (AEPA). En 1921, se abrió en La Penilla de Cayón (Cantabria) que fue la primera fábrica, que actualmente sigue funcionando. Esta fábrica se fue el centro de fabricación para productos lácteos e infantil. En estos primeros años la empresa se centró en crear una gran infraestructura que facilitara poder distribuir sus productos por todo el país. Pero fue en 1923, cuando se fundó Nestlé Española S.A., lo que ayudó a comenzar la fabricación local de sus productos. Y en 1928 comenzó a fabricar chocolates en España con las marcas Peter, Cailler y Kohler.

En los años posteriores la empresa realizó una diversificación de los productos y se destacó por tener un crecimiento continuo. También fueron introduciendo una serie de nuevos productos como fue el caso de Nescafé en 1939, Maggi en 1956 y La Lechera en 1961. Esto le ayudó a obtener una gran presencia en los diferentes hogares españoles. A mayores la empresa adquirió La Inesita en 1968 y Chocolates Trapa en 1984. Además, en los años setenta y ochenta, Nestlé añadió en España KitKat una gran marca con gran éxito internacional. La empresa también inició la fabricación de helados con la adquisición en 1973 de la marca Frigo.

Fue en 1990, que se convirtió en el líder del sector de la alimentación y de la bebida. Debido a que se centró en crear y mejorar tanto productos nuevos como ya existentes que se adaptaran a los diferentes hábitos de consumo de sus clientes. Se produjeron productos saludables como Nestlé Natura en 1992 y Nestlé Vital en 1998.

Con el comienzo del nuevo siglo Nestlé España hizo frente a un conjunto de retos. La empresa tuvo que enfrentar la competitividad del mercado por la entrada de nuevas empresas y marcas, los principales competidores de Nestlé España son Danone, Mondelez International, Kraft Heinz y Grupo Lactalis. A su vez enfrentar cambios en el hábito de consumo de sus consumidores y el aumento de la demanda en productos saludables y ecológicos. En 2001, Nestlé creó el Nestlé Institute of Health Sciences en Lausana (Suiza), para investigar en salud y nutrición, cuyas innovaciones benefician al mercado español. En

2013, crearon el programa llamado “Nestlé en la Sociedad”, que se basaba en crear valor compartido mediante iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social.

En 2023, Nestlé España consiguió una facturación de 2.496 millones de euros, que es un incremento del 6,3% respecto al año anterior, demostrando un crecimiento en el mercado. La compañía también mantiene una rentabilidad positiva, con un EBIT (Beneficio de explotación) de 375 millones de euros. Además, invierte de manera significativa en sus operaciones y en la creación de nuevos productos, con una inversión que es mayor de los 78 millones de euros en 2023, la cifra más alta en los últimos seis años.

Nestlé España posee una gran cantidad de marcas conocidas por sus clientes, entre las que se encuentran Nescafé, La Lechera, Nestlé Activia, Bonka, Maggi y Nespresso. Nescafé es la marca de café más popular en España, ya que posee una gran cantidad de productos. La Lechera es el líder en el mercado de leche condensada y lácteos, mientras que Nestlé Activia es reconocida por las propiedades probióticas en yogures y postres. Además, los productos para la salud y el bienestar, como Nestlé Vital y Meritene, son cada vez más comprados. La compañía tiene una gran red de distribución para poder llegar a todos los lugares de España, con más de cien mil puntos de venta.

Nestlé España ha creado una cadena de suministro para lograr la disponibilidad de sus productos en todo el país. Desde la fabricación hasta la distribución, Nestlé realiza una serie de estrategias para llegar a sus clientes mediante una gran cantidad canales de venta.

#### **Gestión de la Cadena de Suministro:**

- ❖ **Producción:** Trabaja con varias fábricas de producción en España, en ubicaciones excelentes para la distribución de sus productos. Todas cumplen con rigurosos estándares de calidad y seguridad alimenticia.
- ❖ **Almacenamiento y Distribución:** Gestiona centros de distribución modernos y eficientes, que cuentan con tecnología avanzada para almacenar y distribuir tanto los productos frescos y como los no perecederos. Que se encuentran ubicados para lograr una veloz entrega a los puntos de venta.
- ❖ **Transporte:** Posee con una red de socios logísticos para transportar sus productos desde las instalaciones de fabricación hasta los centros de distribución y en los diferentes puntos de venta. Se utilizan diversos transportes, como camiones, trenes y barcos, para garantizar la entrega puntual.

#### **Canales de Distribución:**

- ❖ **Supermercados y Tiendas de Alimentación:** La gran mayoría de sus productos se distribuyen en supermercados y cadenas de alimentación en todo el país.

Mantiene relaciones con socios comerciales para lograr una gran disponibilidad de sus productos en las estanterías.

- ❖ **Tiendas de Conveniencia y Comercios Locales:** Distribuye productos a través de tiendas de conveniencia y pequeños comercios. Estos canales ayudan a mantener una cercanía con sus clientes.
- ❖ **Comercio Electrónico:** Con el crecimiento del comercio electrónico, aumento su presencia en web de venta online, como supermercados virtuales y su propio sitio web. Lo que facilita que los clientes puedan hacer sus compras desde sus casas y que les llegue directamente a ellas.

Nestlé España también mantiene buena relación con sus proveedores tanto locales como globales, para así garantizar un suministro continuo de materias primas de gran calidad y servicios que son necesarios para sus actividades.

#### **Políticas de Compras y Acuerdos Contractuales:**

- ❖ **Calidad y Sostenibilidad:** Crea altos estándares de calidad y sostenibilidad para sus proveedores, para que puedan cumplir con las normativas y requisitos específicos de Nestlé en ingredientes, procesos de fabricación y prácticas éticas. También se acuerdan los términos y condiciones de la relación comercial, así como los estándares de calidad y sostenibilidad que deben cumplir los proveedores.
- ❖ **Colaboración y Desarrollo:** Fomenta la colaboración con sus proveedores, trabajando en colaboración para mejorar la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad en toda la cadena de suministro. Ponen en práctica programas para capacitar y mejorar las habilidades y capacidades de sus proveedores, así como alentar prácticas comerciales responsables y sostenibles.

Nestlé España es el ejemplo de cómo una multinacional puede integrarse y adaptarse en un mercado local, añadiendo valor mediante la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social. Su éxito depende de su capacidad para continuar adaptándose a las tendencias del mercado y los gustos de los consumidores.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Nutrición, salud y bienestar. (2024).



## 5. Conclusión:

En mi opinión Nestlé es un ejemplo de cómo una empresa con alcance global puede influir y adaptarse a las cambiantes dinámicas del mercado internacional. Al estudiar cómo Nestlé ha puesto en práctica una serie de estrategias para lograr alcanzar a ser líder y enfrentar tanto los desafíos futuros como actuales, se puede entender mejor cómo funcionan las empresas en todo el mundo. Esto nos ayuda a aprender de sus éxitos y errores, y a aplicar esas lecciones en otros negocios, contribuyendo al avance de la gestión empresarial internacional.

Nestlé ha ido evolucionando con el paso de los años de ser una pequeña compañía de productos lácteos a convertirse en la mayor empresa en la industria alimenticia a nivel mundial. Desde su creación por Henri Nestlé en 1866, fue pasando por distintas fases siempre teniendo en cuenta los cambios en las tendencias de los mercados como las preferencias de sus clientes. Empezando por la producción de leche condensada, ha ido ampliando su cartera de productos para llegar al mayor número posible de consumidores, lo que le convirtió no solo en una de las marcas más respetadas sino también en una de las conocidas a nivel mundial.

El análisis detallado del estado económico y estructural de Nestlé revela que es una empresa sólida y en constante evolución. A pesar de las fluctuaciones en las ventas debido a factores como cambios en las divisas y desinversiones netas, ha demostrado un crecimiento orgánico significativo y una adaptabilidad a los diferentes mercados geográficos.

La reestructuración interna, especialmente desde la introducción del modelo de negocio de "creación de valor compartido", ha permitido a empresa mantener un equilibrio entre la centralización y la adaptación local, lo que mejora tanto la eficiencia operativa como la capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

La junta directiva, con su enfoque específico en las distintas zonas geográficas y áreas funcionales, proporciona una dirección estratégica sólida y una supervisión efectiva de las operaciones diarias.

Aunque Nestlé enfrenta desafíos, como la gestión de su plantilla en constante cambio y la optimización de sus propiedades para reducir su impacto ambiental, la empresa está bien posicionada para seguir creciendo de manera rentable y sostenible en el futuro, manteniendo su liderazgo en la industria alimentaria global.

En cuanto el análisis de la empresa a través del análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter arroja luz sobre la posición estratégica de la empresa en el mercado alimenticio global. A pesar de sus fortalezas, como su diversificación de productos y su compromiso social y ambiental, Nestlé se enfrenta a desafíos considerables, como la competencia feroz, la atención negativa de los medios y la dependencia de recursos como el agua y las materias primas.

La capacidad de la compañía para capitalizar sus fortalezas y oportunidades, al tiempo que aborda sus debilidades y amenazas, es crucial para mantener su liderazgo en el sector. Estrategias como la innovación continua, la diferenciación de productos y la gestión de relaciones con proveedores y clientes son fundamentales para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades emergentes, como el crecimiento del comercio electrónico y la demanda de productos más saludables y sostenibles.

Su plan de marketing se basa en una segmentación del mercado y una correcta utilización del marketing mix. Al segmentar el mercado según criterios geográficos, demográficos, psicológicos y conductuales, la empresa puede adaptar sus estrategias y productos para satisfacer las necesidades específicas de cada grupo de consumidores.

La estrategia de marketing mix de Nestlé se enfoca en la diversificación de productos, una estrategia de precios competitiva y adaptable, la expansión geográfica a través de diversos canales de distribución, y una sólida presencia en el marketing online. Esta última ha tenido una gran importancia en el entorno actual, lo que le permite a la marca interactuar con los consumidores de manera más directa y eficaz. El éxito de Nestlé en el marketing online se muestra en su campaña realizada durante el Ramadán, donde la empresa utilizó diversas plataformas y herramientas de publicidad para promocionar sus productos. Esta campaña no solo generó un gran número de visualizaciones y visitas a la página de destino, sino que también tuvo un rendimiento muy por encima de los estándares del sector.

Nestlé también ha gastado una gran cantidad de dinero en investigación y en desarrollo para lograr la creación de productos nuevos que cumplan con los requisitos de los clientes, a la vez que se mantiene al día con las nuevas tendencias en la industria de la alimentación. Concretamente a través de la producción de alimentos y bebidas saludables, orgánicos y sostenibles.

Además de estar centrado en la innovación, la empresa ha probado que posee un compromiso en otras áreas de su negocio. Nestlé ha demostrado tener unos estándares rigurosos en la calidad de sus materias primas y en los diferentes procesos de fabricación y distribución, para poder no solo garantizar la seguridad sino también el valor nutritivo de sus productos. Todo con el objetivo de mantener a lo largo de los años la confianza de los clientes en la marca.

Pero no todo ha sido fácil para Nestlé. También han recibido una gran cantidad de críticas sobre todo en temas de responsabilidad social corporativa (RSC). Como es el caso de la gestión del consumo del agua en zonas en las que opera, la explotación laboral y la deforestación. Añadiéndose a estas la gran preocupación por la obesidad infantil que le ha obligado a realizar modificaciones en sus productos para convertirlos en más saludables.

A través de programas como la Creación de Valor Compartido (CVC), Nestlé demuestra su compromiso con la salud, la nutrición, el desarrollo comunitario y la preservación del medio ambiente. Desde iniciativas de nutrición dirigidas a niños hasta proyectos de sostenibilidad ambiental, la empresa aborda una amplia gama de desafíos sociales y ambientales. Como el desarrollo económico local, promoviendo la igualdad de género en el lugar de trabajo o implementando prácticas de producción sostenible que regeneren y restauren la naturaleza en toda su cadena de valor, la empresa busca generar un impacto positivo en múltiples frentes.

Para abordar estos desafíos, Nestlé se compromete a trabajar en colaboración con una variedad de partes interesadas, incluidos proveedores, clientes, instituciones, ONG y competidores.

En resumen, Nestlé representa los complejos intercambios entre el éxito comercial, la responsabilidad corporativa y el impacto social. A pesar de sus desafíos, la empresa continúa siendo un líder en la industria alimentaria, impulsada por su dedicación a la innovación, la calidad y la sostenibilidad. Su capacidad para adaptarse y evolucionar en un entorno empresarial en constante cambio la posiciona como una figura influyente no solo en el ámbito empresarial, sino también en el panorama social y ambiental a nivel global.

## 6. Bibliografía:

- Alonso, M. (2022). Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces> (Consultado el 07/05/2024)
- Annual Report. (s/f). Nestlé Global. <https://www.nestle.com/investors/annual-report>(Consultado el 23/04/2024)
- Arbotante. (s/f). Responsabilidad social corporativa. Arbotante.com. <http://www.arbotante.com/rsc.html> (Consultado el 23/04/2024)
- Atance, C. (2024). Nestlé: ingresos suben 7,2% en 2023. Pharmabiz.net. <https://www.pharmabiz.net/nestle-ingresos-suben-72-en-2023/>(Consultado 23/04/2024)
- Bolsamanía. (2024). El beneficio de Nestlé repunta un 21% en 2023, hasta los 11.775 millones. Bolsamania.com. <https://www.bolsamania.com/noticias/resultados-anuncios/nestle-gana-21-mas-2023-hasta-11775-millones--16282530.html>(Consultado el 23/04/2024)
- Cuofano, G. (2024). Análisis DAFO de Nestlé en pocas palabras. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/es/analisis-foda-de-nestle/>(Consultado el 23/04/2024)
- Cuofano, G. (2024). Competidores de Nestlé. FourWeekMBA; What is The FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/es/Nestle-competidores/> (Consultado el 23/04/2024)
- Cuofano, G. (2024). Estructura organizacional de Nestlé. FourWeekMBA; What is The FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/es/estructura-organizativa-nestle/>(Consultado el 23/04/2024)
- Días, C. (2024). Nestlé España facturó 2.496 millones en 2023, un 6,3 % más, apoyada en las exportaciones. Ediciones EL PAÍS S.L. <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-03-07/nestle-espana-facturo-2496-millones-en-2023-un-63-mas-apoyada-en-las-exportaciones.html> (Consultado el 23/04/2024)
- Eficiente, E. (2021). Análisis FODA de Nestlé: Empresa de Alimentos y Bebidas. Emprendedor Eficiente. <https://emprededoreficiente.com/analisis-foda-de-nestle-empresa-de-alimentos-y-bebidas/>(Consultado el 23/04/2024)
- Europa press. (2024). Nestlé gana un 21% más en 2023, hasta 11.775 millones. europa press. <https://www.europapress.es/economia/noticia-nestle-gana-21-mas-2023-11775-millones-20240222124623.html> (Consultado el 23/04/2024)

Expok. (2018). 5 programas de RSE de Nestlé. ExpokNews; Expok. <https://www.expoknews.com/programas-de-rse-de-nestle/> (Consultado el 23/04/2024)

Financial Food. (2023). La alianza entre Nestlé y Starbucks cumple cinco años. Financial Food. <https://financialefood.es/la-alianza-entre-nestle-y-starbucks-cumple-cinco-anos/> (Consultado el 23/04/2024)

Foda, Porter Nestle. (2016). dokumen.tips. <https://dokumen.tips/documents/foda-porter-nestle.html?page=3> (Consultado el 23/04/2024)

Home. (s/f). Nestlé Global. <https://www.nestle.com/> (Consultado el 23/04/2024)

InfoRETAIL, R. (2023). Nestlé confirma crecimiento para final de año. Revistainforetail.com. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/nestle-confirma-crecimiento-para-final-de-ano/3b9112a74ae1b03a026626976c098957> (Consultado el 23/04/2024)

InfoRETAIL, R. (2023). Nestlé gana un 20,9% más en 2023. Revistainforetail.com. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/nestle-gana-un-209-mas-en-2023/6fb57377736f4c6ea2169dc1c3fce7da> (Consultado el 23/04/2024)

Investors. (s/f). Nestlé Global. <https://www.nestle.com/investors> (Consultado el 23/04/2024)

La magia de Maggi. (2016). Nestlé. <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/la-magia-de-maggi> (Consultado el 12/05/2024)

La sociedad Nestlé España cumple 100 años de historia. (2020). PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/53/34198/sociedad-nestle-espana-cumpleanos-historia> (Consultado el 12/05/2024)

Masterenmarketingdigitaldq.es. (S/f) <https://masterenmarketingdigitaldq.es/plan-de-marketing-de-nestle/#ftoc-heading-9> (Consultado el 30/04/2024)

Miller, M. (2022). La campaña de Nestlé y Amazon Ads para el Ramadán en detalle. Amazon.com. <https://advertising.amazon.com/es-es/library/case-studies/nestle-ramadan-marketing-strategy> (Consultado el 30/04/2024)

Nace Nestlé TV, la primera televisión online para todos los gustos. (s/f). Nestlé. <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/nace-nestle-tv-television-online> (Consultado el 23/04/2024)

Nestlé. (1905). Los orígenes de una gran empresa 1866 - 1905. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia/1866-1905>

(Consultado el 23/04/2024)

Nestlé. (1919). La Harina Lacteada llega a España 1905 -1919. <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia/1905-1919>

(Consultado el 23/04/2024)

Nestlé. (1929). Comienza la producción de chocolate 1920-1929. <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia/1920-1929>

(Consultado el 23/04/2024)

Nestlé. (1949). Los años de la posguerra 1930-1949. <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia/1930-1949> (Consultado el 23/04/2024)

Nestlé. (1959). El café soluble y los concursos radiofónicos 1950-1959 <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia/1950-1959>

(Consultado el 23/04/2024)

Nestlé. (1969). Amplia oferta de productos y el salto a la televisión 1960-1969. <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia/1960-1969>

(Consultado el 23/04/2024)

Nestlé.(1979). Llegan los ultracongelados 1970-1979. <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia/1970-1979>

(Consultado el 23/04/2024)

Nestlé.(2013). Siglo XXI El consumidor, la prioridad de Nestlé 2006-2013. <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia/2006-2012>

(Consultado el 23/04/2024)

Nestlé. (2015). Chocolates Nestlé, un Placer Responsable. Nestlé. (2020). Nestlé en España, hoy. <https://empresa.nestle.es/es/sobrenestle/nestle-en-espana/historia/hoy>

(Consultado el 23/04/2024)

Nestlé ahorra más de 5 millones de m3 de agua en sus fábricas desde 2010. (s/f).

Nestlé. <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/dia-mundial-de-agua> (Consultado el 23/04/2024)

Nestlé España S.A. - Responsabilidad social - Alimentación, Bebidas y Hogar – Compromiso RSE. (s/f). Compromisorse.com.

<https://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-y-hogar-/nestle-espana-sa/> (Consultado el 23/04/2024)

Nestlé y la Creación de Valor Compartido como modelo de RSE. (s/f). Gentemotivandogente.com. <https://www.gentemotivandogente.com/index.php/en/rse-blog/819-nestle-y-la-creacion-de-valor-compartido-como-modelo-de-rse> (Consultado el 23/04/2024)

Noizmakaz. (2017). Check out Nestlé products that changed the modern world as she celebrates 150 yearss. Medium. <https://medium.com/@noizmakaz/check-out-nestl%C3%A9-products-that-changed-the-modern-world-as-she-celebrates-150-yearss-c56fa0effc34> (Consultado el 12/05/2024)

Nutrición, salud y bienestar. (2024). Nestlé. <https://empresa.nestle.es/es> (Consultado el 25/05/2024)

Olmos, N., & Olmos, N. (2021). ¿Por qué el logo de Nestlé es un nido con pájaros? Gráfica. <https://grafica.info/por-que-logotipo-de-nestle-nido/#>(Consultado el 12/05/2024)

Orús, A. (2024). Cifra de empleados de Nestlé en todo el mundo 2008-2023. <https://es.statista.com/estadisticas/570618/empleados-en-la-plantilla-de-nestle-en-el> (Consultado el 23/04/2024)

Oyarzún, G. (2023). Organigrama de Nestlé: la importancia de su estructura demográfica. EspacioEmpresa. <https://espacioempresa.com/lideres/organigrama-nestle/> (Consultado el 23/04/2024)

¿Qué es la responsabilidad social corporativa? (2023). IONOS Startup Guide; IONOS. <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/responsabilidad-social-corporativa/>(Consultado el 23/04/2024)

Ramírez, H. (2020). Responsabilidad social corporativa (RSC): Qué es, principios, características y medidas aplicables en la empresa. Grupo Atico34; Ático34 Protección de datos para empresas y autónomos. <https://protecciondatos-lpd.com/empresas/responsabilidad-social-corporativa-rsc/> (Consultado el 23/04/2024)

Riquelme, M. (2023). Análisis de Las 5 Fuerzas de Porter de Nestlé. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/5-fuerzas-de-porter-de-nestle/>(Consultado el 23/04/2024)

Rodríguez, S. (2023). Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en Nestlé: Estrategias y Perspectivas. LAB-ES. <https://labes-unizar.es/analisis-de-las-5-fuerzas-de-porter-en-nestle-estrategias-y-perspectivas/> (Consultado el 23/04/2024)

Todas las plantas de Nestlé Waters estarán certificadas por la Alliance for Water Stewardship en 2025. (s/f). Nestlé. <https://empresa.nestle.es/es/sala-de->

[prensa/actualidad-nestle/todas-las-plantas-nestle-waters-estaran-certificadas-alliance-for-water-stewardship-2025](#) (Consultado el 23/04/2024)

Travel through our history timeline. (s/f). Nestlé Global.  
<https://www.panoramaaudiovisual.com/2009/11/30/nestle-tv-premiada-por-la-setsi/> (Consultado el 23/04/2024)