



FACULTAD DE COMERCIO

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

“DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS: LOGÍSTICA EFICIENTE Y SOSTENIBLE”

AUTOR: MIGUEL ABASCAL CARRAL

TUTORES: MARÍA DEL AMOR CUMBREÑO BARREALES
PEDRO LUIS VEGA GUTIÉRREZ

CURSO: 2023-2024



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

**MÁSTER EN COMERCIO
EXTERIOR**

CURSO ACADÉMICO 2022/2024

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA
EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS
ALIMENTARIOS: LOGÍSTICA EFICIENTE Y
SOSTENIBLE”**

TRABAJO PRESENTADO POR: MIGUEL ABASCAL
CARRAL

FIRMA:

TUTORES: MARÍA DEL AMOR CUMBREÑO BARREALES
PEDRO LUIS VEGA GUTIÉRREZ

FIRMA:

**Facultad De Comercio, Valladolid,
JUNIO 2024**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
PALABRAS CLAVE	1
ABSTRACT	1
KEY WORDS	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. CONTEXTUALIZACION DE LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS	3
2.1. <i>Antecedentes de la exportación de productos alimentarios</i>	3
2.2. <i>Relevancia y aportación de las exportaciones a nivel económico mundial</i> ..	5
2.3. <i>Proceso logístico del comercio de productos alimentarios</i>	7
2.4. <i>Sostenibilidad en la exportación de productos alimentarios</i>	9
2.4.1. <i>Sostenibilidad empresarial</i>	10
3. DESAFÍOS EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS	13
3.1. <i>Regulaciones y normativas internacionales</i>	13
3.2. <i>Gestión de la cadena de frío y vida útil</i>	15
3.3. <i>Diversidad cultural y adaptación de productos</i>	17
3.4. <i>Costes logísticos y arancelarios</i>	18
3.5. <i>Gestión de la cadena de suministro</i>	19
4. OPORTUNIDADES EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS	20
4.1. <i>Acceso a Nuevos Mercados</i>	21
4.2. <i>Desarrollo de marca global</i>	23
4.3. <i>Innovación en productos y embalajes</i>	24
4.4. <i>Tecnología y eficiencia logística</i>	26
5. CONTEXTO DE NESTLÉ Y DANONE EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS.....	28
5.1. <i>Breve introducción a Nestlé y Danone como empresas líderes en la industria alimentaria</i>	28

5.2.	<i>La importancia de la exportación de productos alimentarios en sus estrategias comerciales</i>	29
6.	NESTLÉ Y SU ENFOQUE EN LA EXPORTACIÓN SOSTENIBLE	30
6.1.	<i>Historia y evolución de la exportación en Nestlé</i>	30
6.2.	<i>Análisis de la cadena de suministro de Nestlé</i>	32
6.3.	<i>La sostenibilidad en Nestlé</i>	33
6.4.	<i>Estrategias para la optimización del proceso logístico</i>	35
7.	DANONE Y SU ENFOQUE EN LA EXPORTACIÓN SOSTENIBLE	38
7.1.	<i>Historia y evolución de la exportación en Danone</i>	38
7.2.	<i>Análisis de la cadena de suministro de Danone</i>	40
7.3.	<i>La sostenibilidad en Danone</i>	41
7.4.	<i>Estrategias para la optimización del proceso logístico</i>	44
8.	COMPARATIVA ENTRE NESTLÉ Y DANONE	46
9.	CONCLUSIONES	47
	BIBLIOGRAFÍA	49

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1: <i>Evolución histórica del valor mundial de las exportaciones de alimentos en dólares</i>	4
Gráfico 2: <i>Evolución histórica del % PIB de las exportaciones de mercancías en España</i>.....	6
Ilustración 1: <i>Proceso logístico de exportación</i>	8
Ilustración 2: <i>Cadena de Suministro Nestlé</i>	32
Ilustración 3: <i>Cadena de Suministro Danone</i>	40
Ilustración 4: <i>Evolución etiqueta Actimel</i>.....	45

RESUMEN

Hoy en día, la exportación de productos alimentarios desempeña un papel crucial en la economía global, siendo un sector vital para el suministro de alimentos a nivel mundial. Sin embargo, este proceso no está exento de desafíos que afectan tanto a las empresas como a los consumidores. En este contexto, la eficiencia y la sostenibilidad en la logística de exportación se han convertido en aspectos clave para garantizar la competitividad y el éxito a largo plazo de las empresas en el sector alimentario.

El objetivo de este trabajo de fin de máster es llevar a cabo un estudio comparativo de dos empresas multinacionales del sector alimenticio, Nestlé y Danone. En concreto, se analizarán los desafíos y oportunidades de exportación de ambas empresas, poniendo el foco en su actividad de optimización logística dirigida a asegurar la eficiencia operativa y la sostenibilidad.

Los resultados evidencian que ambas empresas enfrentan desafíos similares en la exportación de sus productos, pero han desarrollado enfoques diferentes para abordarlos, especialmente en las medidas y proyectos aplicados para desarrollar una distribución logística más sostenible.

PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, eficiencia, logística, desafíos, oportunidades, sector alimentario, Danone, Nestlé.

ABSTRACT

Nowadays, the export of food products plays a crucial role in the global economy, being a vital sector for the world's food supply. However, this process is not without challenges that affect both companies and consumers. In this context, efficiency and sustainability in export logistics have become key aspects to ensure the competitiveness and long-term success of companies in the food sector.

The aim of this master's thesis is to carry out a comparative study of two multinational companies in the food sector, Nestlé and Danone. Specifically, the export challenges and opportunities of both companies will be analysed, focusing on their logistics optimisation activity aimed at ensuring operational efficiency and sustainability challenges and opportunities in exporting, with a focus on logistics optimisation to ensure operational efficiency and sustainability throughout the process.

The results show that both companies face similar challenges in exporting their products, but have developed different approaches to address them, especially in the measures and projects implemented to develop more sustainable logistics distribution.

KEY WORDS

Sustainability, efficiency, logistics, challenges, opportunities, food sector, Danone, Nestlé.

1. INTRODUCCIÓN

En el panorama empresarial actual, la expansión de las operaciones internacionales se ha convertido en un imperativo estratégico para empresas líderes en la industria alimentaria, como Nestlé o Danone. En un escenario mundial, donde las fronteras se vuelven más flexibles y la expansión a mercados internacionales es cada vez más importante, entender y enfrentar los desafíos de exportar alimentos se convierte en algo primordial para que las empresas sigan teniendo éxito a largo plazo.

La globalización ha desencadenado una serie de desafíos logísticos únicos para las empresas que operan en la esfera alimentaria. Desde la gestión de la cadena de suministro hasta la entrega al consumidor final. Tanto Nestlé como Danone se encuentra ante una red de desafíos multidimensionales que demandan soluciones innovadoras. Factores como la diversidad cultural, las variaciones en las regulaciones alimentarias, las especificidades de los mercados y las expectativas en constante evolución de los consumidores son solo algunos de los elementos que dan forma al escenario complejo que enfrentan estas empresas en su esfuerzo por exportar productos alimentarios a nivel mundial.

Aunado a estos desafíos, el actual contexto global impone una urgente necesidad de considerar la sostenibilidad como un pilar fundamental en la estrategia logística de las empresas. La creciente conciencia ambiental y las demandas de los consumidores por prácticas empresariales sostenibles han elevado la sostenibilidad a un imperativo ético y comercial. En este contexto, Nestlé y Danone, que desempeñan un papel fundamental en la producción de alimentos, se enfrentan al desafío de equilibrar la eficiencia en sus operaciones con la responsabilidad hacia el medio ambiente.

Este proyecto final de máster explora en detalle los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas multinacionales al exportar alimentos a nivel mundial. Enfocándose específicamente en la logística, que es esencial para la cadena de suministro. De esta manera se comparará como Nestlé y Danone aplican la sostenibilidad a la hora de exportar sus productos. Por tanto, este estudio propone examinar las complejidades y matices asociados con la eficiencia y la sostenibilidad en la distribución global de productos alimentarios. Este estudio abordará, de manera integral y comparativa, los desafíos específicos que Nestlé y Danone enfrentan en su proceso de exportación, ofreciendo un análisis detenido de las barreras y complejidades involucradas. Al mismo tiempo, se explorarán las oportunidades a la implementación de estrategias logísticas eficientes y sostenibles, destacando los beneficios tanto económicos como medioambientales que pueden derivarse de la adopción de enfoques innovadores.

A lo largo de la extensión de este trabajo, se emplearán métodos de investigación rigurosos que incluirán análisis de casos de estudio de empresas multinacionales del sector alimenticio, revisión exhaustiva de la literatura relevante y la formulación de recomendaciones estratégicas fundamentadas. La aportación de este trabajo es mostrar los últimos avances en el ámbito de la optimización logística empresarial enfocada a la eficiencia y la sostenibilidad dentro del sector de la alimentación. Específicamente, se estudiará el caso de Nestlé y se realizará un análisis comparativo con Danone. Este trabajo no solo aspira a enriquecer la comprensión académica de los desafíos y oportunidades en esta esfera, sino también proporcionar ideas e información práctica que puedan orientar

a empresas del sector alimenticio a tomar decisiones estratégicas y operativas que mejoren la sostenibilidad y la eficiencia en el proceso logístico que desempeñen.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS

El comercio internacional, especialmente en lo que respecta a la exportación de productos alimentarios, cuenta con una larga historia que ha ido evolucionando a lo largo de los años. En la actualidad, se ha convertido en un aspecto cada vez más crucial para la economía mundial, desempeñando un papel fundamental en las relaciones comerciales entre países.

Conforme la sociedad avanza en términos tecnológicos, logísticos, y comunicativos, el comercio de alimentos también experimenta cambios significativos. Hoy en día, la exportación de alimentos no solo se trata de satisfacer las necesidades alimentarias de las personas, sino que también implica enfrentar desafíos complejos, como cumplir con regulaciones y responder a la creciente demanda de prácticas sostenibles.

En definitiva, la exportación de productos alimentarios ha desempeñado y desempeñará un papel crucial en el impulso del desarrollo económico mundial, fomentando la conexión entre personas a través de fronteras y contribuyendo significativamente al intercambio cultural.

2.1. Antecedentes de la exportación de productos alimentarios

La exportación de productos alimentarios ha tenido un papel crucial en la economía a nivel global, dando forma a complejas dinámicas comerciales y fomentando la interconexión de mercados a escala internacional. A lo largo de la historia, la fuerte necesidad de satisfacer la demanda de alimentos, así como la búsqueda de oportunidades económicas, llevaron a las naciones a participar de manera activa en la exportación de este tipo de productos.

Desde la antigüedad con los intercambios comerciales surgidos en la Rutas de la Seda hasta la actual era de la globalización, la exportación de productos alimentarios ha mantenido una presencia persistente en la evolución económica de la sociedad. En el pasado, las rutas comerciales por mar y tierra fueron conexiones esenciales para transportar especias, granos y productos perecederos entre continentes. Estos intercambios no solo enriquecieron a las culturas, sino que también establecieron los cimientos para las relaciones comerciales internacionales (Kensa Logistics, 2023).

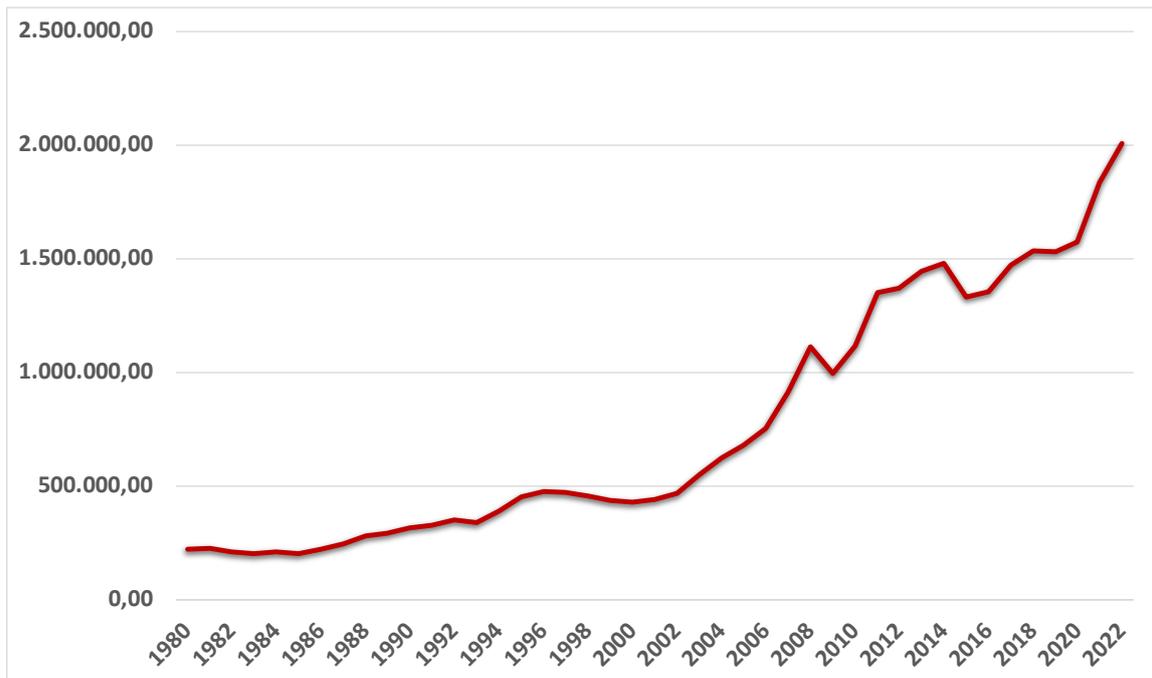
En las últimas décadas, el crecimiento de la población mundial, los avances tecnológicos en la producción y la logística, junto con el aumento de la globalización, han impulsado aún más la importancia estratégica de la exportación de productos alimentarios. Este fenómeno no solo ha transformado la manera en que los países abordan la seguridad alimentaria, sino que también ha dado forma a las estrategias comerciales y logísticas de las empresas líderes en la industria alimentaria (Gracia & Albisu, 2023).

Por ello, empresas como Nestlé o Danone, han asumido un papel claro en la exportación de productos alimentarios a nivel global. La creciente demanda de este tipo de mercancías específicas, junto con los desafíos logísticos y ambientales asociados, plantea

interrogantes fundamentales sobre la eficiencia y sostenibilidad de las cadenas de suministro globales.

Para conocer de una manera más detallada como las exportaciones han evolucionado en el sector alimenticio, he organizado y clasificado los datos de las estadísticas del comercio internacional según la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2023).

Gráfico 1: Evolución histórica del valor mundial de las exportaciones de alimentos en dólares



Fuente: Elaboración propia con datos de las OMC.

Este gráfico estudia el valor de las exportaciones mundiales de alimentos desde 1980 a 2022, último año disponible en la base de datos de la OMC. En ese sentido, se observa, un predominante aumento de las exportaciones desde 1986, así como un cierto receso desde 1997 hasta el año 2000, y otro receso marcado por el inicio de la crisis financiera que va desde el 2008 hasta el 2010. Como se puede observar, entre los años 2000 y 2007 se da un crecimiento considerable de la exportación, coincidiendo con el momento de mayores variaciones porcentuales. En el año 2012, se observó una notable disminución en comparación con los años anteriores en las variaciones porcentuales, tanto en mercancías en general como en mercancías agropecuarias, que incluyen alimentos según la OMC. Este decrecimiento significativo fue resultado de la baja demanda a nivel mundial y la disminución de los precios. Por último, resalta un descenso en 2020 causado por la pandemia del COVID-19 y el cierre de las fronteras. Poco a poco, a partir de 2021 se fue recuperando la economía con la apertura y la desescalada de la pandemia (OMC, 2023).

2.2. Relevancia y aportación de las exportaciones a nivel económico mundial

La exportación de productos es crucial para la economía de un país por diversas razones. En primer lugar, al generar ingresos en moneda extranjera, mejora la balanza comercial y refuerza las reservas de divisas, contribuyendo así al crecimiento económico mediante la expansión de los mercados para las empresas y la estimulación de la producción, lo que a su vez genera empleo (Arce, 2023).

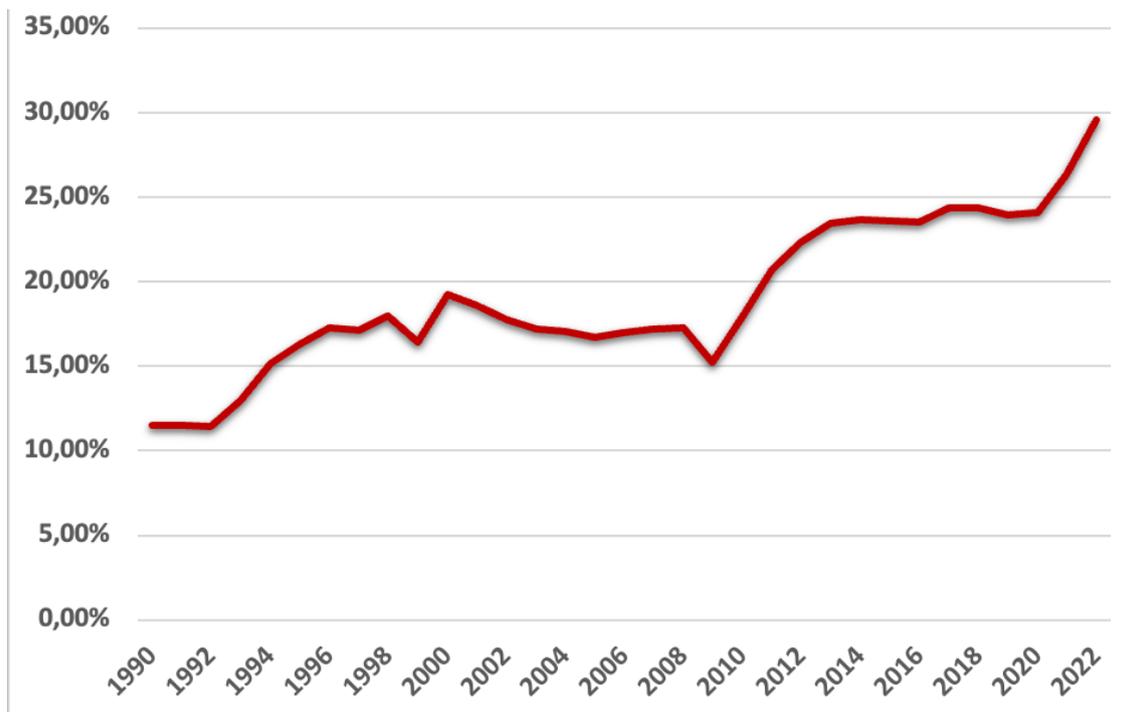
La creación de empleo es un beneficio adicional, ya que las empresas que participan en la exportación suelen requerir un aumento en su capacidad de producción. Este aumento, se traduce en oportunidades laborales en varios sectores, desde la producción de alimentos hasta el transporte. La participación en el mercado global también impulsa la eficiencia y la competitividad, ya que las empresas buscan mejorar la calidad de sus productos y reducir costos. Asimismo, la exportación de alimentos tiene un impacto positivo en el desarrollo rural al respaldar a los agricultores locales y estimular la demanda externa de productos agrícolas. Al diversificar los mercados, los países reducen su dependencia de la demanda interna, proporcionando ingresos adicionales (Arce, 2023).

La competencia en los mercados internacionales fomenta mejoras continuas en la calidad de los productos alimentarios y estimula la innovación en la industria. La interacción con estándares internacionales y regulaciones facilita la transferencia de conocimientos sobre prácticas comerciales y tecnologías avanzadas entre países. Además, la participación en el comercio internacional impulsa inversiones en infraestructura, como puertos, carreteras y servicios logísticos. La competencia global también impulsa la productividad y la innovación, ya que las empresas buscan constantemente mejorar para destacarse en los mercados internacionales (Arce, 2023).

Por último, la exportación de productos alimentarios desempeña un papel fundamental en la seguridad alimentaria al diversificar las fuentes de ingresos y garantizar un acceso estable a los mercados internacionales. En resumen, no solo es una fuente vital de ingresos y empleo, sino que también impulsa el desarrollo rural, fomenta la innovación y contribuye a la seguridad alimentaria a nivel nacional (Arce, 2023).

En resumen, la exportación no solo representa una fuente esencial de ingresos para un país, sino que también actúa como un motor impulsor del crecimiento económico, la generación de empleo, la mejora de la eficiencia empresarial, la diversificación y el fortalecimiento de la infraestructura (Arce, 2023).

Gráfico 2: Evolución histórica del % PIB de las exportaciones de mercancías en España



Fuente: Elaboración propia con datosmacro.

En el gráfico 2, se puede apreciar la evolución del porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) correspondiente a las exportaciones de mercancías en España. Desde 1992 hasta 1998, se observa un crecimiento progresivo. Sin embargo, en el año siguiente, se evidencia un declive que persiste hasta el año 2000. Posteriormente, la tendencia se mantuvo relativamente constante hasta experimentar una disminución en 2008, coincidiendo con el período de la crisis económica. A partir de 2010, el porcentaje del PIB atribuido a las exportaciones comenzó a aumentar gradualmente, alcanzando su punto máximo en 2022 con un 30% (Datosmacro, 2023).

En cuanto al sector alimentario en España, en 2021 experimentó un crecimiento del 0,5%, alcanzando un valor de 99.792 millones de euros, lo que representa el 9,2% del total del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Aunque este porcentaje ha disminuido ligeramente con respecto al año anterior, aún supera en cuatro décimas al nivel previo a la pandemia en 2019 (8,8%) (Interempresas, 2022).

A pesar de que el sector creció menos que la economía en general en 2021 (0,5% versus 5,1%), mostró resistencia en 2020 durante la crisis de la pandemia, con una disminución del -3,1% en comparación con el impacto más pronunciado del -10,8% en la economía en su conjunto. Este resultado positivo se debió al carácter estratégico del sector primario, que aumentó su valor añadido en un 4,3%. Aunque el crecimiento fue más moderado en 2021, España se mantiene como la cuarta economía más grande en el sector agroalimentario de la Unión Europea (UE-27), representando el 12% del PIB comunitario en este ámbito (Interempresas, 2022).

En el ámbito de las exportaciones, el año 2021 continuó la tendencia alcista, marcando un récord histórico de 61.646 millones de euros, lo que representa un aumento del 11,6 % respecto al año anterior. España se sitúa como la cuarta economía exportadora en el sector agroalimentario de la Unión Europea (UE-27), contribuyendo con el 10,5 % del total. Además, la UE es el principal destino de estas exportaciones, siendo Francia, Alemania, Italia y Portugal los países que concentran el 45,9 % de las ventas al exterior de productos agroalimentarios españoles (Interempresas, 2022).

España ha mantenido durante dos décadas un superávit comercial ininterrumpido en el sector agroalimentario. En 2021, este superávit creció un 2,2 %, alcanzando los 18.831 millones de euros, siendo el segundo más alto de la UE-27, después de Países Bajos (Interempresas, 2022).

En cuanto a los productos exportados, en 2021, la fruta y los frutos comestibles destacan como los principales, concentrando el 17,1 % del total de las exportaciones agroalimentarias. Por otro lado, el pescado, crustáceos y moluscos se posicionan como el principal producto importado, representando el 15,5 % del total de las importaciones agroalimentarias (Interempresas, 2022).

2.3. Proceso logístico del comercio de productos alimentarios

La logística de exportación constituye un proceso que engloba diversas fases, entre las que se encuentran el manejo, transportación, gestión del inventario, almacenamiento, empaque y despacho de las mercancías destinadas a la exportación. Este conjunto de actividades desempeña un papel crucial en la eficiencia y éxito de las operaciones comerciales internacionales (Ortiz, 2020).

Los principales objetivos de la logística de exportación están alineados con la optimización de la cadena de suministro y la satisfacción del cliente:

En primer lugar, la búsqueda por disminuir los tiempos de entrega se posiciona como una prioridad estratégica. La agilidad en la logística no solo fortalece la competitividad de la empresa exportadora, sino que también contribuye a la satisfacción del cliente al recibir los productos de manera oportuna.

En segundo lugar, la logística de exportación persigue activamente la reducción de costos asociados a la operación internacional. Esto implica la implementación de prácticas eficientes, la selección óptima de rutas de transporte y la gestión eficaz del inventario, entre otras estrategias, con el objetivo de maximizar la rentabilidad y competitividad en mercados globales.

Por último, se busca establecer una mejor relación con los clientes a través de la logística. La transparencia, la comunicación efectiva y la entrega puntual no solo generan confianza, sino que también fortalecen la fidelización de los clientes, fundamentales para el crecimiento sostenible de la empresa en el ámbito internacional.

Otro de los puntos clave en el proceso de exportación logística son los documentos que están involucrados en el proceso, entre ellos destacan: la factura comercial, carta de porte, certificado de origen, recibo de almacén, certificados sanitarios y documentos consulares, entre otros (Ortiz, 2020).

Ilustración 1: Proceso logístico de exportación



Fuente: Página web Drip Capital

Como se muestra claramente en la ilustración 1, el proceso logístico asociado a la exportación de una mercancía se compone de una serie de fases que deben seguirse con el propósito de garantizar que la mercancía llegue en condiciones óptimas al consumidor final. Este proceso se inicia durante la fase de fabricación del producto, sometiéndolo a una inspección para asegurar su estado perfecto antes de proceder con el empaquetado y etiquetado. Una vez confirmado este aspecto, se lleva a cabo el envío del producto mediante diversos medios de transporte, como camiones, trenes, aviones y buques, siendo el transporte por carretera el método más comúnmente utilizado.

En el caso de optar por el transporte marítimo, según se detalla en la ilustración, el proceso incorpora fases adicionales. En esta situación, el producto debe llegar al puerto, pasar por el despacho de aduanas junto con la documentación correspondiente y, finalmente, ser cargado en el barco. Es esencial resaltar que cada una de estas etapas desempeña un papel crucial para asegurar una exportación eficiente y exenta de contratiempos.

La gestión logística, específicamente en el ámbito de productos alimentarios, engloba todas las fases, desde la producción en la granja hasta la llegada al cliente, considerando todos los puntos intermedios. Comprende actividades como la adquisición, producción, procesamiento, envasado, almacenamiento en depósitos, transporte y entrega.

Debido a la amplitud de estas operaciones, la logística alimentaria puede presentarse como una tarea considerable para cualquier empresa involucrada en la comercialización o fabricación de productos alimenticios (Moldstock, 2024).

El consumidor que acude a hacer la compra a su establecimiento habitual no suele ser consciente de todo el trabajo necesario para que esos alimentos puedan estar a su disposición y en perfectas condiciones para poder ser adquiridos. Conseguir el producto adecuado, transportarlo en el tiempo estipulado, garantizar en todo momento su máxima calidad y hacerlo de la forma más eficiente y sostenible son algunos de los retos de la logística alimentaria (Unir, 2023).

Durante los últimos años, la industria alimentaria ha experimentado cambios significativos motivados tanto por la necesidad de abordar situaciones como la provocada por la pandemia, como por los notables avances tecnológicos implementados en la forma de producir alimentos. Este sector se encuentra inmerso en una transformación tecnológica que demanda profesionales especializados.

En términos generales, los principios que rigen la logística alimentaria son similares a los que prevalecen en la logística industrial de otros sectores. Pero si hay un imprescindible en la logística alimentaria es la cadena del frío. Tanto los almacenes como los camiones intervienen en este punto, así como el tratamiento de la mercancía por parte de los profesionales. El primer paso para mantener la cadena del frío durante todo el proceso logístico de alimentos refrigerados o congelados es conocer cuáles son las condiciones adecuadas para transportar cada tipo de producto.

Además, la tecnología entra otra vez en escena: contar con un almacén y con vehículos perfectamente acondicionados es fundamental. Todo ello contribuirá a mantener intacta la calidad de los alimentos, pero también a garantizar las condiciones higiénicas y sanitarias necesarias.

Finalmente, una correcta gestión de rutas y mercancías diferenciará a una logística alimentaria eficiente y sostenible de otra que no lo es tanto como sería posible. Evitar viajes con el camión vacío es una de las premisas más claras en este ámbito, junto con la planificación avanzada y la toma de decisiones en tiempo real. Todo ello, contribuye a reducir costes y, lo que es más importante, a disminuir el desperdicio alimentario durante la logística.

2.4. Sostenibilidad en la exportación de productos alimentarios

Las expresiones "sostenible", "sostenibilidad" o "sustentabilidad" son frecuentemente sonadas en las conversaciones actuales tanto a nivel social como político. Sin embargo, ¿cuál es el significado de ser sostenible? ¿a qué hace referencia este concepto? (Pacto Mundial, 2023).

La sostenibilidad implica la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades, cumpliendo los tres pilares clave para su desarrollo (Pacto Mundial, 2023).

Para alcanzar la sostenibilidad, estos tres pilares siguientes deben trabajar como engranajes que puedan establecer una equidad entre las necesidades humanas y al mismo tiempo, se pueda mantener la biodiversidad (Girosalut, 2024).

- **Economía:** se refiere a la manufactura, reparto y consumo de bienes o servicios. Se busca aumentar el bienestar de la sociedad empleando responsabilidad por medio de un sistema de empresas verdes.
- **Sociedad:** contempla a todas las personas como su calidad de vida con respecto a la educación, salud y necesidades básicas. Busca proveer la unión entre la población y su bienestar, ya que se aspira a vivir en una sociedad más justa, eliminando la pobreza y las injusticias.
- **Ambiente:** este aspecto guarda relación con los recursos naturales proporcionados por el planeta y cómo la sociedad los distribuye, tanto a nivel comunitario como empresarial. La preservación de la biodiversidad se vuelve crucial, y el uso de energías renovables adquiere gran importancia, ya que las fuentes de energía tradicionales comprometen la atmósfera y la salud general de todos los seres vivos en el planeta.

2.4.1. Sostenibilidad empresarial

En un mundo donde los consumidores valoran cada vez más las prácticas y el compromiso de las marcas, las empresas son uno de los grandes agentes de cambio de la sociedad. Como tales, tienen la responsabilidad de incorporar prácticas medioambientales y sociales en su actividad.

La implementación de una estrategia de sostenibilidad no solo mejora la imagen de marca, sino que también atrae a más inversionistas y, a largo plazo, impulsa la productividad al fomentar un mayor compromiso por parte de los empleados y reducir costos mediante medidas de ahorro y reutilización (ESERP, 2020).

Las empresas son uno de los grandes agentes de cambio de la sociedad. Como tales, tienen la responsabilidad de incorporar prácticas medioambientales y sociales en su actividad. No obstante, existen distintos niveles a la hora de incorporar la sostenibilidad en las empresas (García del Valle, 2023):

- **Higiénico o mínimo:** en esta categoría se ubican las empresas que cumplen con la legislación vigente, supervisan su rendimiento social y medioambiental, y lo informan de manera adecuada.
- **Nivel estratégico:** se refiere a aquellas empresas que incorporan consideraciones de sostenibilidad en su proceso de toma de decisiones.

La sostenibilidad empresarial se aplica a este último conjunto de empresas, que se caracterizan por lo siguiente (García del Valle, 2023):

- Poseen una sólida estrategia de sostenibilidad que toma en cuenta aspectos materiales relevantes para la empresa.
- Establecen metas ambiciosas en términos medioambientales y sociales a partir de esta estrategia, y trabajan activamente para alcanzarlas.
- La sostenibilidad se integra en diversas áreas de la compañía como un componente de gestión, más allá de su mera comunicación externa.

- Los aspectos más destacados de sostenibilidad se informan en los máximos órganos de gobierno de la organización, tanto para dar seguimiento a su desempeño como para incorporarlos en la toma de decisiones.

Cuando una empresa aborda la implementación de estrategias de sostenibilidad, es crucial establecer metas previas para orientar las acciones que se llevarán a cabo en la organización. Después de definir estos objetivos, se pueden poner en práctica diversas acciones según las necesidades específicas de cada empresa. A continuación, se presentan algunas de las tácticas más empleadas: comprometer a la alta dirección de la empresa en el proceso; integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la operación del negocio, dándoles prioridad; realizar un análisis de materialidad para identificar los aspectos más relevantes para el negocio y sus grupos de interés, concentrándose en aquellos en los que se debe poner especial atención; establecer una estrategia de sostenibilidad sólida, rigurosa y alcanzable que defina la dirección hacia la cual la empresa debe avanzar; establecer metas específicas que se conviertan en objetivos corporativos e integrarlos en la estrategia global de la empresa; incorporar los aspectos de sostenibilidad en diversas áreas de la empresa, así como en la gobernanza de la compañía; informar y comunicar internamente en la empresa, facilitando la divulgación de información corporativa (García del Valle, 2023).

En la actualidad, destaca un importante crecimiento de la sostenibilidad empresarial, evidenciada en gran medida por la participación de grandes empresas en informes sobre su desempeño sostenible. Más del 90% de las 250 compañías más grandes del mundo informan sobre sostenibilidad, y empresas socialmente responsables tienen un mejor rendimiento (García del Valle, 2023).

La sostenibilidad es una oportunidad para la exportación e internacionalización del sector alimenticio. La industria española de alimentación es el primer sector industrial del país, constituido por más de 30.000 empresas a lo largo de todo el territorio. Al estar presente en toda la geografía española, desempeña un papel destacado en la economía y la sociedad del país. Contribuye significativamente a la generación de riqueza y dinamiza diversos sectores auxiliares, destacando por su contribución decisiva a la creación de empleo. Incluso, durante la crisis del coronavirus, ha demostrado ser un actor crucial al garantizar, junto al resto de la cadena alimentaria, la seguridad de suministros y el acceso a alimentos seguros, variados y de calidad, incluso en los momentos más difíciles (García, 2022).

A la internacionalización, la industria ha sumado la sostenibilidad como otro aspecto clave dentro de la hoja de ruta, no solo de la industria, sino de toda la economía.

La producción y el consumo de alimentos se enfrentan a una creciente demanda en términos de volumen y calidad. Para un país exportador de alimentos como España, es fundamental incorporar prácticas sostenibles. La adopción de prácticas sostenibles puede generar beneficios como ahorro de costos, acceso a nuevos mercados y cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a nivel global. La sostenibilidad no solo es esencial para la responsabilidad social, sino que también impacta positivamente en la relación con los consumidores, quienes buscan productos con mayor valor añadido (García, 2022).

La iniciativa "Marcas Waste Warrior" ejemplifica la colaboración entre empresas para combatir el desperdicio alimentario. La concienciación sobre la sostenibilidad es crucial para la sociedad y las empresas. La relación entre medio ambiente, economía y bienestar es evidente, destacando la urgencia climática y la importancia de la seguridad alimentaria. Además, el impulso de fondos como Next Generation EU y la Estrategia de Descarbonización a 2050 ofrece oportunidades para una economía inclusiva y baja en carbono. A nivel europeo, el Pacto Verde y la futura Ley Europea del Clima refuerzan el compromiso climático (García, 2022).

También existe una gran preocupación sobre el impacto ambiental del comercio y el transporte en las emisiones de gases de efecto invernadero. El comercio internacional, al especializarse los países en la producción de mercancías y luego exportarlas, implica un aumento en el transporte de mercancías a nivel global. Dado que el petróleo representa el 95% de la energía en el transporte, este sector es una fuente significativa de emisiones. Aunque el transporte marítimo es responsable de la mayoría del volumen del comercio mundial, las emisiones de CO₂ en el transporte por carretera son más relevantes. A pesar de la creciente atención a la huella de carbono del transporte internacional, algunos estudios sugieren que la relación entre la distancia recorrida y las emisiones de CO₂ puede ser compleja y varía según el producto (García, 2022).

La sostenibilidad en la exportación de productos del sector alimenticio es clave e implica adoptar una serie de prácticas que equilibren la preservación del medio ambiente, el bienestar social y el rendimiento económico a lo largo de toda la cadena de suministro. Algunos aspectos clave a considerar para promover la sostenibilidad en la exportación de productos alimenticios son (García, 2022):

- **Producción Sostenible:** fomentar prácticas agrícolas y ganaderas que minimicen el impacto ambiental, como la reducción del uso de agroquímicos, la gestión eficiente del agua y la implementación de técnicas agrícolas sostenibles.
- **Comercio Justo:** apoyar sistemas de comercio justo que garanticen condiciones laborales justas y salarios dignos para los trabajadores en la cadena de suministro, desde los agricultores hasta los empleados en la industria alimentaria
- **Embalaje Sostenible:** utilizar envases que sean respetuosos con el medio ambiente, preferiblemente biodegradables o reciclables. Reducir el exceso de embalaje y promover prácticas de embalaje eficientes.
- **Eficiencia en el Transporte:** optimizar las rutas de transporte para minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero. Considerar opciones de transporte más sostenibles, como la utilización de contenedores refrigerados eficientes o el transporte marítimo, que a menudo es más sostenible que el transporte aéreo.
- **Certificaciones Ambientales:** buscar certificaciones reconocidas que respalden prácticas sostenibles, como las certificaciones orgánicas, de Comercio Justo o de carbono neutral.
- **Gestión de Residuos:** implementar prácticas efectivas de gestión de residuos a lo largo de la cadena de suministro, incluyendo la reducción, reutilización y reciclaje de residuos.

- **Apoyo a la Agricultura Local:** fomentar el desarrollo de la agricultura local en los países receptores, cuando sea posible, para reducir la dependencia de largas cadenas de suministro y promover la sostenibilidad a nivel local.
- **Transparencia en la Cadena de Suministro:** proporcionar información clara y transparente sobre la cadena de suministro, desde la producción hasta la exportación, para que los consumidores puedan tomar decisiones informadas sobre productos sostenibles.

3. DESAFÍOS EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS

La exportación de productos alimentarios, a pesar de representar una oportunidad para acceder a mercados internacionales rentables, presenta desafíos significativos que requieren una gestión estratégica por parte de las empresas del sector. Desde complejidades logísticas hasta la adaptación a normativas y preferencias locales. Estos obstáculos pueden influir en la rentabilidad y el éxito en el ámbito global. En este análisis, exploraremos detalladamente los principales desafíos vinculados a la exportación de productos alimentarios, examinando las dimensiones de la cadena de suministro, las regulaciones internacionales, la gestión de la calidad y otros aspectos críticos que las empresas deben afrontar al expandirse hacia nuevos mercados.

3.1. Regulaciones y normativas internacionales

Las empresas líderes a nivel mundial en el sector alimenticio se enfrentan a un conjunto de rigurosas regulaciones y normativas internacionales al llevar a cabo sus operaciones de exportación. En consecuencia, la gran mayoría de estas compañías se ve obligada a tener en cuenta diversos aspectos fundamentales con el fin de cumplir con los requisitos establecidos y lograr una exitosa exportación de sus productos (Connect Americas, 2023).

1. Normativas sanitarias e inocuidad alimentaria

Las empresas deben cumplir con las estrictas normativas y regulaciones sanitarias establecidas por organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Además, deben tener en cuenta las regulaciones específicas que solicita cada país de destino (Connect Americas, 2023).

2. Etiquetado y empaquetado

Dado que numerosas empresas operan en mercados y países diversos, es necesario que ajusten y adapten el etiquetado y empaquetado de sus productos de acuerdo con las normativas específicas de cada país. Este proceso incluye la inclusión de información detallada sobre ingredientes, advertencias alérgicas, fechas de caducidad y otros requisitos locales, garantizando así el cumplimiento riguroso de las regulaciones y la adecuación a las expectativas y estándares de cada región en la que operan (Connect Americas, 2023).

3. Normativas de comercio internacional

Cada empresa debe mantenerse informada sobre los acuerdos comerciales internacionales y las regulaciones aduaneras que afectan al comercio de sus productos. Las barreras arancelarias, los requisitos de importación y exportación, así como otros aspectos vinculados al comercio exterior, deben ser considerados para asegurar un flujo eficiente de productos a nivel global. Este conocimiento y cumplimiento de las normativas internacionales trata de facilitar las operaciones comerciales transfronterizas y evitar obstáculos que puedan surgir debido a diferencias normativas entre países (Lingua Serve, 2018).

4. Normativas ambientales y sostenibilidad

Con un creciente enfoque en la sostenibilidad, cumplir con las normativas ambientales y demostrar un compromiso con prácticas comerciales sostenibles se ha convertido en un punto de gran relevancia para las empresas exportadoras de alimentos. Aspectos sostenibles en este sentido incluyen la gestión eficiente de residuos, la utilización sostenible de recursos y la transparencia en toda la cadena de suministro. Estas acciones no solo responden a las demandas de un mundo cada vez más consciente del impacto ambiental, sino que también contribuyen a forjar una imagen positiva de la empresa, fortaleciendo su posición en un mercado orientado hacia la responsabilidad ambiental y social (Connect Americas, 2023).

5. Normativas de etiquetado nutricional

Las regulaciones referentes al etiquetado nutricional presentan variaciones significativas a nivel mundial. Las empresas tienen el cometido de asegurar y cumplir con las normativas específicas de cada país, proporcionando información precisa y comprensible sobre el valor nutricional de sus productos. Este enfoque no solo garantiza el cumplimiento de las exigencias legales locales, sino que también contribuye a la transparencia y confianza del consumidor al brindar detalles claros y precisos que les permiten tomar decisiones informadas sobre su alimentación (Connect Americas, 2023).

6. Normativas Específicas del Sector

Dependiendo de los productos específicos que una empresa exporte, podría estar sujeta a normativas adicionales. Por ejemplo, productos lácteos, alimentos para bebés o suplementos nutricionales pueden estar sujetos a regulaciones específicas que deben cumplirse rigurosamente (Connect Americas, 2023).

7. Normativas de publicidad y marketing

Las regulaciones en torno a la publicidad y el marketing de alimentos presentan variaciones y serán de una forma u otra dependiendo del mercado o país en que se exporte el producto. Por lo que, es crucial asegurarse de cumplir con las normativas locales para evitar problemas legales y proteger la reputación de la empresa. Garantizar la conformidad con las restricciones y requisitos específicos de cada jurisdicción no solo mitiga riesgos legales, sino que también contribuye a construir una imagen positiva y sólida entre los consumidores, demostrando el

compromiso de la empresa con prácticas comerciales éticas y responsables (Connect Americas, 2023).

8. Cumplimiento con estándares de calidad

Por ejemplo, Nestlé, al ser una empresa líder en la industria alimentaria, está sujeta a altos estándares de calidad. Por lo tanto, debe de cumplir con las normativas internacionales y certificaciones de calidad es esencial para mantener la confianza del consumidor y la posición en el mercado (Connect Americas, 2023).

9. Normativas laborales y éticas

Cualquier empresa que busque exportar sus productos necesita cumplir con las normativas laborales y éticas en los que operan. Desde salarios equitativos, condiciones de trabajo seguras, prácticas comerciales éticas... Al hacerlo, contribuyen al bienestar de los trabajadores, fomentan la confianza en la comunidad y refuerzan su reputación. Este compromiso no solo es esencial desde el punto de vista moral, sino que también puede tener un impacto positivo en la percepción de la marca y en la aceptación del producto en los mercados internacionales (Connect Americas, 2023).

10. Rastreabilidad y control de la cadena de suministro

Es fundamental que las empresas cumplan con las normativas laborales y éticas en todos los países en los que operan. Esto abarca aspectos como garantizar salarios justos, condiciones de trabajo seguras y prácticas comerciales éticas. Al adherirse a estándares laborales elevados y promover un entorno de trabajo ético, las empresas no solo cumplen con sus responsabilidades sociales, sino que también fortalecen la lealtad y productividad de los empleados, generan confianza en los consumidores y contribuyen positivamente al bienestar de las comunidades en las que operan (Connect Americas, 2023).

3.2. Gestión de la cadena de frío y vida útil

La exportación de productos alimentarios se presenta como un campo dinámico y desafiante en el que la gestión de la cadena de frío y la vida útil emergen en el desarrollo del proceso logístico. En este contexto, asegurar la integridad de los alimentos perecederos desde su origen hasta el consumidor final se convierte en una tarea fundamental. Este desafío abarca aspectos que van desde la infraestructura y logística hasta el cumplimiento normativo, la trazabilidad y la aplicación de tecnologías avanzadas.

Por un lado, la cadena de frío desempeña un papel principal en la preservación de la calidad y seguridad de productos alimentarios perecederos a lo largo de su viaje desde la producción hasta el consumidor final. Este sistema, que implica el control constante de las condiciones de temperatura, se ha vuelto indispensable en la industria alimentaria, sobre todo en el ámbito de la exportación. La capacidad de mantener una cadena de frío ininterrumpida se convierte en un factor que determina que los productos mantengan su frescura y características nutricionales, enfrentando así uno de los desafíos más significativos en el comercio internacional de alimentos (RFL Cargo, 2024).

Como lo comentado anteriormente, cuando se transportan productos perecederos, mantener una temperatura constante a lo largo de toda la cadena logística es fundamental, principalmente por dos factores (RFL Cargo, 2024).

- El frío, cuando se utiliza dentro de los parámetros adecuados, es uno de los mejores métodos para ralentizar el deterioro los alimentos y su maduración, con lo que se consigue alargar su vida útil y que lleguen al punto de venta en su punto óptimo.
- La mayoría de los microorganismos perjudiciales para la salud ralentizan su metabolismo a bajas temperaturas. De esta manera, el frío actúa evitando que proliferen en los alimentos bacterias y gérmenes. Es por ello que una cadena de frío que permanece intacta durante todo el trayecto minimiza los posibles riesgos de intoxicaciones alimentarias.

Por ello, mediante la utilización de vehículos refrigerados con mecanismos de almacenamiento en frío, la cadena de frío mantiene y extiende la durabilidad, frescura y calidad de los productos. Además, el impacto medioambiental y el desperdicio de materiales se minimizan mediante una gestión eficaz de la cadena de frío, ya que todos los productos se mantienen en sus condiciones ideales; lo que permite optimizar la vida útil del producto (Antala, 2021).

Por otro lado, la vida útil de los productos alimentarios es un elemento que afecta a la cadena de suministro y a la comercialización de alimentos, particularmente cuando se trata de su exportación. Este aspecto no solo afecta la calidad, el sabor, la frescura, el valor nutricional y la seguridad para el consumo de los productos, sino que también juega un papel crucial en la toma de decisiones de los consumidores y en la competitividad de las empresas en el mercado internacional.

La gestión de la vida útil de productos en la industria alimentaria es necesaria para que la mercancía exportada llegue a su destino con una calidad, seguridad y frescura intacta. Para llevar a cabo este objetivo hay que llevar a cabo lo siguiente (Idro, 2022):

1. Asegurar las condiciones de almacenamiento, adecuando el control de la temperatura y la humedad del espacio para preservar la calidad de los productos. Para ello, se pueden implementar sistemas de monitoreo como sensores de temperatura, monitoreo de gases, medidores de humedad...
2. Utilización de materiales de empaquetado que protejan el producto de la luz, la humedad y otros factores que puedan deteriorar la mercancía. Así como proporcionar un etiquetado claro, con información sobre la fecha de caducidad, además de instrucciones de almacenamiento.
3. Seleccionar medios de transporte adecuados que cumplan con los requisitos de temperatura y tiempo.
4. Gestionar inventarios a través de sistemas de gestión eficientes para evitar que los productos pierdan sus propiedades. Por ejemplo, realizando rotaciones de stock o implementando softwares de gestión.

3.3. Diversidad cultural y adaptación de productos

La globalización lleva consigo una diversificación cultural que ha generado una variedad de preferencias y hábitos alimentarios en todo el mundo. A medida que se intensifica, son más empresas las que encuentran la exportación como un motor de crecimiento que les impulsa a desarrollar y distribuir sus productos en mercados extranjeros (Mozziconacci, 2017).

Internacionalizar una marca ofrece grandes oportunidades tanto para la sobrevivencia de la empresa como para su expansión. Pero al mismo tiempo, lo enfrenta con diferentes opciones cruciales en cuanto a sus decisiones estratégicas. Por ello, conseguir la adaptación de los productos a las preferencias locales del consumidor sin perder la identidad de marca es desafío importante pero crucial para el éxito global de una empresa (Mozziconacci, 2017).

El proceso de internacionalización de una empresa requiere de un estudio y análisis previo para conocer el mercado y sus particularidades. Adaptar productos o servicios a otros mercados no solo implica traducir un sitio web o cambiar los nombres de los productos, sino también ajustar la estrategia de marketing, modificar los precios y adaptar el embalaje y etiquetado de los productos, entre otros aspectos (O, 2023).

En primer lugar, es necesario llevar a cabo un exhaustivo estudio de mercado para comprender y conocer a fondo a los competidores, además de entender sus gustos y necesidades en los mercados que se pretenden abarcar. Una vez recopilada esta información, se podrán ajustar los productos o servicios para satisfacer las demandas locales. En este sentido, se deberá tener en cuenta las diferencias culturales y normativas de cada país, ya que ciertos productos pueden ser considerados tabú o estar sujetos a restricciones legales locales (O, 2023).

Otro aspecto fundamental es el marketing. La adaptación de la estrategia de marketing a las particularidades de cada mercado tiene que ser concisa para que los posibles clientes se sientan con la suficiente confianza para adquirir el producto. Hay que tener en cuenta que, en algunos países, el marketing digital puede no ser tan efectivo como en otros, por lo que es necesario analizar el comportamiento de los usuarios en cada mercado y ajustar la estrategia de marketing en consecuencia (O, 2023).

El precio constituye otro factor clave. Dado que no todos los mercados comparten el mismo poder adquisitivo, es necesario ajustar los precios de los productos o servicios para mantener la competitividad en cada mercado. Esto implica considerar los costos de producción y distribución, así como los impuestos y aranceles que puedan aplicarse en cada mercado (O, 2023).

Finalmente, es crucial adaptar el embalaje y etiquetado de los productos a las normativas locales. Algunos países pueden requerir que los productos cuenten con etiquetados en su idioma oficial o que incluyan advertencias sanitarias específicas (O, 2023).

En conclusión, la internacionalización de empresas es una oportunidad para crecer en ventas y negocios, pero requiere de un estudio previo y una adaptación cuidadosa de los productos o servicios a las particularidades de cada mercado.

La exportación de productos y servicios puede ser una oportunidad para empresas de todo tipo, y conocer las claves para internacionalizar una empresa es fundamental para tener éxito en el extranjero (O, 2023).

3.4. Costes logísticos y arancelarios

Los costes logísticos y arancelarios representan desafíos estratégicos que requieren una atención cuidadosa durante el proceso de exportación.

En esta fase, los gastos logísticos desempeñan un papel fundamental en la determinación del precio de venta a nivel internacional. Una parte significativa de los costos de envío abarca conceptos como el flete, almacenamiento, carga, estiba, seguro y otros gastos asociados al sistema de distribución física. El exportador asumirá determinados costes logísticos de acuerdo con el tipo de Incoterm acordado con el importador (Diario del Exportador, 2024).

Previo al inicio de las negociaciones y la fijación del precio con el comprador, el exportador suele comunicarse con el operador logístico para obtener una cotización detallada sobre el envío de los productos.

En este momento del proceso se solicita no solo el costo de transporte, sino también todos los demás elementos en los que se incurrirá, conocidos como costes logísticos (Diario del Exportador, 2024).

Para calcular con precisión los costes logísticos, es necesario considerar los siguientes puntos (Diario del Exportador, 2024):

- **Flete internacional:** coste del transporte de un producto que puede ser transportado por vía aérea, marítima, o terrestre de un país a otro. Varía en función del peso o volumen del bien a exportar.
- **Embalaje:** es parte del coste relativo al embalaje de productos para ser enviados hasta el destino final. Esto incluye el material del embalaje para su elaboración y la mano de obra (manual y/o mecánica) requerida para el acondicionamiento del producto para ser transportado.
- **Marcado o rotulado:** coste que se asume por el marcado de cajas o bultos utilizando un conjunto de normas, marcas o símbolos pictóricos que deben colocarse en el embalaje del producto para su transporte internacional. Su propósito es facilitar la ubicación, manipulación y preparación de la carga.
- **Estiba:** coste de acomodar la carga en un espacio del almacén, muelle o medio de transporte.
- **Coste de la documentación:** antes de llevar a cabo el embarque, es crucial que el exportador asegure la obtención de los documentos necesarios para el despacho de la exportación, tales como el certificado de origen, permisos y autorizaciones, así como certificaciones de calidad, entre otros.
- **Almacenaje:** recargo que efectúa el terminal de almacenamiento, denominado depósito temporal, donde la mercancía permanece mientras se realizan los

trámites ante aduanas y hasta que el transporte principal arribe al puerto, aeropuerto o terminal terrestre, para proceder con el embarque de la mercancía.

- **Aduanas:** honorarios o comisiones a pagar a los agentes de aduanas por los servicios prestados por la elaboración de la declaración de aduanas y la gestión de la tramitación ante la administración aduanera.
- **Manipulación en puerto o aeropuerto:** incluye los recargos que efectúan los agentes intermediarios por cargar y descargar la mercancía, tracción y otros conceptos.
- **Seguros:** coste que se debe cancelar por asegurar la mercancía contra los diversos riesgos que pueden afectarla durante su traslado, por determinados periodos (estancias), o situaciones (carga y descarga).
- **Costes bancarios:** son los costes por comisiones, intereses y otros costes financieros que se generan con las entidades financieras por su intermediación.

3.5. Gestión de la cadena de suministro

La gestión eficiente de la cadena de suministro en la exportación de productos alimentarios es un proceso que integra, sincroniza y orquesta todos los flujos físicos, financieros y de información necesarios para que las organizaciones y sus socios en la cadena de valor puedan cubrir la demanda de sus bienes y servicios. Además, busca el éxito y la sostenibilidad de las operaciones internacionales en la industria alimentaria.

En un mundo globalizado, donde la demanda de productos alimentarios transcurre a través de diversas fronteras, la habilidad para coordinar y optimizar cada etapa de la cadena de suministro se convierte en un factor crítico. Esta exploración se adentrará en la complejidad y la importancia de la gestión de la cadena de suministro en la exportación de productos alimentarios, examinando cómo una planificación estratégica y una ejecución eficiente pueden asegurar la frescura, calidad y cumplimiento normativo desde el origen hasta el destino final (Gartner, 2024).

La aspiración de las organizaciones en la gestión de la cadena de suministro es planificar los recursos y la capacidad que necesitarán para satisfacer las necesidades de los clientes y, al mismo tiempo, optimizar su actividad para alcanzar sus objetivos de costes, servicios, inventario, resiliencia o sostenibilidad, entre otros. Los procesos clave de la cadena de suministro son (Gartner, 2024).

- Abastecimiento y aprovisionamiento.
- Planificación de la cadena de suministro, que incluye planificar la producción, prever la demanda, modelar la red y optimizar el suministro y la demanda.
- Transporte (entrante y saliente), que abarca importación, movimientos transfronterizos y exportación.
- Almacenamiento y distribución, que incluyen recepción, almacenaje, selección, embalaje y expedición de inventario.

- Fabricación (algunas empresas incluyen la producción en el alcance de su cadena de suministro).
- Operaciones de almacenaje
- Servicios, como atención posventa, devoluciones, reparaciones y mejoras de productos físicos y digitales

A través de estos procesos, las organizaciones de cadena de suministro prevén la demanda, seleccionan a los proveedores y tratan con ellos, planifican la producción y fabrican los productos (después de haber adquirido las materias primas), almacenan y entregan los bienes terminados (recurriendo a la logística o a terceros proveedores de logística para coordinar y programar los pedidos y las entregas) y gestionan las devoluciones de productos, por ser defectuosos o excesivos para cubrir las necesidades (Gartner, 2024).

Las cadenas de suministro llevan los bienes y servicios adecuados a los clientes pertinentes en el momento oportuno a través de una red de actividades conectadas. Por ello, se las considera un potente motor de actividad económica. Si las cadenas de suministro fallan, la actividad económica y los resultados comerciales pueden verse perjudicados (Gartner, 2024).

4. OPORTUNIDADES EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS

En el actual y dinámico entorno en el que nos encontramos, la exportación de alimentos se muestra como una opción estratégica para las empresas que compiten en el sector alimenticio. Este proceso no solo implica vender productos en otros países, sino que también proporciona una variedad de oportunidades que fomentan el crecimiento, el desarrollo económico y el fortalecimiento de marcas a nivel global.

Exportar alimentos no se limita simplemente a intercambiar bienes; más bien, representa una entrada a un mundo lleno de posibilidades comerciales que van más allá de las fronteras nacionales. En este contexto, se investigarán de manera detallada las distintas oportunidades estratégicas que puede generar la exportación de alimentos, describiendo cómo estas oportunidades pueden ser factores clave para el éxito y la sostenibilidad de las empresas del sector.

Cada una de las oportunidades que ofrece la exportación, no solo contribuyen al bienestar financiero de las empresas, sino que también desempeña un papel fundamental en establecer una presencia global sólida y significativa en el ámbito mundial de alimentos.

Con este análisis, descubriremos cómo la exportación de alimentos se configura como un componente esencial para la expansión y la posición estratégica en el siempre desafiante y competitivo escenario internacional.

4.1. Acceso a Nuevos Mercados

Explorar nuevas oportunidades para incorporar los productos y servicios de una empresa, a nivel internacional, resulta esencial para comprender qué tipo de consumidores podrían sentirse atraídos por lo que la organización ofrece. Esta acción no solo ayuda a mitigar posibles riesgos al introducirse en territorios desconocidos, sino que también posibilita la recopilación de información valiosa sobre datos demográficos, revelando oportunidades y limitaciones (Ikuski Velatia, 2024).

Además de todo esto, la importancia de expandir una empresa hacia nuevos mercados también conlleva beneficios en los siguientes aspectos:

- Disponer de nuevo personal: una de las ventajas más claras de entrar en nuevos mercados, tiene que ver con sumar a la empresa recursos humanos altamente calificados para agregar valor a los servicios que se ofrecen. Por ello, adquirir nuevos talentos es un beneficio que agiliza las operaciones de la organización, trae ideas nuevas y fomenta un mejor ambiente de trabajo.
- Aumentar la base de clientes: la expansión de un negocio a nuevos mercados, evidentemente, tiene como objetivo captar nuevos clientes potenciales. En ese sentido, difundir y promocionar la marca en regiones donde aún no tenía presencia permite elevar el número de clientes y ganar relevancia y rentabilidad.
- Atraer oportunidades de negocio: entrar en nuevos mercados también permite innovar la forma en cómo se hacen las cosas: una de ellas es el desarrollo de mejores productos para satisfacer demandas que surjan a lo largo del proceso de internacionalización.

Por lo tanto, se evidencia que la importancia de identificar e impactar nuevos mercados va más allá de simplemente comercializar productos fuera de tu país de origen. Esto tiene que ver con ubicar posibilidades de rentabilidad, productividad y crecimiento que permitan a la organización prosperar y expandir el nombre de la marca.

Sin embargo, para que esto se pueda realizar de manera óptima, es necesario realizar un macro análisis con el objetivo de establecer las bases relativas y teóricas con el propósito de asegurar el éxito de la expansión. Para ello, es necesario realizar 3 pasos fundamentales (Ikuski Velatia, 2024).

1. Visión general del giro y del mercado “target”:

En primer lugar, se deben considerar algunos aspectos primordiales para no cometer el error de introducirse en un nuevo mercado que no esté dispuesto a proporcionar los elementos básicos y esenciales para que el negocio tenga éxito.

Dado que es esencial llevar a cabo un estudio para identificar las áreas de oportunidad, la primera consideración radica en asegurarse de que exista un mercado viable. Si no hay otras organizaciones que ofrezcan productos o servicios similares, es probable que se haya explorado previamente sin obtener resultados positivos.

Por ello, es necesario encontrar posibles competidores en la zona para evaluar su tamaño, composición, las tendencias más evidentes del giro, para que todos los análisis posteriores sean más sencillos de realizar.

Por otro lado, identificar las posibilidades de crecimiento en el mercado es clave para determinar si la industria en se encuentra en crecimiento o, por el contrario, experimenta un declive y, por último, es necesario estudiar las tendencias de la industria con el objetivo de entender las dinámicas que se presentan o las tendencias que pueden impactar el negocio.

2. Análisis del público objetivo

En segundo lugar, resulta imperativo entender a fondo el perfil del consumidor en el mercado, con el propósito de determinar qué segmento de consumidores muestra mayor predisposición hacia la adquisición de los productos y servicios disponibles. Para llevar a cabo este análisis, es esencial considerar diversos aspectos. En primer lugar, se lleva a cabo un estudio exhaustivo para evaluar el tamaño del mercado, midiendo el número de consumidores potenciales. Este enfoque nos permite comprender las áreas de oportunidad que podría ofrecer una eventual expansión.

Por otra parte, se examinan las preferencias y hábitos de consumo de los clientes, destacando la importancia de comprender sus necesidades y deseos. Por último, se realiza la identificación de los momentos de mayor demanda para el producto o segmento específico en el que se planea incursionar. Este análisis integral no solo facilita la adaptación de estrategias comerciales, sino que también permite anticipar y aprovechar eficientemente las oportunidades que el mercado presenta.

3. Análisis de la competencia

En la fase final, se llevará a cabo un estudio de los posibles competidores en el sector. En primer lugar, se procederá a la identificación y clasificación de los competidores directos e indirectos, teniendo en cuenta factores cruciales como el tamaño de la empresa, sus recursos disponibles y su posición en el mercado. A continuación, se realizará una evaluación detallada de las fortalezas y debilidades de cada competidor, profundizando en aspectos como la gama de productos, la calidad, la capacidad innovadora y la eficiencia en costos.

En segundo término, se dedicará especial atención a la investigación de las estrategias y objetivos de los competidores, examinando tanto sus tácticas a corto plazo como sus metas a largo plazo.

En el tercer y último paso, se enfocará en la capacidad de innovación de los competidores y en su agilidad para implementar cambios. Además, se llevará a cabo una revisión detallada de los canales de distribución utilizados por cada competidor, evaluando cómo estos afectan la accesibilidad de los productos o servicios al mercado. Asimismo, se analizarán las preferencias y comportamientos del consumidor con respecto a los competidores.

4.2. Desarrollo de marca global

Desarrollar y fortalecer la presencia de una marca con el objetivo de llegar a clientes potenciales en diversos países, eliminando barreras culturales y lingüísticas, resulta sumamente atractivo. Por ello, en el entorno altamente competitivo de la industria alimentaria, la consolidación de una marca global es clave para empresas que aspiran a crecer más allá de sus fronteras y explorar nuevos mercados. La exportación de productos alimentarios se posiciona como un medio esencial para lograr este propósito, posibilitando no solo la ampliación de la presencia geográfica, sino que también permite crear una identidad de marca que se adapta bien a diversas culturas y entornos internacionales (BCM Marketing, 2021).

Si asentar las bases de una marca local supone ya un desafío considerable, no es de extrañar que una marca internacional requiera de un esfuerzo titánico para ser reconocida fuera de su mercado nacional. Es necesario tener en cuenta que al llegar a un nuevo país (un nuevo mercado), y por muy reconocida que sea la marca en el mercado actual de actuación, ello no asegura una fácil entrada en la mente de los consumidores de otros lugares. Es por ello que, a la hora de construir la imagen de marca en un país extranjero, es esencial comunicar la propuesta de valor a la nueva audiencia, adaptando la comunicación para tal caso, presentar de forma clara la identidad visual y branding corporativo y diferenciarlo de la competencia local.

Para construir una marca reconocida globalmente, es necesario adaptar las estrategias de marca a la cultura de cada país de actuación en el que se quiera posicionar, y siempre manteniendo los valores, la identidad y los visuales de la marca.

Si la marca goza de cierto reconocimiento local y quiere expandirse a nuevos mercados, no se debe temer la presencia de grandes corporaciones industriales en otros países. A continuación, se plasman algunos consejos para conseguir una marca global (BCM Marketing, 2021):

- **Consistencia y flexibilidad:** se debe mantener una consistencia y flexibilidad en todo mercado o región donde esté presente la marca. Además de generar una buena imagen para la empresa, para fortalecer la fidelización de los clientes.
- **Coherencia:** en todo momento, es fundamental preservar los valores, misión y visión de la empresa. Estos tres aspectos constituyen la identidad corporativa y, por lo tanto, no son negociables frente a ninguna circunstancia.
- **Planificación:** marcar una serie de objetivos alcanzables a largo plazo y seguir una estrategia correctamente planificada son pasos esenciales para la gestión de la marca a nivel global.
- **Análisis del entorno:** un elemento esencial para alcanzar el éxito consiste en comprender la posición de la competencia, examinando tanto sus vulnerabilidades como sus fortalezas. Además, es crucial tener un conocimiento profundo del mercado que se pretende abordar. Resulta beneficioso analizar las características distintivas de los consumidores en cada mercado, permitiendo adaptar las estrategias de marketing y ventas de manera más efectiva.

- **Integración:** establecer colaboraciones con socios locales, ya sean distribuidores o proveedores, puede ser altamente beneficioso para comprender de manera directa los mecanismos de un mercado que hasta ahora resultaba desconocido. La búsqueda de sinergias y la consecución de acuerdos beneficiosos para ambas partes serán fundamentales para lograr la expansión exitosa de la marca.

La globalización ha transformado el panorama empresarial, y en este contexto, convertirse en una marca global conlleva una serie de beneficios significativos para las empresas. Al expandirse más allá de las fronteras nacionales, las marcas pueden acceder a nuevos mercados, diversificar sus fuentes de ingresos, aprovechar economías de escala y aumentar significativamente el valor de la marca. Además, la presencia global contribuye al reconocimiento de la marca en diversas culturas, permitiendo una adaptación más eficiente a las preferencias locales y aumentando el volumen de consumidores potenciales.

Una empresa multinacional que ha logrado con éxito ser una marca global en el sector alimenticio es “Nestlé” que ha conseguido ofrecer una amplia variedad de productos en diferentes mercados. En 2020, Nestlé empezó a producir una gama de 3 salsas especiadas y envasadas en vidrio que cuentan con la certificación Halal.

4.3. Innovación en productos y embalajes

La innovación en productos y embalajes ha experimentado una notable transformación que ha sido impulsada por la expansión global a través de la exportación.

En un mundo cada vez más interconectado y orientado hacia el comercio internacional, las empresas han adoptado estrategias innovadoras para destacar en mercados extranjeros, no solo a través de la calidad de sus productos, sino también mediante el diseño creativo de sus envases (Pascual, 2021).

La exportación, como herramienta para abrir puertas a las empresas hacia mercados internacionales, ha desempeñado un papel fundamental al estimular la innovación de productos.

Este fenómeno se manifiesta en el compromiso constante de las empresas por superar las expectativas del consumidor a través del desarrollo de productos que no solo cumplen con estándares de calidad elevados, sino que también incorporan elementos distintivos y creativos. Desde avances tecnológicos hasta la integración de prácticas sostenibles, la exportación ha estimulado una cultura de investigación y desarrollo que no solo atiende a las necesidades locales, sino que también se adapta a las preferencias y exigencias cambiantes de los consumidores (Pascual, 2021).

En el ámbito de la innovación de productos, la exportación ha servido como un impulso para la investigación y el desarrollo, incentivando a las empresas a no solo mejorar la calidad y funcionalidad de sus productos, sino también a introducir elementos innovadores que respondan a las cambiantes preferencias y expectativas del consumidor global. Desde avances tecnológicos hasta la incorporación de ingredientes sostenibles, la exportación ha motivado a las empresas a elevar constantemente el listón de la innovación, dando como resultado una gama diversificada de productos que trascienden fronteras geográficas (Pascual, 2021).

Por otro lado, la importancia de los embalajes en este escenario no puede ser subestimada. Más allá de su función práctica de proteger y preservar productos, los envases se han

convertido en herramientas estratégicas de marketing y diferenciación. La exportación exige un cuidado especial en la presentación de productos para destacar y captar la atención de consumidores con diversas culturas. Así, la creatividad en el diseño de embalajes no solo es una necesidad logística, sino una oportunidad para transmitir la identidad de la marca y los valores de la empresa (Pascual, 2021).

En este contexto, la innovación en productos y embalajes gracias a la exportación no solo impulsa el crecimiento económico de las empresas, sino que también contribuye a la formación de una imagen positiva de la marca en el ámbito internacional. Este enfoque hacia la exportación y la innovación no solo redefine la manera en que las empresas conciben sus productos y su presentación, sino que también promueve la colaboración y la adopción de mejores prácticas a nivel global.

En la sociedad contemporánea, marcada por una creciente atención al bienestar y la salud, se están desarrollando tendencias innovadoras en la producción de productos alimenticios. Se anticipa que la alimentación del futuro se caracterizará por ser personalizable, conveniente y segura, destacando especialmente por su enfoque hacia la salud y la sostenibilidad. A continuación, exploraremos algunas de las actuales tendencias en la innovación de productos alimenticios (Pascual, 2021).

En primer lugar, la introducción de nuevos alimentos e ingredientes saludables ha tomado un gran protagonismo. Algunos ejemplos incluyen los "superalimentos", que destacan por su equilibrio nutricional y calidad, así como por perfiles mejorados con reducido contenido de sal, azúcares y grasas. Además, la incorporación de ingredientes y compuestos bioactivos provenientes de fuentes naturales y sostenibles no solo busca mejorar la calidad nutricional de los alimentos, sino que también fortalece nuestras defensas y sistema inmunitario, contribuyendo así a la prevención de enfermedades.

En segundo lugar, estudios sobre la carne cultivada *in vitro* con células animales, demuestran que la carne de cultivo celular podría reducir el impacto climático de la producción de carne en un 92%, reducir la contaminación en un 93%, usar un 95% menos de tierra y un 78% menos de agua (Pascual, 2021).

Las *plant based foods*, o alimentos de origen vegetal, también han ganado terreno. Estos alimentos, procedentes de fuentes como frutas, verduras, legumbres, cereales y frutos secos, utilizan tecnologías como la texturización seca o húmeda para desarrollar apariencias y sabores que se asemejan a la carne, sin sacrificar el valor nutricional. Esta tendencia no solo responde a preferencias dietéticas, sino que también se alinea con objetivos de sostenibilidad (Pascual, 2021).

Otra innovación destacada es la impresión de alimentos 3D, una tecnología especializada en imprimir pasta, chocolate y otros alimentos con formas infinitas. Esto ofrece la posibilidad de crear alimentos innovadores, saludables y personalizados en términos de sabores y texturas de manera sostenible y divertida (Pascual, 2021).

Finalmente, la tecnología de cultivo vertical, conocida como *vertical farming*, se erige como una solución eficiente en el uso de recursos como agua y fertilizantes. Este método apila capas de cultivo en superficies inclinadas verticalmente, ya sea dentro de grandes edificios o a través de contenedores de cultivo modulares, reduciendo significativamente la necesidad de extensas áreas de suelo. Este enfoque, además de optimizar el uso del

espacio, presenta un potencial considerable para la producción sostenible de alimentos (Pascual, 2021).

En conjunto, estas tendencias reflejan el dinamismo y la creatividad que impulsan la evolución continua del sector alimentario hacia un futuro más saludable y sostenible (Pascual, 2021).

4.4. Tecnología y eficiencia logística

En la era actual, la tecnología ha transformado radicalmente la forma en que las empresas gestionan sus operaciones logísticas, generando avances significativos en eficiencia y rendimiento. La logística, que históricamente se centraba en el movimiento de bienes de un lugar a otro, ha experimentado una evolución al convertirse en un componente estratégico fundamental para el éxito empresarial. La tecnología se ha convertido en un factor fundamental para optimizar las operaciones y garantizar la eficiencia en la cadena de suministro. Desde la gestión de inventarios hasta el seguimiento en tiempo real, la tecnología desempeña un papel crucial en cada etapa del proceso logístico (Gamarra, 2023).

La implementación de estas tecnologías innovadoras ha redefinido los procesos logísticos, permitiendo a las empresas optimizar recursos, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente. Este cambio hacia la logística 4.0 ha sido impulsado por el surgimiento de herramientas digitales, la conectividad en tiempo real y la inteligencia artificial.

Uno de los aspectos más destacados de la tecnología en la logística es la capacidad de automatizar procesos.

La automatización permite agilizar tareas repetitivas y mejorar la precisión de los datos. Por ejemplo, los sistemas de gestión de almacenes (WMS, por sus siglas en inglés) utilizan tecnología de escaneo de códigos de barras y etiquetas RFID para agilizar el seguimiento y la gestión de inventarios. Además, los robots y la inteligencia artificial se están utilizando cada vez más en la preparación y clasificación de pedidos, lo que reduce los errores y acelera los tiempos de entrega (Grupo Pantoja, 2023).

La tecnología también ha revolucionado el seguimiento y la trazabilidad en tiempo real en la logística. Mediante el uso de dispositivos de seguimiento, como GPS y sensores IoT, las empresas pueden rastrear la ubicación de los envíos en tiempo real y recopilar datos precisos sobre su estado. Esto permite una gestión proactiva de las operaciones, identificando posibles retrasos o desviaciones y tomando medidas correctivas de inmediato. Además, la trazabilidad en tiempo real garantiza una mayor transparencia y confianza tanto para los clientes como para los socios comerciales.

Además, la tecnología desempeña un papel clave en la optimización de rutas y entregas. Los sistemas de enrutamiento y planificación de rutas utilizan algoritmos sofisticados para calcular las rutas más eficientes, teniendo en cuenta factores como el tráfico, las restricciones legales y las preferencias del cliente. Esto no solo reduce los tiempos de entrega, sino que también minimiza los costos de combustible y reduce la huella de carbono.

Finalmente, la tecnología en la logística también contribuye a mejorar la experiencia del cliente. Los sistemas de gestión de pedidos y los portales de seguimiento permiten a los

clientes realizar un seguimiento de sus envíos en tiempo real y recibir actualizaciones automatizadas sobre el estado de sus pedidos. Además, la integración de sistemas de pago en línea y la posibilidad de programar entregas flexibles aumentan la comodidad y satisfacción del cliente.

Aunque la tecnología desempeña un papel esencial en la mejora de los procesos logísticos, el transporte de mercancías sigue siendo una tarea delicada que implica una serie de factores críticos. Desde la adecuada manipulación de los productos hasta la selección de envases y embalajes apropiados, cada paso es esencial para preservar la calidad y la seguridad de los alimentos a lo largo de toda la cadena de suministro.

La cadena de suministro de alimentos es compleja, con múltiples etapas que van desde la producción y el procesamiento hasta la distribución y la venta al por menor. Cada una de estas etapas requiere una planificación cuidadosa y una ejecución precisa para evitar desperdicios, pérdida de calidad y, lo que es más importante, riesgos para la salud de los consumidores (Gamarra, 2023).

Para que el transporte de los productos alimenticios sea lo más óptimo posible se deben considerar los siguientes aspectos clave (Gamarra, 2023):

1. **Almacenamiento adecuado:** es esencial contar con instalaciones de almacenamiento adecuadas que cumplan con las regulaciones de seguridad alimentaria. Esto incluye el control de la temperatura, la higiene y la organización para evitar la contaminación cruzada.
2. **Embalaje:** el embalaje adecuado de los alimentos es crucial para evitar daños durante el transporte. Los materiales de embalaje deben ofrecer una solución resistente, duradera y versátil para asegurar que los productos se mantengan estables y protegidos.
3. **Rutas de distribución:** la elección de las rutas de distribución y los medios de transporte es un aspecto crítico. Los alimentos perecederos, por ejemplo, requieren una cadena de frío ininterrumpida para mantener su calidad. La planificación de rutas eficientes y la gestión de la flota son esenciales para garantizar la entrega oportuna.
4. **Gestión de inventario:** el control del inventario es esencial para evitar la pérdida de alimentos debido a la caducidad. La rotación de productos y la gestión de fechas de vencimiento son prácticas comunes en la logística alimentaria.

Otros elementos cruciales para lograr una logística efectiva incluyen el cumplimiento de las normativas de seguridad alimentaria, que establecen estándares rigurosos para la producción, almacenamiento y transporte de alimentos. Asimismo, es fundamental destacar la importancia de la seguridad en el transporte, la cual debe ser gestionada por personal debidamente capacitado, garantizando no solo una correcta manipulación de la mercancía, sino también el control de aspectos como la higiene, la prevención de plagas y la realización de inspecciones adecuadas (Gamarra, 2023).

5. CONTEXTO DE NESTLÉ Y DANONE EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS

5.1. Breve introducción a Nestlé y Danone como empresas líderes en la industria alimentaria

Nestlé es una de las empresas más influyentes en la industria alimentaria mundial, gracias a su presencia global y su papel como líder en el desarrollo de prácticas sostenibles y de responsabilidad social se ha comprometido a reducir su impacto ambiental y además ha implementado iniciativas para abordar problemas como la seguridad alimentaria, la nutrición, el acceso al agua potable y la protección del medio ambiente (The Food Tech, 2023).

Fue originada por el químico suizo Henri Nestlé, que fundó la compañía en 1866 con el propósito de producir leche en polvo para bebés. El producto fue un éxito inmediato y se utilizó para alimentar a recién nacidos que no podían ser amamantados por sus madres. Con el tiempo, diversificó su producción y adquirió otras empresas, lo que le permitió expandirse a otros mercados (The Food Tech, 2023).

Hoy en día, El Grupo Nestlé es el mayor grupo empresarial del sector alimentario, con presencia en 190 países y 308.000 empleados en todo el mundo. Gracias a la adaptación de sus productos a las necesidades y gustos de cada mercado, ha conseguido éxito en diferentes regiones del mundo (The Food Tech, 2023).

Al igual que Nestlé, Danone es otra de las empresas que domina el sector alimentario y que también ha sabido demostrar su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, implementando programas para promover la salud y el bienestar, así como iniciativas para reducir su impacto ambiental.

Fue originada en 1919 por Isaac Carasasso en Barcelona. El propósito de Isaac fue solucionar la pobre alimentación que tenían los niños en aquella época y por ello decidió poner en marcha una fábrica de yogures. Desde entonces, ha crecido globalmente hasta convertirse en una de las principales empresas de productos lácteos y alimentos saludables en el mundo (Morales, 2024).

Danone opera en más de 120 países y principalmente se especializa en productos lácteos, aguas embotelladas, nutrición infantil y alimentos para la salud. Sus marcas más reconocidas incluyen Activia, Actimel, Evian, y Aptamil, entre otras (Morales, 2024).

Gracias a la reputación, la amplia gama de productos que ofrecen, la innovación en sus productos y procesos, y su compromiso con la sostenibilidad tanto Nestlé como Danone han logrado mantenerse en una posición primordial en el mercado que les ha permitido seguir siendo competitivos en un entorno empresarial en constante cambio.

5.2. La importancia de la exportación de productos alimentarios en sus estrategias comerciales

La exportación de alimentos es un punto clave en la industria alimentaria. La mayoría de los productos alimenticios son comercializados a través de una cadena de suministro compleja que involucra a distintas partes: proveedores, distribuidores y consumidores finales. La comercialización y exportación efectiva de alimentos contribuye a la eficiencia de la cadena de suministro, mejora la calidad y seguridad de los alimentos y aumenta la satisfacción alimentaria de las personas (Zamorano, 2023).

Tanto Nestlé como Danone son empresas multinacionales líderes en su industria. La exportación de sus productos juega un papel esencial en las estrategias comerciales de ambas compañías por varias razones:

- **Acceso a mercados globales:** el proceso de exportación les abre la puerta a nuevos mercados potenciales más allá de sus países de origen. Esto les permite ampliar su base de clientes y les proporciona oportunidades de crecimiento en áreas donde la demanda de sus productos es elevada.

Un claro ejemplo es Nestlé, que ha logrado desde dos de sus plantas ubicadas en México exportar al continente africano productos con el certificado Halal (Instituto Halal, 2024).

Danone en su caso, optó, por vender su participación al grupo chino de lácteos Mengniu por un total de 15.400 millones de dólares hongkoneses (unos 1.600 millones de euros, para así acceder de una manera más fácil al mercado asiático (Europapress, 2021).

- **Diversificación de riesgos:** a través de la exportación, ambas empresas tienen la oportunidad para evitar posibles riesgos que puedan surgir en el mercado nacional, tales como cambios en las regulaciones, fluctuaciones económicas y estacionales. Gracias al acceso de nuevos mercados consiguen diversificar sus fuentes de ingresos y mitigar ciertos riesgos asociados con la dependencia de un solo mercado.

Nestlé apuesta por una diversificación no relacionada ampliando las actividades de su negocio. Ya que no solo vende alimentos, sino también productos cosméticos de la mano de L'Oréal, Veleor o Skin Health (Modaes, 2014).

Danone, en su caso, apuesta por una diversificación relacionada que se centra principalmente en la expansión dentro del sector de alimentos y bebidas, pero que complementa explorando otras áreas como la de la alimentación saludable a través de los yogures vegetales Alpro (Atarés, 2015).

- **Aprovechamiento de ventajas competitivas:** Nestlé y Danone cuentan con tecnología avanzada, experiencia en investigación y desarrollo, y marcas reconocidas a nivel mundial. Exportar les permite aprovechar estas ventajas competitivas para penetrar en nuevos mercados donde pueden destacarse frente a competidores locales. Además, exportar grandes volúmenes de productos les permite reducir costos y aumentar la rentabilidad y por ende ser más eficientes.

- **Adaptación a preferencias locales:** la exportación les obliga a adaptar sus productos a las preferencias culturales, dietéticas y regulatorias de los mercados extranjeros. Esto fomenta que la innovación y la flexibilidad en la oferta de productos sea cada vez mayor, lo que hace que la cartera global de productos se expanda.

En el caso de Nestlé, uno de sus principales objetivos es satisfacer a todos sus clientes, por ello, adapta sus productos a los sabores y texturas para satisfacer los gustos locales como hace con la marca de sopas “Maggi” que comercializa en diferentes partes del mundo como Alemania, China o Indonesia (Nestlé, 2024).

Danone, opta por ofrecer sabores y variedades de yogures que son populares en determinados países, así como la introducción de líneas de productos que cumplen con ciertas expectativas del consumidor.

- **Crecimiento sostenible:** la exportación sostenible de alimentos implica la implementación de prácticas agrícolas y de producción responsables que respeten el medio ambiente y la comunidad. Al exportar, Nestlé y Danone tienen la oportunidad de promover estos valores en múltiples regiones del mundo, contribuyendo así a su reputación como empresas comprometidas con la sostenibilidad.

Desde años atrás, Nestlé ha puesto en marcha planes sostenibles como por ejemplo el propósito de conseguir que el 100% de sus envases sean reciclables o reutilizables para 2025 (Nestlé España, 2020).

“Danone, busca con la sostenibilidad crear un impacto positivo en nuestra sociedad” Por ello, uno de sus diferentes propósitos es promover la agricultura regenerativa para producir alimentos sanos y equilibrados (Danone España, 2024).

6. NESTLÉ Y SU ENFOQUE EN LA EXPORTACIÓN SOSTENIBLE

6.1. Historia y evolución de la exportación en Nestlé

Nestlé es una de las empresas más grandes y con mayor reputación en la industria alimentaria a nivel mundial.

Sus orígenes se remontan a la visión pionera de Henri Nestlé, quien, a mediados del siglo XIX, se propuso elaborar un producto alimenticio revolucionario que ayudara a combatir la altísima mortalidad infantil de la época. Tras numerosas pruebas, hacia 1866 consiguió perfeccionar una fórmula que se componía de leche, azúcar y harina de trigo, a la que bautizó como Harina Lacteada, una innovación que pronto se ganó la aceptación y elogios de la comunidad médica y del público en general (Nestlé, 2024).

El producto experimentó un éxito prácticamente instantáneo, y apenas dos años después de su lanzamiento, comenzó su incursión en el mercado internacional a través de una red de contactos cuidadosamente establecida (distribuidores y minoristas). Este hito marcó el inicio del proceso de exportación que eventualmente definiría la expansión global de Nestlé.



Para el año 1873, las ventas habían alcanzado los mercados extranjeros y superaban las expectativas, con un impresionante total de medio millón de latas vendidas anualmente en ultramar. Este rápido crecimiento en el mercado internacional sentó las bases para la consolidación de Nestlé como una marca reconocida a nivel mundial en la industria de alimentos y bebidas (Nestlé, 2024).

La internacionalización de Nestlé se fortaleció aún más con la inauguración de nueve centros de producción en Suiza y en el extranjero, como la fábrica de La Penilla en España, que comenzó a producir Harina Lacteada en 1905. Este período también vio una diversificación significativa en la línea de productos de la empresa, con la adición de productos como leche condensada y cereales para el desayuno (Nestlé, 2024).

A lo largo del siglo XX, Nestlé continuó expandiéndose globalmente, estableciendo fábricas y adquiriendo marcas en todo el mundo. En 1938, introdujo Nescafé, el primer café soluble del mundo, que se convirtió en un gran éxito y ayudó a diversificar aún más su cartera de productos (Nestlé, 2024).

La diversificación no se limitó a la introducción de nuevos productos, sino que también abarcó la adquisición de empresas en diversas industrias, como la confitería, alimentos para mascotas y alimentos para bebés, lo que reforzó la posición de Nestlé como una de las compañías líderes en alimentos y bebidas a nivel mundial (Nestlé, 2024).

En el siglo XXI, Nestlé ha mantenido su enfoque en la innovación y la nutrición, desarrollando productos que se ajusten a las cambiantes preferencias del consumidor y promoviendo la salud y el bienestar (Nestlé, 2024).

Nestlé se prepara para enfrentarse a los retos del futuro. Desde el nacimiento de la compañía, se han sorteado toda clase de obstáculos, a los que Nestlé ha sabido hacer frente gracias a una flexibilidad estructural poco frecuente en una sociedad de negocios de sus dimensiones y, sobre todo, a partir de una ética empresarial sólida y rigurosa que sitúa el bienestar del consumidor como eje de toda su actividad. Esto le ha llevado a una búsqueda continua de la máxima excelencia y calidad en sus productos, lo que se ha manifestado en una apuesta decidida y continua por la innovación y la investigación, herramientas imprescindibles para la consecución de dicho objetivo. Esta actitud, estos valores y principios, forman parte consustancial de la actividad de Nestlé en España (Nestlé, 2024).

Después de 150 años de historia, Nestlé se ha convertido en una fuerza global, con más de 230,000 colaboradores y más de 8,500 productos. Su presencia se extiende a casi todos los países del mundo, respaldada por una sólida cifra de negocios de 1,995 millones de euros en 2019, consolidándose como líder del sector alimentario en España. La estrategia internacional de Nestlé se evidencia en el hecho de que el 56% de la producción en España se exporta a 74 países, siendo Europa responsable del 80% de estas exportaciones (Nestlé, 2024).

Además, las cifras financieras resaltan el impacto económico de Nestlé, con las exportaciones de Nestlé España alcanzando los 641 millones de euros en 2019. Desde 1976, la sede central de la empresa se ha ubicado en Esplugues de Llobregat (Barcelona), simbolizando su arraigo en España (Nestlé, 2024).

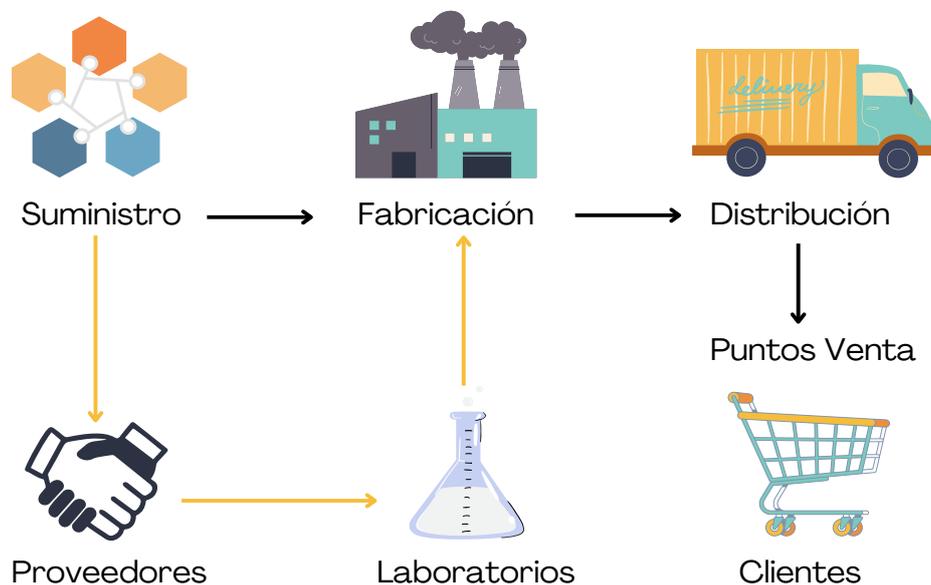
6.2. Análisis de la cadena de suministro de Nestlé

La cadena de suministro de Nestlé involucra todas las operaciones que son indispensables para que un producto o mercancía llegue al cliente final. Desde el aprovisionamiento de materias primas para la fabricación de un producto hasta su entrega al cliente final.

Se trata de un proceso complejo, debido en gran parte a la globalización que ha eliminado las fronteras mercantiles, implicando así a más partes activas en el proceso, más competencia y mayor exigencia en la demanda (AR-Racking, 2024).

La cadena de suministro de Nestlé cuenta con cuatro fases principales como se muestra en la ilustración inferior. Dentro de cada una de las fases iniciales se desarrollan una serie de subfases que completan el proceso.

Ilustración 2: Cadena de Suministro Nestlé



Fuente: Elaboración propia

Para la fabricación de sus productos, Nestlé se apoya en una red de proveedores que incluye principalmente a agricultores y ganaderos. A través de su programa de desarrollo rural, la compañía busca fortalecer a estos proveedores locales, dándoles apoyo y auspicio para incrementar su capacidad de producción y calidad. Esto tiene el objetivo de asegurar un suministro confiable de materias primas de alta calidad para Nestlé (Montiel, 2023).

Una vez suministradas las materias primas con las que se van a fabricar los productos, estas son enviadas a los laboratorios ubicados en las plantas de Nestlé. En estos laboratorios, el personal especializado lleva a cabo rigurosos procedimientos científicos para asegurar que los productos que se van a elaborar a partir de esos suministros cumplan con los estándares de calidad establecidos por la compañía. Se realizan pruebas exhaustivas para asegurar la pureza, frescura y seguridad de los ingredientes. (Montiel, 2023).

En la siguiente etapa de la cadena, se confecciona el producto siguiendo todas las especificaciones establecidas en laboratorio. Dado que Nestlé es una multinacional con instalaciones de producción distribuidas en todo el mundo, cada producto será fabricado en la planta donde específicamente se desarrolle ese producto (Montiel, 2023).

Una vez que el producto ha sido elaborado, comienza el proceso de distribución desde los centros de distribución de Nestlé hacia los diversos puntos de venta donde los clientes pueden adquirirlos. Esta fase de distribución se lleva a cabo con un enfoque en la eficiencia y la puntualidad, asegurando que los productos estén disponibles en los lugares adecuados y en el momento oportuno para satisfacer la demanda del mercado (Montiel, 2023).

6.3. La sostenibilidad en Nestlé

Nestlé, consciente de la importancia del respeto y cuidado del medio ambiente, así como de la sostenibilidad, lleva a cabo su actividad empresarial con el objetivo de optimizar los recursos naturales y minimizar su impacto. Para lograr este propósito, la empresa ha implementado un sistema propio y eficaz de gestión conocido como el Nestlé Environmental Management System (NEMS) (Nestlé, 2024).

La principal vía de Nestlé para crear valor compartido es ofrecer productos sabrosos y nutricionalmente equilibrados que contribuyan a la salud y el bienestar de las personas, a través de una actividad socialmente responsable y medioambientalmente sostenible. En otras palabras: busca desarrollar los negocios de manera que preserven el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades presentes sin comprometer las de futuras generaciones (Nestlé, 2024).

Por un lado, Nestlé basa su gestión medio ambiental en las siguientes practicas sostenibles:

- Nestlé Environmental Management System (NEMS)

En 1995, Nestlé desarrolló su propio sistema de gestión medioambiental de alcance mundial. El NEMS está implantado en todos los centros de producción de Nestlé, se somete a revisiones periódicas y constituye una valiosa herramienta para la mejora continua de indicadores medioambientales, para desarrollar acciones preventivas necesarias y para corregir posibles desviaciones. Además, suministra un enfoque sistemático que asegura el cumplimiento de las políticas del agua y el medioambientales de Nestlé y de la legislación vigente. Asimismo, es una vía altamente efectiva para alcanzar los estándares internacionales en materia ambiental, como la norma ISO 14001 (Nestlé, 2024).

- Sistema Integrado de Gestión (SIG)

Nestlé considera que la forma más eficaz de mantener su compromiso con la sostenibilidad es integrar esta política en su modelo de negocio, en todas las áreas y a todos los niveles.

Así, la compañía ha encaminado su responsabilidad social corporativa hacia un objetivo: lograr un Sistema Integrado de Gestión (SIG), en el que la gestión del medio ambiente se realice de forma integrada con las de calidad, seguridad alimentaria y salud y seguridad laboral.

De esta forma, cada vez que se modifica un proceso, se analiza su impacto global, y no únicamente desde una sola perspectiva, garantizando así que la mejora de un aspecto no perjudique a los otros (Nestlé, 2024).

- Análisis del Ciclo de Vida de producto (ACV)

Si en el ámbito industrial el Nestlé Environmental Management System (NEMS) asegura una correcta gestión medioambiental y el SIG una constante monitorización para la introducción de mejoras, Nestlé también evalúa el impacto medioambiental de sus productos. El Análisis del Ciclo de Vida de producto (ACV) es la recopilación y evaluación de los recursos necesarios para la elaboración de un determinado producto, las emisiones y los residuos generados a raíz de su producción y los potenciales impactos medioambientales asociados a las diferentes fases del proceso, desde la extracción de materias primas hasta el consumo, destrucción o reciclado de alguno de los componentes del producto. Gracias a este sistema, Nestlé puede identificar qué recursos naturales tienen un mayor impacto en la elaboración de sus productos, lo que les permite detectar oportunidades de mejora en diferentes etapas del ciclo de vida y comparar alternativas.

Por otro lado, Nestlé se embarca en distintos proyectos para mejorar la sostenibilidad. A continuación, se detallarán los más importantes (Nestlé, 2024):

1. Planes para luchar contra el residuo de plástico.

A principios de 2019, Nestlé anunció una serie de acciones específicas para cumplir con el compromiso de lograr que el 100% de los envases fuesen reciclables o reutilizables para 2025. Entre otras cosas, se anunció la eliminación de las pajitas de plástico de los productos o el lanzamiento de productos en envase de papel como el Nesquik All Natural.

2. Más del 80% del café suministrado en las fábricas de España es de cultivo sostenible.

A través de la iniciativa “cultivado con respeto”, Nestlé se ha comprometido a obtener el 100% de su café de forma responsable para el año 2025. Esto significa que puede rastrearse el origen del café hasta identificar al agricultor y ser verificado o certificado por organizaciones independientes.

Actualmente, más del 80% del café que se produce en las fábricas de Girona y Reus tiene su origen en cultivo sostenible.

3. Nestlé Aquarel se alía con Mr. Wonderful para lanzar la primera botella con PET reciclado.

Nestlé Aquarel lanzó una colección de tres botellas 100% reciclables y con un 25% de plástico PET ya reciclado (rPET). De esta manera, Nestlé trabaja para que todos sus envases se reciclen y sean reutilizados como recurso para la elaboración de nuevas botellas u otros productos, evitando así que acaben en el vertedero.

4. Caldera de valoración de posos de café.

Con el propósito de reducir las emisiones, Nestlé invirtió 17,2 millones de euros para la construcción de una caldera que utiliza el poso resultante de la elaboración de café instantáneo como biocombustible.

5. Casi el 80% de la cadena de suministro a nivel mundial verificada como libre de deforestación.

Nestlé anunció en 2019 que el 77% de sus materias primas de origen agrícola estaban verificadas como libres de deforestación. Para lograrlo, utilizan una combinación de herramientas que incluyen la certificación, el mapeo de la cadena de suministro, la verificación sobre el terreno y las imágenes por satélite para lograr el objetivo.

6. Se comprometen a alcanzar las 0 emisiones netas de gases efecto invernadero en 2050.

Para lograr este objetivo, Nestlé ha implementado una serie de estrategias, que incluyen la reducción de emisiones en sus operaciones directas, la adopción de energías renovables, la mejora de la eficiencia energética en sus cadenas de suministro y la inversión en tecnologías más limpias.

7. La iniciativa global Caring for wáter.

Nestlé se alinea con los objetivos de desarrollo sostenible. Para lograrlo se enfoca en lo siguiente:

- Reducir la cantidad de agua utilizada por cada tonelada de producto.
- Garantizar que las actividades de la compañía respeten los recursos hídricos locales.
- Asegurar que el agua que se devuelve al entorno esté limpia.
- Trabajar con los proveedores de productos agrícolas para promover la conservación de este recurso entre agricultores y ganaderos.
- Colaborar con otros actores de la sociedad para la concienciación, conservación y el acceso al agua.

6.4. Estrategias para la optimización del proceso logístico

Nestlé, como empresa líder, está asumiendo un papel proactivo en la creación de estrategias y la implementación de iniciativas que no solo optimizan sus operaciones logísticas, sino que también promueven la sostenibilidad ambiental a lo largo de toda su cadena de suministro. En este contexto, Nestlé se ha posicionado no solo como un gigante en la industria alimentaria, sino también como un referente en la adopción de prácticas empresariales responsables y comprometidas con el bienestar del medio ambiente.

La optimización logística, un pilar fundamental en la eficiencia operativa de cualquier empresa, se convierte en una oportunidad única para Nestlé de integrar principios de sostenibilidad en cada etapa del proceso. Desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final de sus productos, Nestlé se ha comprometido a reducir su huella ambiental y promover un modelo logístico más eficiente, económico y respetuoso con el entorno.

En este punto, destacaremos las diferentes estrategias e iniciativas que Nestlé ha puesto en práctica para alcanzar una optimización en su proceso logístico, destacando su compromiso con la sostenibilidad. Desde la adopción de tecnologías innovadoras hasta el fomento de alianzas estratégicas, Nestlé está demostrando que la búsqueda de la eficiencia operativa y el cuidado por el medio ambiente no son metas opuestas, sino componentes que se complementan en una visión empresarial responsable y visionaria.

En conclusión, las estrategias e iniciativas de sostenibilidad para la optimización logística en Nestlé no solo representan un enfoque innovador hacia la eficiencia operativa, sino también un compromiso integral con el futuro del planeta. A través de la integración de tecnologías avanzadas, la promoción de la circularidad en la cadena de suministro y el fomento de la transparencia y la trazabilidad, Nestlé se posiciona como un líder en la búsqueda de un modelo logístico más sostenible, demostrando que es posible alcanzar el éxito empresarial sin comprometer los recursos naturales de las generaciones futuras.

Nestlé se embauca en diversos proyectos destinados a potenciar tanto la eficiencia como la sostenibilidad en todas las etapas de su proceso logístico. A continuación, se detallarán los proyectos más significativos en este sentido.

- **Combustible renovable HVO (Hydrotreated Vegetable Oil).**

Nestlé, junto a sus proveedores ID Logistics y Masiques, ha decidido sustituir el diesel utilizado en algunos de sus camiones por combustible renovable HVO (Hydrotreated Vegetable Oil) (Interempresas, 2023).

Para ello, las tres empresas han puesto en marcha un proyecto piloto que están desarrollando en seis camiones que realizan dos de las rutas logísticas de la compañía de alimentación (Interempresas, 2023).

Con este proyecto, Nestlé avanza hacia la descarbonización de su actividad logística, a la vez que trabaja para minimizar su impacto en el medio ambiente con el objetivo de alcanzar las cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050 (Interempresas, 2023).

Este proyecto piloto está utilizando básicamente aceites de cocina usados. Así, gracias a su uso, Nestlé fomenta la economía circular y consigue reducir en un 80% los gases de efecto invernadero por kilómetro realizado (Interempresas, 2023).

- **ECO Delivery de Maersk.**

Nestlé se aúna con Maersk en un proyecto para reducir de manera significativa las emisiones de gases de efecto invernadero asociados con su logística marítima.

La estrategia central de esta iniciativa implica la implementación de la solución Maersk ECO Delivery para el transporte de todos los contenedores transportados por Maersk durante 2023, con la opción de extender este acuerdo durante 2024 y los años consecutivos (C Logística, 2023).

Este proyecto, implica el uso de biocombustibles para el transporte de los contenedores marítimos transportados por la naviera (C Logística, 2023).

En la actualidad, más de las 2.000 marcas de Nestlé llegan a los consumidores finales con una huella de carbono mucho menor gracias a los servicios de Maersk con biocarburantes. Por ello, con este acuerdo, Nestlé se posiciona como uno de los mayores clientes de la solución ECO Delivery por volumen, lo que subraya el compromiso de la compañía con la sostenibilidad y la reducción de emisiones (El Mercantil, 2023).

- **Tráiler 100% eléctrico.**

Nestlé España impulsa la sostenibilidad de sus operaciones logísticas con un nuevo tráiler eléctrico (Nestlé, 2024).

Para conseguir su nuevo objetivo, Nestlé ha previsto disminuir dichas emisiones en más de 200 kilogramos por tonelada transportada en nuestro país. Para ello, la empresa, en colaboración con su proveedor logístico ID Logistics, ha puesto en marcha un nuevo camión eléctrico, mucho más sostenible y eficiente, para cubrir la ruta entre el centro logístico de la Compañía en Guadalajara y las instalaciones en diferentes localidades de Madrid de su co-packer, proveedor que se encarga de manipular el Packaging de algunos de los productos de la compañía antes de su distribución a los retailers (Nestlé, 2024).

Con una capacidad de carga de 40 toneladas, este nuevo vehículo cuenta con una autonomía de 350 kilómetros y su recarga se realiza con fuentes 100% renovables. Además, con su entrada en funcionamiento, se prevé que se reduzcan en 173 toneladas las emisiones de CO2 al año. Para ello, el vehículo realiza 4 viajes al día todos los días laborales, reduciéndose el número de trayectos que se efectuaban hasta el momento (Nestlé, 2024).

- **Nestlé Purina y Maersk.**

Nestlé Purina y Maersk, unen fuerzas para revitalizar el tren como modelo más sostenible para transportar productos desde la fábrica hasta el puerto.

Con la revitalización del tren, consiguen reducir las emisiones de CO2, descongestionando las rutas, desarrollando a las comunidades a su alrededor y teniendo certeza en los calendarios de entrega en el puerto (Maersk, 2022).

- **IHS y Nestlé.**

IHS (Innovation Handling Services) ha desarrollado una serie de líneas de transporte y equipos de manipulación que enlazan con estos equipos autónomos para mejorar la eficiencia y actividad de la fábrica de la Penilla en Cantabria

(España). Estos equipos cargan o descargan pallets de material sobre los distintos transportadores y comunicando con el sistema de gestión propio de Nestlé, IHS se encarga de llevar la mercancía allá donde se necesite (IHS, 2021).

7. DANONE Y SU ENFOQUE EN LA EXPORTACIÓN SOSTENIBLE

7.1. Historia y evolución de la exportación en Danone

Danone, una de las empresas más grandes de alimentación, tiene su origen en 1919 cuando el español-griego Isaac Carasso, fundó en Barcelona una pequeña fábrica artesanal y comenzó a comercializar los primeros yogures "medicinales" (elaborados con leche fermentada) a través de las farmacias de la Ciudad Condal. Carasso fue capaz de convencer a varios médicos de Barcelona para que recomendasen a sus pacientes el consumo de leche fermentada como forma de aliviar sus problemas de digestión (Danone España, 2024).

Por aquella época (principios del siglo XX), el yogur era un producto completamente desconocido para la población española. Por ello, el canal de distribución de Danone estaba formado exclusivamente por las farmacias y algunos hospitales de Barcelona. Danone fue pionera e innovadora desde sus inicios, no solo por el producto en sí, sino también en la forma de comercializarlo: ya que utilizaba los tranvías para transportar los yogures acordando con los clientes la entrega de sus pedidos en las diferentes paradas (Danone España, 2024).

Con el paso del tiempo Danone logró introducir el yogur en la gastronomía española: en una primera etapa llegando exclusivamente a la ciudad de Barcelona a través de las farmacias, y años más tarde expandiéndose por toda España, una vez dado el salto al canal de alimentación (Danone España, 2024).

En 1929, Carasso tomó la decisión de trasladar la sede de Danone de Barcelona a París, ciudad donde se levanta una nueva fábrica de mayor tamaño y funda allí una nueva sociedad participada junto a otros socios locales franceses, convirtiéndose en la sociedad matriz (Danone España, 2024).

La acertada estrategia comercial iniciada por Isaac Carasso y continuada por su hijo Daniel, mediante la cual se asociaba el consumo de yogur a beneficios para la salud, acabaría resultante un verdadero éxito entre la población. No obstante, uno de los productos más exitosos a nivel comercial y que más contribuyó al crecimiento de la empresa fue el yogur con diferentes sabores. Su lanzamiento (realizado años después de la introducción del yogur natural) cautivó rápidamente a los paladares de la sociedad parisina, haciendo que la demanda creciera de forma exponencial hasta llegar a la sede española (Danone España, 2024).

Con la comercialización a gran escala de los yogures, la compañía comienza a adquirir una flota de reparto propia (formada por camionetas isoterms) para la distribución de sus productos desde sus dos fábricas en Francia y España hasta los crecientes puntos de venta (Danone España, 2024).



En 1937 se produce el mayor hito en la expansión de la compañía: la implantación de Danone en Estados Unidos, si bien se trató de una diversificación geográfica a consecuencia de la guerra. Daniel Carasso se ve obligado a huir a EE. UU.

La aventura americana dura hasta el año 1951, momento en el que Daniel Carasso decide regresar a París para gestionar las dos fábricas del grupo Danone en Francia y España (Danone España, 2024).

En este momento la expansión de la marca se hace imparable, aplicando una estrategia de diversificación total: por un lado, en mercados, introduciendo y comercializando los productos Danone en nuevos países, tanto de dentro como fuera de Europa. Con 3 fábricas en funcionamiento en España, Francia y EE. UU., los productos Danone comienzan a llegar a buena parte de Europa y Norteamérica. Y por otro lado en productos, mediante la ampliación del portafolio de la empresa mediante el lanzamiento de nuevas variedades y familias de lácteos (Danone España, 2024).

En 1961 se produce otro de los grandes hitos que impulsarían la expansión de Danone: la fusión con la compañía Gervais, logrando productos tan famosos como el "Petit Suisse". A lo largo de las décadas de los años 60 y 70, la compañía inaugura nuevas fábricas: Danone España pondría en marcha en 1963 una de sus mayores plantas mundiales en la localidad de Aldaya (Valencia). Años más tarde inauguraría hasta otras cinco factorías en Salas (Asturias), Parets del Vallés (Barcelona), en Tres Cantos (Madrid), Sevilla y Tenerife, llegando a contar con un total de seis plantas en nuestro país. También implantándose en nuevos países como Portugal, Italia, Alemania o Hungría, donde comenzaría a fabricar y comercializar también sus productos (Danone España, 2024).

A lo largo de los años 60, 70 y 80, Danone lanzaría al mercado decenas de nuevas referencias, probando con nuevas texturas y formatos, como fueron las natillas, los postres o los yogures líquidos para beber (Danone España, 2024).

Con el objetivo de competir con gigantes como Nestlé, el grupo Danone diversificó su actividad hacia la industria de las bebidas, adquiriendo en España a la famosa marca de agua mineral Font Vella en el año 1974 y la marca Evian en Francia en 1973 (Danone España, 2024).

En la década de los 80 se la lanzan al mercado nuevas referencias como:

- La gama de yogures desnatados Danone en 1985 (con la famosa campaña publicitaria de Cuerpos Danone, y que posteriormente se reconvertiría en la familia "Vitalínea").
- Nuevos postres adaptados a los gustos locales de cada mercado (fue el caso en España de lanzamientos como la cuajada, el arroz con leche o los flanes).

En los 90, el grupo Danone sigue diversificando su cartera de productos: se incorporarían nuevas líneas de negocio como las galletas, mediante la compra de General Biscuit (propietaria de las marcas Lu y Príncipe de Beukelaer) y de Nabisco. Además, se lanzó el tan conocido Actimel (Danone España, 2024).

A partir de los años 2000, apuestan por el desarrollo de productos nutricionalmente avanzados y con gran valor añadido para el consumidor. De esta forma, es cómo Danone acabaría lanzando al mercado exitosos productos como la gama de yogures con bifidus "Bio" (renombrada años más tarde, y por imperativo legal, como "Activia").

Con la promesa de ayudar a la mejora del tránsito intestinal, los "Bio" de Danone se convertirían en uno de los mayores éxitos comerciales en la historia de la compañía (Danone España, 2024).

Después de sus más de 100 años de historia, la compañía ha logrado convertirse en una gran multinacional que cuenta con un total de 197 fábricas repartidas por países de los 5 continentes, dando empleo a una plantilla de más de 100.000 trabajadores (Danone España, 2024).

Los productos del grupo Danone se comercializan en más de 120 países, logrando una cifra de negocio consolidada que roza los 28.000 millones de euros (año 2022). El principal mercado de la compañía es Estados Unidos (de donde procede en torno al 20% de su facturación), seguido de China (que aporta un 10%) y Francia (con un 7,7%). España, con unas ventas de 769 millones de euros (año 2022), representa el octavo mercado por importancia para la compañía. (Danone España, 2024).

7.2. Análisis de la cadena de suministro de Danone

La cadena de suministro de Danone desempeña un papel clave que garantiza la entrega eficiente de sus productos a los consumidores finales. Como líder mundial en el sector de los productos lácteos, Danone opera en un entorno empresarial marcado por la fluctuación de la demanda, la diversidad de productos y la presencia en múltiples mercados. Por lo tanto, su cadena de suministro se ha desarrollado y evolucionado en una red compleja y versátil, adaptada para satisfacer las necesidades específicas de cada línea de producto y las demandas variadas de los distintos mercados en los que opera.

Ilustración 3: Cadena de Suministro Danone



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la ilustración 3 que se ubica en la parte superior, la cadena de suministro de Danone incluye varias etapas:

Para la fabricación de sus más de 100 productos, Danone cuenta con una amplia red de proveedores y mantiene alianzas con más de 400 granjas que le suministran las materias primas necesarias para la producción de su carta de productos (leche, cereales, frutas...). Generalmente, estas granjas están ubicadas a una distancia próxima a las fábricas, lo que ha permitido que se logre un alto nivel de frescura y calidad en las materias primas (Danone España, 2024).

Danone se preocupa constantemente por cultivar y mantener relaciones solidas con sus proveedores y, así mismo, reconoce el talento de estos y se encarga de dar incentivos que logren el crecimiento mutuo. Esta atención constante garantiza que la empresa pueda seleccionar a los mejores proveedores del mercado (Danone España, 2024).

Una vez suministradas las materias primas, estas se procesan en las instalaciones de fabricación de Danone. En este momento, se llevan a cabo una serie de procedimientos para lograr los estándares de calidad necesarios. Además, cuenta con un modelo sistematizado de comprobaciones de calidad, llevado a cabo diariamente y en cada etapa del proceso, desde la producción hasta la verificación en los puntos de venta.

Una vez que los productos han sido elaborados, comienza el proceso de distribución desde los centros de distribución de Danone hacia los diversos puntos de venta donde los clientes pueden adquirirlos. Para ello, Danone se apoya en distintas empresas que se encargan de la distribución y también cuenta con distribuidores locales y corresponsales quienes se esfuerzan por ofrecer un servicio rápido y eficiente para cumplir con los objetivos de la empresa. Durante esta fase de distribución, se prioriza la eficacia para garantizar que los productos estén disponibles en los puntos de venta adecuados y en el momento preciso para satisfacer la demanda de los consumidores (Danone España, 2024).

7.3. La sostenibilidad en Danone

En Danone, la sostenibilidad no es simplemente una etiqueta que se añade a sus prácticas comerciales, sino que es una parte integral de su identidad y visión corporativa. Creen que los alimentos producidos de manera sostenible pueden ayudar a proteger y restaurar la salud de nuestro planeta (Danone España, 2024).

Desde la selección de las materias primas hasta la distribución de los productos, cada paso de su proceso de producción se basa en principios de sostenibilidad. Por ello, las materias primas que utilizan en la fabricación de sus productos proceden de la agricultura y forman parte de los ciclos naturales. Estas, dependen de recursos naturales como la lluvia, el suelo y la luz del sol para cultivar los alimentos, alimentar a las vacas y obtener el agua para poner a disposición alternativas saludables (Danone España, 2024).

La visión que guía sus acciones, conocida como "One Planet One Health" (un planeta, una salud), refleja el compromiso con la sostenibilidad en todas sus formas. Integra la sostenibilidad en su agenda y busca tener un impacto positivo en todas sus actuaciones para combatir el cambio climático, proteger el ciclo del agua, construir conjuntamente la economía circular en el diseño y manejo de los envases. Además, apoyan activamente la agricultura regenerativa, colaborando con agricultores y comunidades para promover

prácticas agrícolas que regeneren el suelo, restauren la biodiversidad y fortalezcan la resiliencia climática (Danone España, 2024).

Desde Danone están comprometidos a liderar el camino hacia un futuro más sostenible y saludable para las generaciones venideras, y creen que cada elección que hacen hoy puede marcar una diferencia significativa en el mañana de nuestro planeta.

Danone basa su gestión medio ambiental en cuatro prácticas sostenibles:

1. Combatir el cambio climático

Danone, contribuye para conseguir una economía libre de emisiones de carbono. Para lograr su objetivo, trabajan para reducir el impacto medioambiental de las instalaciones y los procesos que se realizan en ellas teniendo en cuenta un consumo de energía responsable y eficiente, así como realizando un esfuerzo continuo en la reducción de mermas de sus productos, una gestión responsable de ellas y la búsqueda continuada de la revalorización de los residuos. También ayudan a incrementar la captura natural de carbono, luchan contra la deforestación en la cadena de suministro y se comprometen a gestionar los recursos naturales de manera sostenible.

Para desarrollar este proceso ponen en marcha lo siguiente (Danone España, 2024):

- **Energía verde:** 100% de electricidad de origen renovable en todas sus fábricas y oficinas.
- **Uso de agua eficiente y responsable:** estaciones de depuración de agua en las plantas de producción, análisis diario del estado de agua de manantiales y acuerdos de colaboración con agentes locales de las poblaciones en las que están ubicados los manantiales para ayudar a proteger los espacios naturales en los que se encuentran.
- **Residuo cero:** todas las plantas ubicadas en España son residuo cero, asegurando que se revaloriza el 99% de los residuos para darles una segunda vida, evitando que estos acaben en el vertedero y facilitando que sean insertados de nuevo en la cadena productiva.

2. Proteger el ciclo del agua

En este ámbito, las prioridades de Danone pasan por mejorar la eficiencia en su utilización y la reducción de la presión de la actividad humana para proteger su pureza. Para lograrlo, implementan procesos de mejora e innovación tecnológica que fomenta la reducción y la reutilización de agua. De igual manera, fomentan la preservación de los espacios naturales y manantiales.

Para la preservación de los espacios naturales y para el cuidado de la flora y fauna cuentan con algunos proyectos y asociaciones. Por un lado, gracias a ANSE (Asociación de Naturalistas del Sureste) y Red Cambera para cuidar el río Segura (Murcia) y la zona fluvial de Cantabria, ayudan a cuidar los bosques de ribera, las

manchas de naturaleza que favorece la biodiversidad. Entre las áreas de actuación que contemplan estos acuerdos están la eliminación de las especies invasoras, la maleza y los residuos, así como la realización de actividades de voluntariado con la comunidad local de ambas zonas (Danone España, 2024).

Por otro lado, la fundación Lanjarón, ayuda a conservar las acequias tradicionales del entorno de Sierra Nevada para conducir el agua y preservar la pureza de zonas húmedas naturales. De esta manera, tratan de proteger la restauración del agua en Sierra Nevada (Danone España, 2024).

3. Construir una economía circular

Su estrategia es fomentar una economía circular, usando materiales sostenibles fabricados a partir de fuentes sostenibles y tratando los desechos como un recurso nuevo y valioso. La innovación será clave en este proceso.

- Desarrollan envases sostenibles con las botellas de agua Lanjarón que son 100% reciclables (Danone España, 2024).
- Han impulsado el “Circular Economy Summit”, un encuentro de debate sobre la necesidad de avanzar hacia una economía circular (Danone España, 2024).
- Proponen una iniciativa llamada “renueva” para la recuperación de envases y darles una segunda vida. Esta iniciativa tiene como principal objetivo la recuperación de envases generados en el canal de consumo fuera del hogar, con el objetivo de reciclar el plástico PET e introducirlo de nuevo en la cadena de valor como plástico reciclado PET (rPET) de alta calidad (Danone España, 2024).

4. Promover la agricultura regenerativa

Danone, trabaja estrechamente con granjas familiares. De esta manera, se asegura de fomentar una agricultura regenerativa para producir alimentos sanos y equilibrados, respetando los recursos naturales (cuidado de la tierra, proteger las fuentes de agua y la biodiversidad) permitiendo restaurar los ecosistemas, mitigando el cambio climático y velando por una alimentación sostenible para futuras generaciones.

- Para asegurar la viabilidad del mundo rural, Danone está comprometida con el relevo generacional, apoyando a los ganaderos más jóvenes para que continúen la estela ganadera. Danone es pionera estableciendo relaciones a largo plazo con sus ganaderos que en un 51% superan los 25 años. Más del 60% de estas relaciones superan la segunda generación de ganaderos (Danone España, 2024).
- Uno de sus objetivos es reducir las emisiones de CO₂ de las granjas con las que colaboran en un 15% entre el 2017 y el 2021, habiendo alcanzado a principios de 2019 una reducción del 9% (Danone España, 2024).

- Garantizan el bienestar y el respeto de los animales. Danone cuenta con un protocolo de bienestar animal junto con Compassion In World Farming (CIWF), organización benéfica dedicada a asegurar que los animales de granja son tratados con cuidado y respeto; y el Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentarias (IRTA) (Danone España, 2024).

7.4. Estrategias para la optimización del proceso logístico

En el mundo actual donde la conciencia ambiental y la responsabilidad social son de vital importancia, empresas líderes como Danone están desempeñando un papel fundamental en la promoción de prácticas sostenibles y en la búsqueda de soluciones innovadoras para los desafíos globales. Danone, como uno de los principales actores en la industria alimentaria, ha demostrado un firme compromiso con la sostenibilidad, no solo en la excelencia de sus productos, sino también en la optimización de su proceso logístico.

De manera similar a Nestlé, Danone está asumiendo un papel importante en la creación de estrategias y la implementación de iniciativas que no solo optimizan sus operaciones logísticas, sino que también fomentan la sostenibilidad ambiental en cada fase de su cadena de suministro.

A lo largo de este análisis, estudiaremos cómo Danone ha integrado tecnologías avanzadas, colaboraciones estratégicas y enfoques que priorizan la sostenibilidad para desarrollar una cadena de suministro más eficiente y sostenible. Además, examinaremos el impacto positivo que estas iniciativas están teniendo en términos de reducción de desperdicios, optimización de rutas y mejora de la huella ambiental.

En conclusión, Danone destaca como un actor fundamental en la promoción de prácticas sostenibles en la industria alimentaria, en un momento en que la conciencia ambiental y la responsabilidad social son imperativos globales. Su compromiso con la sostenibilidad se refleja no solo en la calidad de sus productos, sino también en la optimización de su proceso logístico.

Danone se involucra en varios proyectos con el objetivo de mejorar tanto la eficacia como la sostenibilidad en cada fase de su proceso logístico. A continuación, se describirán los proyectos más relevantes en esta área.

- **Plan de distribución sostenible en grandes ciudades**

Desde 2011, Danone inició un plan que implantó un sistema de distribución en el centro de las grandes ciudades mediante camiones de reparto propulsados a través de gas natural, menos contaminante que los habituales de diésel (Aral, 2011).

La idea de la compañía es ampliar la distribución con vehículos menos contaminantes a todos los centros de las grandes ciudades, colaborando así en la reducción de la contaminación ambiental y en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Con este plan, Danone pretende cerrar el círculo de la sostenibilidad en todos los procesos de transporte (realizados por medios propios o realizados por proveedores) para la producción y distribución de sus productos (Aral, 2011).

- **CHEP y Danone, socios en el modelo de negocio sostenible**

Danone se ha propuesto lograr cero emisiones para 2050. Para conseguir este objetivo, Danone ha confiado sus divisiones de agua y lácteos al modelo de economía circular de CHP, que no solo le aporta un innovador pool de palés, sino que actúa como socio estratégico capaz de proporcionar soluciones logísticas sostenibles para su cadena de suministro (Manutención y Almacejane, 2017).

El uso del pool de palés y su participación en la iniciativa Transporte Colaborativo de CHP, el principal proveedor de soluciones para la cadena de suministro ha permitido a Danone reducir sus emisiones de CO2 suministro (Manutención y Almacejane, 2017).

- **Circularidad de sus envases**

Con este proyecto, Danone garantiza que (Ravelo, 2023):

- Todos los envases que estén en el mercado sean reusables, reciclables o biodegradables para el 2030.
- Reducir a la mitad el uso de plásticos vírgenes para 2040.
- Optimizar los envases.
- Usar materiales reciclados.

En España y Portugal ha mejorado el envase de la marca Actimel, a través del ecodiseño y la retirada de la etiqueta en la gama para adultos de sus botellas. Con ello, conseguirán reducir la producción de 115.000 kg de plásticos al año (Financial Food, 2023).

Ilustración 4: Evolución etiqueta Actimel



Fuente: Danone (2024).

- **Proyecto ReNueva**

El proyecto ReNueva se inició en 2019 con el objetivo de impulsar la circularidad desde una perspectiva medioambiental, social y de negocio.

Este proyecto, recupera envases que se consumen en el canal Horeca (hoteles, bares, restaurantes, etc.), con el objetivo de reciclar el plástico PET e introducirlo de nuevo en la cadena de valor como plástico reciclado PET (rPET) de alta calidad. Además, se encarga de la gestión de los residuos de la plataforma de venta online y entrega a domicilio “Font Vella en Casa”, que integra en su servicio la recogida y el posterior reciclaje del plástico de las botellas que proporciona a sus clientes (Prieto, 2023).

8. COMPARATIVA ENTRE NESTLÉ Y DANONE

Analizando la información de ambas empresas, es evidente que tanto Nestlé como Danone están completamente comprometidas con la sostenibilidad en todas las etapas de su proceso productivo. En particular, ambas destacan por su enfoque en la eficiencia sostenible de la logística, la cual aplican de manera integral en sus operaciones.

La sostenibilidad es un objetivo compartido tanto por Nestlé como por Danone, dos líderes en la industria alimentaria. Ambas empresas reconocen la importancia de preservar el medio ambiente y adoptar prácticas empresariales responsables para garantizar un futuro sostenible. Sin embargo, existen algunas diferencias en cómo abordan y priorizan la sostenibilidad:

En cuanto a los enfoques estratégicos: Nestlé se centra en un enfoque más amplio que abarca una variedad de aspectos de sostenibilidad, desde la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero hasta la promoción de prácticas agrícolas sostenibles y la lucha contra la deforestación. Su estrategia se basa en el Nestlé Environmental Management System (NEMS) y un compromiso con la economía circular.

Danone, en cambio, adopta un enfoque más específico en áreas clave como la reducción del impacto ambiental, la protección del ciclo del agua, la construcción de una economía circular y la promoción de la agricultura regenerativa. Su visión de "One Planet One Health" guía sus acciones hacia un impacto positivo en la salud del planeta.

En lo que respecta a los proyectos y colaboraciones: Nestlé ha implementado una serie de proyectos específicos, como la eliminación de plásticos de un solo uso, el fomento de la agricultura sostenible y la inversión en energías renovables. Colabora con socios estratégicos como Maersk para reducir emisiones y mejorar la eficiencia logística.

Danone se enfoca en iniciativas como el proyecto ReNueva para la circularidad de los envases, la distribución sostenible en las ciudades y la colaboración con organizaciones como ANSE y CIWF para promover prácticas agrícolas y el bienestar animal.

En relación a la cultura corporativa: ambas empresas tienen una sólida cultura de sostenibilidad, pero Danone a menudo se percibe como líder en este ámbito, con una identidad corporativa más arraigada en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Su visión de "One Planet One Health" refleja un compromiso profundo con la conexión entre la salud del planeta y la salud humana.

Nestlé ha intensificado sus esfuerzos en los últimos años para mejorar su reputación en sostenibilidad, estableciendo objetivos ambiciosos y colaborando con diversas partes interesadas para abordar los desafíos ambientales y sociales.

En resumen, aunque Nestlé y Danone comparten un compromiso con la sostenibilidad, existen diferencias en sus enfoques estratégicos, proyectos específicos y culturas corporativas, lo que refleja las prioridades y valores únicos de cada empresa. Sin embargo, ambos desempeñan un papel importante en la promoción de prácticas sostenibles en la industria alimentaria y en la sociedad en general.

9. CONCLUSIONES

El objetivo que se ha pretendido alcanzar con la realización de este trabajo de fin de máster es analizar de forma comparativa como empresas líderes en el sector alimenticio se comprometen para el desarrollo y la mejora de la eficiencia sostenible en el proceso logístico, así como los desafíos y oportunidades de la exportación en este sector. Para ello, se ha procedido a analizar la situación real de dos empresas con gran reputación en el sector alimenticio: Nestlé y Danone.

Mediante el estudio realizado se ha obtenido información que pone de manifiesto la importancia que tiene la participación de empresas multinacionales en el desarrollo de medidas sostenibles para contribuir a mejorar el futuro de nuestro planeta y de las sociedades que están por venir.

El sector alimentario ha experimentado una notable transformación en las últimas décadas, pasando de un enfoque exclusivamente centrado en la rentabilidad a uno más consciente y comprometido con la sostenibilidad. En la actualidad, las empresas del sector alimentario están adoptando prácticas más responsables en todas las etapas de su cadena de valor, desde la agricultura hasta la distribución y el empaquetado.

Por ello, empresas como Nestlé y Danone están experimentando una transformación hacia la sostenibilidad, donde las empresas asumen un papel más activo en la protección del medio ambiente y el bienestar social.

Centrándonos en el caso de ambas empresas, tanto Nestlé como Danone comparten compromisos con la sostenibilidad y reconocen la importancia de preservar el medio ambiente adoptando prácticas empresariales responsables para garantizar un futuro sostenible, aunque con enfoques y estrategias ligeramente diferentes.

Existen diferencias en sus enfoques estratégicos, proyectos específicos y culturas corporativas, lo que refleja las prioridades y valores únicos de cada empresa. Sin embargo, ambos desempeñan un papel importante en la promoción de prácticas sostenibles en la industria alimentaria y en la sociedad en general.

Se puede afirmar que este trabajo es de gran interés y cuenta con varias implicaciones importantes para distintos colectivos, tanto en el ámbito profesional como el académico. En cuanto al primero de ellos, este informe puede ser de gran utilidad para empresas del cualquier sector, pero en especial el sector alimenticio, que aún no están completamente inmersas en los procesos que conlleva la sostenibilidad y cuáles son los pasos que necesitan para mejorar la eficiencia en la distribución de sus productos. Además, este informe puede ser de ayuda para aquellas empresas de nueva creación que tengan la intención de abrirse a nuevos mercados y no conozcan los desafíos y las oportunidades de exportación en este sector.



Respecto al ámbito académico, puede ser de gran utilidad para aquellos estudiantes que se estén formando o tengan la intención de realizar su carrera profesional en un ámbito más internacional y relacionado con el comercio exterior y la logística.

Para concluir, me gustaría destacar la importancia que ha tenido este proyecto para mí, tanto a nivel académico como a nivel personal. Me ha permitido conocer más de lleno cómo funciona la exportación en el sector textil y como empresas multinacionales tratan la sostenibilidad como punto principal en sus estrategias empresariales.

Por otro lado, este proyecto me ha aportado más conocimientos en el campo internacional y logístico, que es actualmente por donde quiero desarrollar mi futuro profesional.

Finalmente, me gustaría destacar las actitudes de compromiso y constancia que han supuesto la realización de este trabajo, y que considero imprescindibles para el desarrollo de cualquier proyecto futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Antala*. (28 de febrero de 2021). ¿Cómo optimizar la gestión de la cadena de frío? Obtenido de:
<https://www.antala.es/gestion-cadena-de-frio/>
- Aral*. (8 de abril de 2011). Danone presenta un plan de distribución sostenible en grandes ciudades. Obtenido de:
<https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/3187803/danone-presenta-un-plan-de-distribucion-sostenible-en-grandes-ciudades>
- Arce, M. J. (25 de septiembre de 2023). *ICEX*. ¿Por qué es importante exportar para tu empresa? Obtenido de:
<https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/como-internacionalizar-empresa/importante-exportar-para-empresa>
- AR-Racking*. (2024). Cadena de suministro o supply chain: qué es y características: Obtenido de:
<https://www.ar-racking.com/es/blog/cadena-de-suministro-o-supply-chain-que-es-y-caracteristicas/>
- BCM Marketing*. (2021 de octubre de 2021). ¿Qué es y cómo gestionar una marca global? Obtenido de:
<https://www.bcm.marketing/bcm-blog/global-branding/#None>
- C Logística*. (7 de 12 de 2023). Nestlé sigue la estela verde de Inditex. Obtenido de:
<https://logistica.cdecomunicacion.es/maritimo/137597/nestle-maersk-descarbonizacion-transporte-mercancias>
- Connect Americas*. (2023). ¿Qué reglas deben seguir las empresas para exportar alimentos? Obtenido de:
<https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-reglas-deben-seguir-las-empresas-para-exportar-alimentos>
- Danone España*. (2024). La sostenibilidad para Danone. Obtenido de:
<https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/sostenibilidad-para-danone.html>
- Datosmacro*. (2023). Exportación de mercancías 2023. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/espana>
- Diario del Exportador*. (2024). El precio de exportación y su relación con la cadena de logística Obtenido de:
https://www.diariodelexportador.com/2014/12/precio-de-exportacion-incoterms-y_3.html

- El Mercantil*. (7 de 12 de 2023). Nestlé se apunta a la solución de transporte marítimo con biocombustibles de Maersk. Obtenido de:
<https://elmercantil.com/2023/12/07/nestle-se-apunta-a-la-solucion-de-transporte-maritimo-con-biocombustibles-de-maersk/>
- ESERP*. (03 de noviembre de 2020). Sostenibilidad en las empresas. Obtenido de:
<https://es.eserp.com/articulos/sostenibilidad-empresas/>
- Europapress*. (13 de mayo de 2021). Danone culmina la venta de su 9,8% en la china Mengniu por 1.600 millones. Obtenido de:
<https://www.europapress.es/economia/noticia-danone-culmina-venta-98-china-mengniu-1600-millones-20210513090017.html>
- Financial Food*. (18 de octubre de 2023). Danone sigue optimizando la circularidad de sus envases. Obtenido de:
<https://financialfood.es/danone-sigue-optimizando-la-circularidad-de-sus-envases/>
- Gamarra, L. (04 de diciembre de 2023). Transporte de alimentos: logística y requisitos que debes conocer. Obtenido de:
<https://soliplast.com/uncategorized/transporte-alimentos-logistica-requisitos/>
- Garcia del Valle, C. (2023). Que es la sostenibilidad empresarial y como se desarrolla. Obtenido de:
<https://transcendent.es/sostenibilidad-empresarial/>
- Garcia, G. (21 de diciembre de 2022). *The Food Tech*. La sostenibilidad es fundamental en la operación de las empresas alimentarias. Obtenido de:
<https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/la-sostenibilidad-es-fundamental-en-la-operacion-de-las-empresas-alimentarias/>
- Gartner*. (2024). ¿Qué es la gestión de la cadena de suministro? Obtenido de:
[https://www.gartner.es/es/temas/gestion-de-la-cadena-de-suministro#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20cadena%20de%20suministro%20\(Supply%20Chain%20Management,de%20sus%20bienes%20y%20servicios](https://www.gartner.es/es/temas/gestion-de-la-cadena-de-suministro#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20cadena%20de%20suministro%20(Supply%20Chain%20Management,de%20sus%20bienes%20y%20servicios)
- Girosalut*. (18 de marzo de 2024). Los tres pilares del desarrollo sostenible. Obtenido de:
<https://girosalut.org/los-3-pilares-del-desarrollo-sostenible/>
- Gracia, A., & Albisu, L. (2023). *Ministerio de Industria y Turismo*. Evolución de la industria agroalimentaria española. Obtenido de:
<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/1PAG%20197-210.pdf>
- Grupo Pantoja*. (05 de julio de 2023). La importancia de la Tecnología en la Logística y Distribución. Obtenido de:
<https://grupopantoja.com/importancia-tecnologia-logistica-distribucion/>

- Idro.* (01 de junio de 2022). La vida útil de los alimentos. Obtenido de:
<https://idro.es/la-vida-util-de-los-alimentos/#:~:text=La%20vida%20%C3%BAtil%20de%20los%20alimentos%20se%20entiende%20como%20el,ser%20inocuo%20para%20el%20consumidor>
- IHS.* (2021). IHS consigue un proyecto para mejorar la logística interna de NESTLÉ La Penilla. Obtenido de:
<https://ihs-industrial.com/IHS-consigue-proyecto-para-mejorar-logistica-interna-NESTLE-La-Penilla-04-Diciembre-2023.html>
- Ikuski Velatia.* (2024). ¿Cómo encontrar nuevos mercados? Obtenido de:
<https://www.ikus.com/mx/blog/como-encontrar-nuevos-mercados-la-guia-completa/>
- Instituto Halal.* (2024). Nestlé México inicia sus exportaciones a África gracias a la Certificación Halal. Obtenido de:
<https://www.institutohalal.com/nestle-mexico-inicia-sus-exportaciones-a-africa-gracias-a-la-certificacion-halal/>
- Interempresas.* (16 de junio de 2022). *Interempresas* . Las exportaciones del sector agroalimentario crecen un 11,6% y alcanzan un nuevo máximo histórico. Obtenido de:
<https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/392507-sector-agroalimentario-aporto-casi-100000-millones-euros-2021-economia-espanola-genero-2.html>
- Interempresas.* (17 de 11 de 2023). Nestlé España apuesta por combustibles renovables para los camiones de sus proveedores logísticos ID Logistics y Masiques. Obtenido de:
<https://www.interempresas.net/Transporte-multimodal/Articulos/496476-Nestle-Espana-apuesta-combustibles-renovables-camiones-proveedores-logisticos-ID.html>
- Kensa Logistics.* (2023). La ruta de la seda. Obtenido de:
<https://www.kensalogistics.com/la-ruta-de-la-seda-el-legado-de-una-ruta-comercial-que-aproximo-mundos-diversos>
- Lingua Serve.* (16 de noviembre de 2018). Normativas internacionales que debes tener en cuenta para exportar tus productos. Obtenido de:
<https://blog.linguaserve.com/normativas-internacionales-que-debes-tener-en-cuenta-para-exportar-tus-productos>
- Maersk.* (7 de 12 de 2022). Nestle Purina y Maersk unidos por un mundo más sostenible. Obtenido de:
<https://www.maersk.com/es-mx/news/articles/2022/12/07/nestle-purina-and-maersk-united-for-more-sustainable-world>

- Manutención y Almacén*. (19 de diciembre de 2017). CHEP y Danone, socios en el modelo de negocio sostenible. Obtenido de:
<https://www.manutencionyalmacenaje.com/Articulos/238010-CHEP-y-Danone-socios-en-el-modelo-de-negocio-sostenible.html>
- Modaes*. (29 de mayo de 2014). Nestlé se refuerza en cosmética con la compra de activos a la canadiense Valeant. Obtenido de:
<https://www.modaes.com/cosmetica/nestle-se-refuerza-en-cosmetica-con-la-compra-de-activos-a-la-canadiense-valeant>
- Moldstock*. (2024). La logística de los alimentos. Obtenido de:
<https://moldstock.com/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la-logistica-de-alimentos/>
- Montiel, J. (14 de abril de 2023). *Prezi*. Cadena de Suministro Nestlé. Obtenido de:
<https://prezi.com/p/7xiydni-klq5/cadena-de-suministro/>
- Morales, G. (2024). *El Español*. Danone, una historia “fascinante” que persigue un futuro más saludable para todos. Obtenido de:
<https://www.elespanol.com/branded/danone-historia-salud/>
- Mozziconacci, L. (25 de Marzo de 2017). *Check-in Fairs and Markets*. La importancia de la adaptación de producto en las estrategias de internacionalización de las marcas. Obtenido de:
<https://checkin-networks.com/2017/03/25/la-importancia-la-adaptacion-producto-las-estrategias-internacionalizacion-las-marcas/>
- Nestlé*. (2024). El mundo Nestlé. Obtenido de:
https://www.nestle.com.bo/sites/g/files/pydnoa271/files/es/media/documents/the_world_nestle_esp.pdf
- Nestlé España*. (2020). Nuevas acciones y avances de la Compañía en la configuración de un futuro libre de residuos. Obtenido de:
<https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/2020-09/camino-hacia-los-envases-sostenibles.pdf>
- O, J. (11 de Abril de 2023). *Linked-in*. Como adaptar tus productos o servicios a otros mercados. Obtenido de:
<https://www.linkedin.com/pulse/como-adaptar-tus-productos-o-servicios-otros-mercados-oliveira/?originalSubdomain=es>
- OMC. (2023). *Organización Mundial del Comercio*. Estadísticas. Obtenido de:
https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics_s/merch_trade_stat_s.htm
- Ortiz, A. (27 de noviembre de 2020). *Drip Capital*. Logística de exportación. Importancia y proceso en el comercio internacional. Obtenido de:
<https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/logistica-exportacion>



Pacto Mundial. (27 de julio de 2023). Sostenibilidad: la única apuesta por el futuro.

Obtenido de:

<https://www.pactomundial.org/noticia/sostenibilidad-la-unica-apuesta-por-el-futuro/>

Pascual, A. (21 de abril de 2021). *Ainia*. Las 10 innovaciones que marcarán el futuro de la alimentación saludable y sostenible. Obtenido de:

<https://www.ainia.es/ainia-news/innovaciones-futuro-alimentacion-saludable-sostenible/>

Prieto, L. F. (25 de enero de 2023). *City Motion*. Danone refuerza el proyecto ReNueva para liderar la circularidad industrial. Obtenido de:

<https://citymotion.es/danone-refuerza-el-proyecto-renueva-para-liderar-la-circularidad-industrial>

Ravelo, A. (6 de octubre de 2023). *The Logistics World*. Danone apuesta por la circularidad de sus envases. Obtenido de:

<https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/danone-apuesta-por-la-circularidad-de-sus-envases/>

RFL Cargo. (2024). La cadena de frío en los productos perecederos. Obtenido de :

<https://rflcargo.com/cadena-frio/>

The Food Tech. (2023 de mayo de 2023). Obtenido de De dónde es Nestlé: origen y expansión global en la industria alimentaria: <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/de-donde-es-nestle-origen-y-expansion-global-en-la-industria-alimentaria/>

Unir. (15 de febrero de 2023). Las características particulares de la logística alimentaria.

Obtenido de: <https://www.unir.net/empresa/revista/logistica-alimentaria/>

Zamorano, R. (13 de marzo de 2023). *Loads Food*. Comercialización de Alimentos y su importancia en la industria alimentaria. Obtenido de:

<https://loadsfoods.com/blog/comercializacion-de-alimentos-y-su-importancia-en-la-industria-alimentaria>