



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de Nestlé

Nestlé Strategic Analysis

Autor/es

Berta Donoso Sánchez

Director/es

Beatriz Domínguez Bronchal

Facultad de economía y empresa

2022/2023

**Título del trabajo:** Análisis estratégico de Nestlé.

**Title of the paper:** Nestlé Strategic Analysis.

- Autor / Author: Berta Donoso Sánchez
- Director / Director: Beatriz Domínguez Bronchal
- Facultad de Economía y Empresa / Faculty of Economics and Business
- Curso 2022 – 2023 / Academic Year 2022- 2023

## **Resumen**

Nestlé es una multinacional, líder en el sector de la alimentación y de las bebidas. La empresa cuenta con una amplia variedad de productos como lácteos, cereales, platos preparados o alimentación para mascotas. Aunque sus inicios se remontan al año 1866, en la actualidad, mantiene una buena posición gracias al diseño e implementación de sus estrategias.

El presente trabajo emplea diferentes herramientas estratégicas para analizar el entorno externo e interno de Nestlé, como el PEST, las 5 fuerzas de Porter o el DAFO. Además, se estudian las estrategias competitivas y corporativas de esta empresa para comprender por qué ha logrado llegar a lo más alto. Finalmente, se hace un esfuerzo de proyección a futuro para proponer mejoras en la manera de actuar que le permitan seguir creciendo y adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

## **Abstract**

Nestlé is a multinational company, leader in the food and beverage industry. The company has a wide range of products such as dairy products, cereals, ready meals and pet food. Although its beginnings date back to 1866, today, it maintains a good position thanks to the design and implementation of its strategies.

This paper uses different strategic tools to analyse Nestlé's external and internal environment, such as PEST, Porter's 5 Forces and SWOT. In addition, the competitive and corporate strategies of this company are studied in order to understand why it has managed to reach the top. Finally, an effort is made to project the future in order to propose improvements in the way of acting that will allow the company to continue to grow and adapt to the new conditions of the environment.

# Contenido

1.	Introducción .....	5
1.1.	Presentación de la empresa .....	5
1.2.	Breve historia de la compañía.....	6
2.	Análisis estratégico .....	7
2.1.	Definición del entorno general.....	8
2.2.	Análisis del entorno general.....	10
2.3.	Análisis del entorno específico .....	14
3.	Análisis interno .....	18
4.	Estrategia competitiva .....	27
5.	Estrategia corporativa.....	29
5.1.	Análisis de la dirección del crecimiento de la empresa .....	29
5.5.1.	Grado de integración vertical .....	29
5.5.2.	Diversificación del producto y geográfica.....	30
5.1.3.	Análisis de la reestructuración de la empresa.....	32
5.2.	Análisis del método escogido para crecer.....	33
a.	Alianzas estratégicas .....	34
b.	Fusiones y adquisiciones .....	35
5.3.	Análisis de la estrategia de internacionalización de la empresa .....	35
6.	Futuro y conclusiones .....	37
	Bibliografía.....	38

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1. Marcas más representativas de Nestlé.....	6
Ilustración 2. Línea cronológica de Nestlé.....	7
Ilustración 3. Localización Nestlé.....	8
Ilustración 4. Ventas por continentes en 2022.....	9
Ilustración 5. Nestlé en cifras 2019 VS. 2021.....	10
Ilustración 6. Preferencias preparación españoles.....	12
Ilustración 7. Alimentación fuera del hogar.....	13
Ilustración 8. Evolución gasto en platos preparados.....	13
Ilustración 9. Evolución gasto I+D en España.....	14
Ilustración 10. Ranking marcas en España.....	16
Ilustración 11. Cuota mercado principales competidores.....	17
Ilustración 12. Esquema cadena de valor.....	19
Ilustración 13. Fábricas Nestlé España.....	20
Ilustración 14. Cadena de valor Nestlé.....	30
Ilustración 15. Ventas por categoría de productos.....	31
Ilustración 16. Ventas por área geográfica.....	32
Ilustración 17. Matriz BCG Nestlé.....	33
Ilustración 18. Nestlé en el mundo.....	35

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Análisis DAFO de Nestlé.....	24
Tabla 2. Estrategias competitivas genéricas.....	27
Tabla 3. Marcas que más invierten en publicidad en España.....	28

# **1. Introducción**

En este informe se va a realizar un análisis de Nestlé desde el punto de vista estratégico. Se trata de una empresa multinacional que ofrece productos de alimentación y bebidas en 186 países. Empezó siendo una pequeña empresa con sede en Suiza y en la actualidad es una gran multinacional, que según el índice Merco se situaría como la líder en el sector de la alimentación en España, tanto en el 2022 como en el 2023.

Analizar estratégicamente a esta empresa, comprendiendo las estrategias que ha implementado, es relevante ya que pese a ser una empresa con muchos años de antigüedad, que ha debido enfrentarse a muchos cambios en su entorno, sigue siendo una de las grandes empresas del sector de la alimentación. El objetivo de este trabajo es conocer qué estrategia competitiva ha llevado a cabo Nestlé a lo largo de todo su recorrido para conseguir llegar a posicionarse en lo más alto.

El trabajo empieza con una breve presentación de la empresa analizada. Seguidamente se realiza el análisis estratégico externo, tanto del entorno general como del específico. Se continúa con un análisis de la estrategia interna y, posteriormente, se analizan las estrategias competitivas y corporativas llevadas a cabo por Nestlé. Para finalizar el trabajo, se realizarán propuestas para las estrategias futuras que puede tomar la empresa, con la finalidad de adaptarse a los previsibles cambios del entorno y, de esta forma, seguir manteniendo una buena posición en la industria.

## **1.1. Presentación de la empresa**

Nestlé es una empresa multinacional suiza que ofrece una amplia gama de productos de alimentación y bebidas, cuya sede se encuentra en Suiza. Opera en 186 países diferenciados en América del Norte, América Latina, Europa, Gran China, Asia, Oceanía y África. Además, dispone de 354 fábricas en 79 países diferentes.

Entre los productos que ofrece, se encuentran alimentación para mascotas e infantil, café, cereales y chocolates o platos preparados. Dentro de cada categoría de producto, Nestlé comercializa diferentes marcas. La ilustración 1 recoge algunas de sus marcas más representativas.

**Ilustración 1.** Marcas más representativas de Nestlé



*Fuente: Elaboración propia basada en las marcas de nestle.com*

El objetivo principal de Nestlé es mejorar la calidad de vida de la población a través de sus productos, contribuyendo así a conseguir un futuro más saludable para las generaciones futuras.

Su misión consiste en mejorar el bienestar de las personas de cualquier edad y circunstancia, ofreciendo productos de gran calidad. Para cumplir con su misión, la empresa realiza mejoras continuas mediante innovaciones científicas. Por otro lado, su visión reside en ser una empresa reconocida, líder en salud, nutrición y bienestar de manera mundial.

## **1.2. Breve historia de la compañía**

Nestlé cuenta con una larga historia, ya que lleva ofreciendo sus productos desde 1866. Su fundador fue Henri Nestlé. Henri es un alemán, nacido en 1814, que con 29 años decide trasladarse a la ciudad de Vevey (Suiza). En esa época, muchos niños suizos fallecían antes de cumplir un año. Es por eso que, en 1866, Henri decidió desarrollar un nuevo producto al que llamó ‘harina alimenticia’, que consistía en leche, azúcar y harina de trigo. Posteriormente, fue renombrada como ‘harina lacteada’.

Tras un gran recorrido, en el año 1920, Nestlé decide constituir oficialmente la Sociedad Nestlé, Anónima Española de Productos Alimenticios (AEPA). Tras este hecho, establecieron sedes en Madrid, Santander, Valencia, Sevilla y Bilbao. En la actualidad, Nestlé es líder en el sector alimentario en España con una cifra de negocios de 1.995 millones de euros en 2019. El 56% de la producción de las fábricas de Nestlé es exportado. Para el año 2022, la cifra de negocio de las exportaciones de Nestlé fue de 896 millones de euros.

En la ilustración 2, podemos observar los hitos más importantes para Nestlé. Como podemos apreciar son numerosos, debido a la cantidad de años que esta empresa lleva trabajando en este sector y realizando numerosas innovaciones para nunca dejar de ser líder en el mercado. Entre ellos, se podrían resaltar su entrada en el sector de los helados en 1963 o del nacimiento de la Caja Roja en 1972, productos que se siguen comercializando hoy en día y son muy identificativos de la marca. Otro acontecimiento importante podría ser la llegada del café en cápsulas de Nescafé Dolce Gusto en 2008, según un estudio de IfemaMadrid<sup>1</sup>, 7 de cada 10 hogares españoles consumen café en este formato, y más de la mitad lo hace todos los días.

**Ilustración 2. Línea cronológica de Nestlé**



*Fuente: Elaboración propia*

## 2. Análisis estratégico

En este apartado, se va a realizar un análisis estratégico, tanto interno como externo. En el análisis externo, se estudiará el entorno general y el específico en el que opera la empresa

<sup>1</sup> <https://www.ifemamadrid.es/intersicop/noticias/espanoles-toman-medida-2-2-cafes-dia-capsulas>

analizada. Para ello se utilizarán dos herramientas estratégicas: el análisis PEST y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Por su parte, en el análisis interno, se analizarán los recursos, habilidades y competencias con las que cuenta Nestlé para comprender por qué es capaz de crear valor. Para ello, se utilizarán herramienta como la cadena de valor o el análisis VRIO.

## **2.1. Definición del entorno general**

Nestlé opera en un mercado geográfico muy amplio, concretamente en 186 países. Por tanto, llega a estar presente en todos los continentes del mundo. En la ilustración 3 se puede observar dónde están presentes sus oficinas en todo el mundo. En concreto, Europa es el continente donde más oficinas se ubican, con un total de 33, seguido de Asia, América, África y por último Oceanía, donde únicamente se encuentran 6 de ellas.

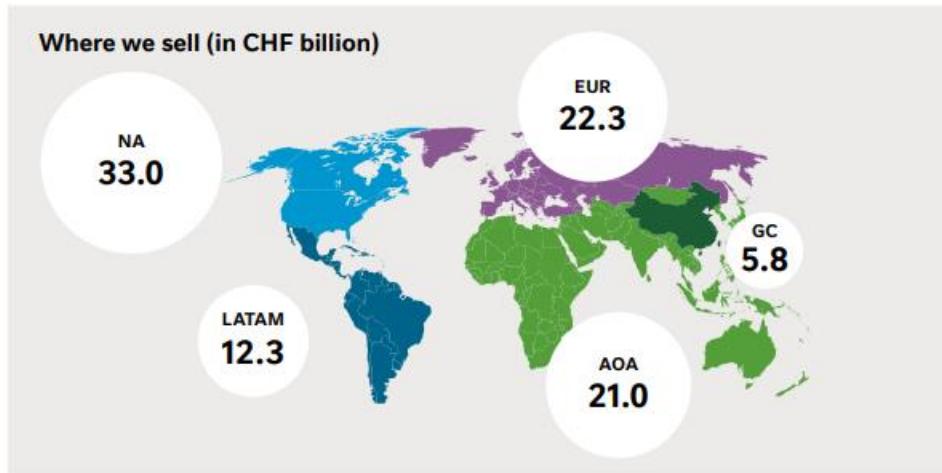
### **Ilustración 3. Localización Nestlé**



Fuente: nestle.com

A pesar de ser el continente europeo donde más presencia existe, no es el que más beneficio le genera a Nestlé. En las cuentas anuales de 2022 publicadas en su propia página web, Nestlé muestra los resultados que pueden observarse en la ilustración 4, diferenciando las ventas anuales (datos en francos suizos) por continentes.

**Ilustración 4.** Ventas por continentes en 2022



*Fuente: nestle.com*

El estudio de este trabajo va a centrarse en una única zona geográfica debido a la amplia localización de Nestlé en el mundo. Concretamente, la ubicación elegida ha sido España por varios motivos.

Cada año, Nestlé publica en su página web [nestle.es](http://nestle.es) un informe exclusivo en España. Se han estado comparando los informes de 2019<sup>2</sup> y 2021<sup>3</sup> para observar su evolución en este mercado y han surgido varias cuestiones. La ilustración 5 muestra los datos de ambos años, y si observamos el apartado de “Nestlé en España”, vemos que tanto las ventas totales en euros como el porcentaje de exportaciones han aumentado siendo que en el apartado de “Nestlé en el mundo”, se puede observar como las ventas totales de la compañía en el mundo como el número de empleados y el número de fábricas ha disminuido. Además, dentro del propio documento se muestran datos de la plantilla de empleados en España, y también crece sumando 70 empleados más y casi duplicando la distribución y ventas por empleado.

Entonces, la pregunta es: ¿qué estrategia competitiva está llevando a cabo Nestlé en España para seguir creciendo siendo que en los resultados globales de la empresa se ve una disminución de las cifras? Esto es lo que vamos a estudiar a lo largo del trabajo.

<sup>2</sup> <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/2020-06/nestle-en-espana-2019.pdf>

<sup>3</sup> <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/2022-03/datos-clave-2021-nestle-espana.pdf>

**Ilustración 5.** Nestlé en cifras 2019 VS. 2021



Fuente: nestle.es

## 2.2. Análisis del entorno general

Para estudiar el entorno general de Nestlé, emplearemos el análisis PEST. Esta herramienta consiste en analizar los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos que le afectan positiva o negativamente, incidiendo por tanto en los resultados de la empresa. Los factores externos que le afectan de forma negativa se consideran amenazas, mientras que los que repercuten positivamente en la actividad de la empresa son considerados como una oportunidad.

En cuanto a los factores **político-legales**, hay que tener en cuenta los cuatro aspectos principales a los que pueden afectar este tipo de factores, que son por ejemplo la información y el etiquetado, los envases y residuos o los contaminantes y aditivos. En este sentido, los productos de alimentación, al impactar directamente en la salud de las personas, están sujetos a unas medidas bastante reguladas, incluso desde antes de empezar con el proceso productivo.

Entre las medidas que han podido afectar de forma más significativa a la actividad de Nestlé se encuentran, por ejemplo, la delimitación del uso de aceites de palma conforme a la normativa de la Unión Europea. Esta medida afectó negativamente a Nestlé debido a que era uno de los ingredientes principales en la producción de muchos de sus productos, como el Kit Kat.

Por otro lado, el auge del cuidado del medioambiente hace que cada vez surjan más normativas dedicadas a la prevención de la contaminación, sobre todo por parte de las

grandes industrias. Por ejemplo, la nueva normativa de gestión de residuos que rige en España (Ley 22/2011) se marca como objetivo el reducir al mínimo los efectos negativos de la generación y gestión de residuos en la salud humana y el medio ambiente. Otra medida más reciente es la Ley 7/2022, la cual establece un impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables con el objetivo de fomentar la prevención de la generación de este tipo de envases.

Estas normativas pueden influir negativamente a Nestlé debido a que deberá modificar sus procesos de producción para poder adaptarse a las nuevas leyes vigentes en cuanto a material empleado para sus envases como a la forma de reciclaje de sus productos.

Sobre los **económicos**, cabe destacar que el poder adquisitivo medio por habitante en España fue de 15.314 euros, un 6% por debajo que la media de los países europeos. Aun así, la capacidad de compra creció un 4% respecto al año 2021, menos que la capacidad de Europa en su conjunto (que creció un 8%). Sin embargo, estos aumentos se sitúan por debajo de la inflación registrada en octubre del 2022, por lo que realmente se está reduciendo la capacidad de compra real de los europeos (Growth from Knowledge, 2022).

Como es evidente, a Nestlé le favorece que la capacidad de compra sea alta ya que, como se mencionará más adelante, la empresa ofrece productos de calidad que tienen precios superiores a otras alternativas por lo que un poder adquisitivo más elevado, es beneficioso para el encaje de la empresa. Por lo que, la inflación anteriormente mencionada, es un efecto negativo para Nestlé, ya que su mercado objetivo tendrá menos capacidad económica que dedicar a la compra de sus productos.

Los factores **socio-culturales** hacen referencia a la sociedad que consume este tipo de productos. Los hábitos alimentarios son definidos por los comportamientos individuales y colectivos relativos al consumo de estos alimentos, que se pueden adoptar de manera directa o indirecta y que a la vez está definida por factores socioeconómicos. El Gobierno de España llevó a cabo un estudio en 2022 sobre las preferencias de los españoles respecto a los alimentos. En la ilustración 6 observamos cómo las preferencias de los consumidores españoles tienden hacia los alimentos más saludables. Este factor se presenta como una buena oportunidad para Nestlé ya que la empresa siempre ha apostado por alimentos de calidad que mejoren la salud y el bienestar de las personas. Por ejemplo, cabe destacar algunos platos

como el puré de patatas de Maggi, que en su composición destaca un 99% copos de patata siendo el otro 1% estabilizantes necesarios para su mantenimiento. Además, de otros platos preparados que aparentemente puede parecer que no son saludables, pero sí lo son, es este el caso del cocido, la fabada y las lentejas a la riojana con un 30% menos de sal y grasa. Estos, a pesar de ser platos contundentes, sus ingredientes son únicamente los necesarios como son la legumbre, la salsa hecha a base de verduras y en algunos, carne. En ocasiones no es siempre así, por ejemplo, en el caso de la marca Día, su cocido madrileño se compone por ingredientes como el aceite de girasol, la harina de arroz para dar más espesor o la goma xantana, ingredientes innecesarios que hacen de los de Nestlé mejores opciones.

#### Ilustración 6. Preferencias preparación españoles



Fuente: Gobierno de España

Por otro lado, en este mismo estudio también se ilustran cifras de las preferencias de los españoles a la hora de elegir dónde comer. Como vemos en la ilustración 7, el 69% de los encuestados elige comer en un establecimiento y solo el 11% en su propia casa. Además, el 6% y el 5% comen en el trabajo o en la calle, respectivamente. Por lo que, como hemos mencionado antes, una buena oferta de platos preparados de elaboración rápida y saludable haría que este producto ofrecido por Nestlé fuese el elegido de muchos españoles para los momentos en los que han de comer fuera de casa o incluso podría sustituir el hecho de ir a un establecimiento cuando por circunstancias no se posee del tiempo suficiente para llegar a casa y cocinar algo. Además, en la ilustración 8 observamos cómo cada día las familias destinan mayor parte de su presupuesto en este tipo de alimentación ya preparada.

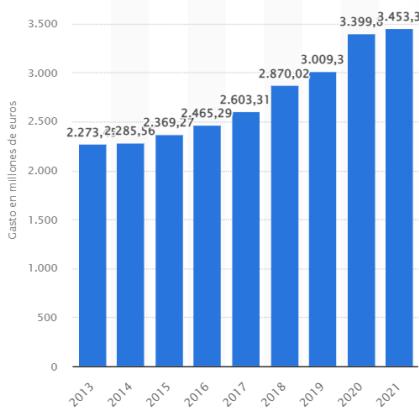
### Ilustración 7. Alimentación fuera del hogar

**Se recupera el consumo en el establecimiento.**  
**Se mantienen los pedidos para llevar o a domicilio**



Fuente: Gobierno de España

### Ilustración 8. Evolución del gasto en platos preparados



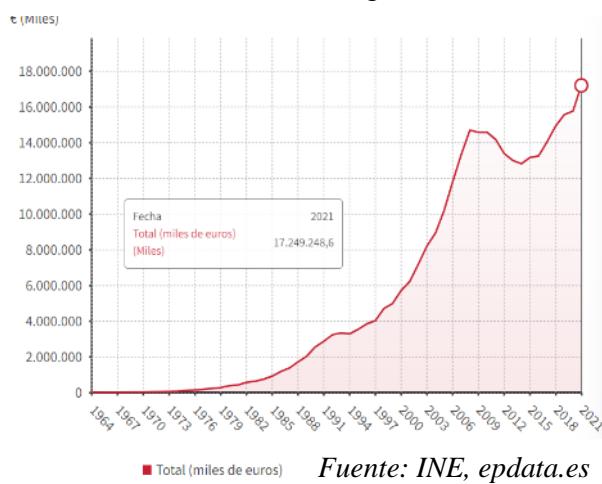
Fuente: Statista

En cuanto al factor **tecnológico**, en el territorio español no se lleva a cabo una gran inversión en I+D. Sin embargo, es cierto que cada año que pasa este gasto se incrementa conforme al anterior.

La inversión en I+D en España durante el 2021 fue únicamente del 1,43% del PIB, lo que se sitúa a unos 363,66€ por habitante.

Como observamos en la ilustración 9, España nunca ha destacado por su inversión en I+D. Esto supone un punto negativo para las empresas que operan en este ámbito geográfico, ya que han de ser ellas mismas las que tienen que realizar grandes inversiones de manera privada si quieren estar a la última en procesos e innovación.

**Ilustración 9.** Evolución del gasto en I+D en España



### 2.3. Análisis del entorno específico

Para realizar este estudio analizaremos el grado de atractivo de la industria para así comprender el beneficio medio de las empresas que operan en él. Como se ha mencionado anteriormente, Nestlé ofrece una amplia variedad de productos. En este análisis, se pondrá el foco en los productos de la empresa destinados a la alimentación para personas. La industria de la alimentación y de las bebidas es, por tanto, el entorno específico que se va a analizar. Para comprender el nivel de atractivo de este sector, se hará uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Esta herramienta entiende que los factores que determinan los beneficios medios de las empresas que operan en una determinada industria son: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutivos, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad dentro de la propia industria.

En lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, Nestlé cuenta con multitud de proveedores por todo el mundo, y además establece unas normas no negociables para los que vayan a ser sus proveedores, empleados, todos los agentes y personal subcontratado a la hora de llevar a cabo sus actividades de negocio. Sin embargo, Nestlé es un cliente muy exigente, y como bien explica en su página web, no está dispuesto a que sus proveedores no cumplan con sus estándares establecidos de sostenibilidad. Es por eso, que el poder de la empresa con el proveedor es bajo. Nestlé tiene grandes proveedores que si perdiése le supondría un gran coste encontrar otros de acuerdo con sus criterios. Por lo que la compañía

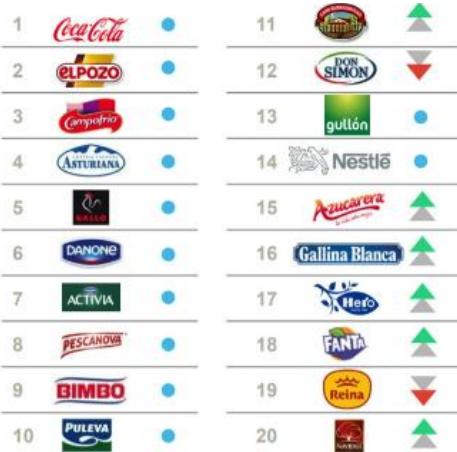
debe cuidar sus relaciones con sus proveedores para no arriesgarse a poder perder a alguno de ellos y que eso influya en su proceso productivo, claramente estructurado.

Por otro lado, el poder de negociación del cliente es bajo. Nestlé cuenta con varios tipos de clientes, entre ellos los establecimientos, minoristas y mayoristas, que hacen llegar sus productos al consumidor final. Al trabajar con un elevado número de establecimientos es complicado que ninguno de ellos ejerza una influencia muy elevada sobre Nestlé. Es el caso de los supermercados, en España se pueden encontrar productos de Nestlé en cualquiera de ellos, como son Alcampo, Carrefour, el grupo Dia o Mercadona. Además, también se pueden encontrar en tiendas menos usuales como Primor o gasolineras del grupo Cepsa. Incluso en farmacias y parafarmacias también se comercializan sus productos de alimentación infantil. Y no solo existe el comercio presencial, si no que en plataformas online como Amazon o las propias páginas de Nestlé (como nescafedolcegusto.es) también pueden adquirirse sus productos. Sin embargo, existe un caso en el que Nestlé pudo sentir presión por parte de su público, cuando Greenpeace publicó un anuncio sobre las barritas Kit Kat de Nestlé en el que se manifestaba que la barrita de chocolate crujiente destruía los bosques, con el fin de conseguir que Nestlé dejara de utilizar aceite de palma como ingrediente principal en muchos de sus productos. Tras numerosas críticas, Nestlé dejó de utilizar este ingrediente, promocionando así un gran SIN ACEITE DE PALMA en sus envoltorios.

Para comprender el nivel de rivalidad entre las empresas ya existentes, se debe prestar atención a los principales competidores de Nestlé a nivel internacional, que son General Mills, Maseca y Bimbo Bakeries. No obstante, para el caso particular del mercado español, tal como se aprecia en la imagen 10, sus principales rivales son Coca cola, el Pozo o Campofrío.

Según el informe “Brand Footprint 2020”, Nestlé se encuentra en el puesto 14. Aunque no está muy lejos del top 10, tiene por delante a empresas muy fuertes que podrían estar quitándole cuota de mercado.

**Ilustración 10.** Ranking marcas en España



*Fuente: Revista InfoRetail*

Si hablamos de empresas líderes en el sector del mundo de la alimentación y de las bebidas, Nestlé podría estar muy igualada a PepsiCo. Sin embargo, para realizar el análisis de la competencia se cogerán como referencia Danone, Coca Cola y Unilever, además de PepsiCo, ya que comercializan unos productos más similares a Nestlé.

Danone posee marcas como Actimel, Activia, Alpro, Oikos, Danet, Danonino, FontVella o Lanjarón, entre otros. Muchas de estas marcas están enfocadas a productos lácteos. Nestlé también tiene su gama de productos lácteos e incluso de agua mineral. El grupo Danone cerró el 2022 con unas ventas de 843 millones de euros, mientras que Nestlé lo hizo con 1.431 millones de euros, significativamente superior a su rival. Por esto y por razones de consumo, como que ambas son sustitutivas de la otra, podemos afirmar que existe una clara rivalidad entre ellas.

En cuanto a Coca Cola, posee famosas marcas del sector de las bebidas como son Coca-cola, Fanta, Sprite, Aquarius, Nestea o AquaBona, entre otras. Esta empresa registró unas ventas de unos 3.030 millones de euros en el año 2020, lo que la posiciona significativamente por encima de Danone y Nestlé.

Las marcas que componen a la empresa Unilever son las conocidas Carte D'or o Magnum. A pesar de estar formado por más marcas, estas son las principales competencias para Nestlé, dentro del sector de los helados. Unilever cerró el año 2022 con una facturación de 553,3 millones de euros, la mitad de lo que facturó Nestlé el mismo año.

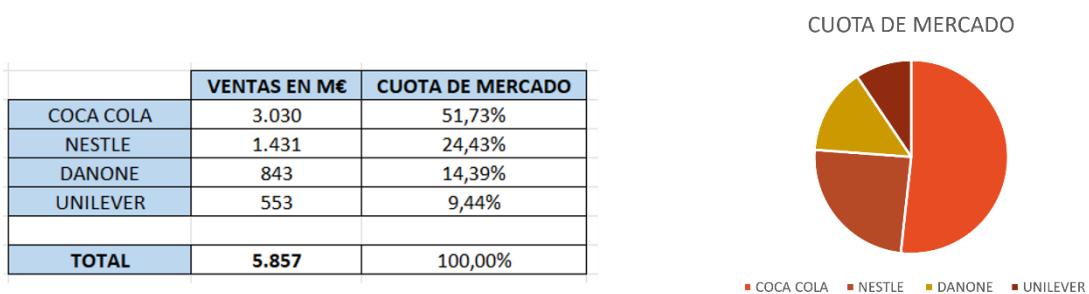
Por último, PepsiCo se compone por marcas como Pepsi, KAS, Seven UP, Lipton, Aquarade o Aquafina. Los productos ofertados por estas marcas se clasificarían dentro del sector de las bebidas y la competencia podría estar más igualada a la que ofrece Coca Cola. PepsiCo no ha hecho públicos sus datos de facturación en España durante el 2022, únicamente lo hace a nivel mundial, por lo que no se puede emplear la empresa como referencia de comparación con las otras mencionadas.

Como conclusión, podemos decir que la intensidad de la rivalidad es alta ya que existe un gran número de oferentes en esta industria. Aunque no todos sean tan grandes como Nestlé, al tratarse de un producto que cubre una necesidad tan básica como es la alimentación, existen multitud de propuestas diferentes, entre las que se encuentran aquellas que ofrecen alternativas más baratas.

Además, es un sector con un crecimiento lento, ya que el producto ofertado es difícil de diferenciar y muy fácil de imitar por la competencia, siendo además un producto perecedero con una duración de vida significativamente corta.

A continuación, en la ilustración 11 se muestran las cuotas de mercado de los principales competidores, cogiendo como referencia las ventas totales del año 2022 mencionadas anteriormente. Se puede observar que la compañía que más cuota de mercado ocupa es Coca Cola y que Nestlé se encuentra en segundo lugar más alejada del primer competidor que del tercero, que es Danone.

**Ilustración 11.** Cuota de mercado principales competidores



*Fuente: Elaboración propia*

En lo que respecta a la amenaza de productos sustitutivos, la alimentación es una necesidad básica que solo puede cubrirse con alimentos. En este sentido, existe una gran variedad de

productos alimenticios. Cualquier alimento que no esté incluido dentro de la gama de productos de Nestlé, como verduras, carne o pescado, podría considerarse un producto sustitutivo. Por tanto, atendiendo a esta idea se podría concluir que la amenaza es elevada.

Finalmente, respecto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, se puede concluir que es baja. El acceso a este mercado no es sencillo, ya que las barreras a la entrada no son sencillas de traspasar y los competidores pertenecientes al mercado son fuertes. Algunas de las barreras a la entrada pueden ser las economías de escala y alcance, las ventajas competitivas de estas economías permiten producir ahorrando en costes, pero se consiguen al tiempo de mantenerse en el sector, por lo que el inicio del recorrido de una nueva empresa puede suponer grandes costes y por tanto un gran capital inicial para empezar a producir. Otra barrera sería la diferenciación del producto, que, a pesar de ser iguales y sustitutivos entre sí, es muy sencillo reconocer de qué marca es cada producto que se encuentra expuesto, y también es algo que se necesita tiempo para conseguir. El conseguir estar presente en todos los canales de distribución, como las marcas que hemos estudiado anteriormente, también es algo difícil y que requiere de disponer de capital para poder acceder a ellos. Los principales competidores de este sector están presentes en diversos canales, como supermercados, mercados, tiendas locales y tiendas online. Por último, es necesario cumplir con la legislación necesaria para formar parte de este sector, que debido a que se están comercializando productos alimenticios, es una normativa exigente. Por ejemplo, lo primero es inscribirse en el Registro Sanitario, cuyo coste depende de la comunidad autónoma dónde se quiera implantar la empresa.

### **3. Análisis interno**

El análisis interno de una empresa sirve para evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa.

Una manera de realizar ese análisis interno es a través de su cadena de valor. Como muestra la ilustración 12, esta herramienta descompone las actividades estratégicas más relevantes de la empresa, con el fin de comprender cómo crea o destruye valor.

**Ilustración 12.** Esquema cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las actividades primarias, en primer lugar, se encuentra la logística interna, la cual engloba la recepción, el almacenamiento y la distribución de las materias primas. Nestlé muestra de manera transparente cómo es el suministro de su materia prima, y lo hace llamar el “*Farmer Connect*”. El equipo encargado recibe una formación de agricultura sostenible para cada uno de los diferentes cultivos y para el contexto cultural y socioeconómico de los agricultores. Además, este equipo garantiza que las condiciones de pago para los agricultores estén correctamente reguladas.

Los proveedores de Nestlé son los encargados en garantizar ciertas normas para asegurar la calidad de sus materias primas. En particular, el deber de transparencia, el deber de vigilancia de los intermediarios laborales y el deber de vigilancia en el transporte. Además, a solicitud de Nestlé, los proveedores (incluidos los intermediarios y las explotaciones agrícolas y ganaderas) deberán mostrar el programa interno que tienen implementado que demuestre las mejoras o el cumplimiento continuo en relación con los requisitos del Estándar o su equivalente y notificar en todo caso cualquier sospecha de vulneración de las regulaciones, leyes o Código. Sin embargo, esto podría generar una amenaza para Nestlé, ya que aparte de reducir su elección solo a aquellos proveedores que cumplan sus códigos y sistemas, el depender de ellos puede ser peligroso si el proveedor no acabe conforme con su parte del trato, lo que afectaría directa y negativamente a la producción de Nestlé.

En lo que respecta a la actividad de fabricación y operaciones, vamos a centrarnos a nivel España. En la página de Nestlé oficial podemos encontrar la información referida a la ilustración 13:

### Ilustración 13. Fábricas Nestlé en España



Fuente: nestle.com

En cada una de las fábricas que posee la empresa en nuestro país, se produce un tipo de producto diferente. Por ejemplo, en La Penilla producen las harinas infantiles, el cacao soluble, los chocolates, la leche en polvo y las masas y obleas refrigeradas. En la de Girona únicamente se fabrica el café soluble y las bebidas en cápsulas. En Viladrau, el agua embotellada, en Castellbisbal los alimentos para mascotas, en Reus el café tostado y en Gijón los platos preparados, entre otras más fábricas. Nestlé cuida en todo momento la calidad en sus procesos productivos y el correcto mantenimiento de sus fábricas. Es por eso que en el 2022 la compañía publicó que iba a invertir unos 100 millones de euros durante los siguientes 3 años en su fábrica de Gerona, para así mejorar los procesos productivos que se llevan a cabo en la misma. Además, la producción de estas fábricas es clave para la cifra de negocios de la empresa. En 2022, las exportaciones realizadas por sus fábricas españolas consiguieron aumentar en 896 millones su cifra de negocio. Por lo que está claro que a pesar de tener numerosas fábricas, el correcto uso y mantenimiento de las mismas hace que el beneficio de la empresa se eleve y por tanto sea una oportunidad para Nestlé el seguir explotándolas e invirtiendo en ellas para mejorar los procesos y la calidad de las mismas.

Además, Nestlé es una empresa que manifiesta una gran responsabilidad social y una sostenibilidad en sus procesos de fabricación y producción de su catálogo de productos. Según su página web, la compañía basa sus valores de producción en el respeto y en la creación de valor compartido para así contribuir a una sociedad mejor. Una gran oportunidad

para poder aumentar el beneficio percibido de los productos que comercializa, ahora que la comunidad está tan concienciada con el cuidado del medioambiente y el desarrollo sostenible.

Desde el punto de vista de la logística externa, Nestlé almacena sus productos en sus fábricas y posteriormente hace llegar sus productos a sus distribuidores a través de la empresa TRC con camiones Scania. Estos llegarán a sus principales canales de comercialización como hipermercados, supermercados o bodegas. Esto es una oportunidad para la empresa ya que es un medio de transporte rápido y le permite a Nestlé externalizar este proceso.

Para el tema de marketing y ventas, Nestlé tiene que realizar una gran inversión debido a la variedad de líneas de productos con las que cuenta. En 2021, invirtió 19 millones de euros, solo en España. Esto puede no ser tan bueno, y por tanto sería una amenaza para Nestlé, porque el invertir tanto en publicidad significa que el resto de años deberá seguir manteniendo el estándar y por tanto aumentar sus inversiones y destinar más cantidad de dinero para ello. Además, al estar presente en tantos mercados geográficos, tiene que saber adaptarse de manera óptima a la cultura de cada país aun manteniendo los valores de la compañía.

Para acabar con la ruta de actividades primarias, tenemos el servicio postventa, que hace que se mantenga el valor del producto y creen fidelidad a la marca. Nestlé cuenta con un servicio de atención al cliente a través de un teléfono fijo o de un correo electrónico (de lunes a viernes de 9 a 22h), un amplio horario que hace que sea fácil contactar con ellos en cualquier momento y por tanto, una oportunidad que genera valor para la empresa. Al ofertar productos consumibles de alimentos tampoco es necesario que cuenten con un servicio postventa muy desarrollado (como puede ser en el sector de la tecnología), simplemente si el producto tiene algún problema (no sirve para consumir), saber solventarlo de manera rápida y eficaz.

Por otro lado, tenemos las actividades de apoyo. Empezamos por el abastecimiento, que se refiere a las actividades relacionadas con el proceso de compra de los factores productivos. Para Nestlé es fundamental cumplir con un abastecimiento responsable y sostenible, respetando siempre el bienestar animal, algo que, hoy en día, los consumidores tienen muy en cuenta y por tanto genera una oportunidad para Nestlé.

Seguidamente, se encuentra el desarrollo tecnológico, o I+D, que son las actividades relacionadas con la mejora de los productos y los procesos productivos. Nestlé siempre está en constante actualización si hablamos de innovaciones tecnológicas. Por ejemplo, uno de sus últimos avances es en la inteligencia artificial aplicada a los alimentos, ofreciendo una atención personalizada que mejoran las recomendaciones de recetas. O incluso ofrecen la posibilidad de visualizar en 3D y a escala real, como quedaría el modelo de una cafetera en casa antes de realizar su compra. Esto, al igual que la inversión en publicidad, puede generarsele una desventaja a Nestlé ya que deberá mantener su inversión en lo más alto para conseguir siempre la novedad, algo que es muy difícil de mantener en el tiempo y por consiguiente, una amenaza para la empresa.

En cuanto al personal que hace posible que todo funcione, debemos gestionar correctamente los recursos humanos de la empresa. Nestlé califica a las personas como “la clave de nuestro éxito”, por ello el departamento de RRHH es de los más importantes y significativos. La plantilla de Nestlé está formada por unos 270.000 empleados y con expectativas de seguir creciendo. Sin su plantilla, Nestlé no sería capaz de conseguir todo lo que consigue cada día, por lo que es un activo imprescindible para su correcto desarrollo y una gran oportunidad para que la empresa siga creciendo.

Y por último y más importante, la infraestructura. Que se refiere a todo aquello que apoya la cadena de valor, bien como gestión directiva, planificación, finanzas, contabilidad, entre otros. Lo que está claro es que con la cantidad de beneficios e inversiones que realiza Nestlé, cuenta con un buen equipo contable que maneje el aspecto económico y estudie la viabilidad de los proyectos desde un punto de vista financiero. Que este equipo haga que Nestlé siga creciendo, es sin duda una oportunidad para la compañía.

Una vez que se ha analizado cómo la empresa crea valor con cada actividad, resulta conveniente analizar los recursos y capacidad que posee. Los recursos pueden clasificarse en tangibles, intangibles y humanos.

Los tangibles son los más fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables, aunque sí es cierto que pueden ocultar cuestiones importantes. A su vez, se componen por recursos físicos y financieros.

Los físicos pueden incluir el tamaño, la localización, la sofisticación técnica, la flexibilidad de la planta y del equipo y sus usos alternativos. En el caso de Nestlé, podríamos incluir todas aquellas fábricas, plantas y materias primas que emplean para conseguir su producción, sus productos y todo “objeto material” que posean. Los financieros son la capacidad de endeudamiento y de generación de fondos que poseen. Por ejemplo, en el ejercicio de 2021, Nestlé destina la cantidad de 43,2 millones de euros a inversiones, de los cuales 37,6 millones fueron de inversiones realizadas directamente en los centros de producción.

Los intangibles son más difíciles de detectar y evaluar a través de la contabilidad, incluso pueden parecer invisibles. Estos cuentan con la tecnología, la reputación y la cultura. Los recursos tecnológicos son la tecnología que la empresa posee en propiedad y experiencia en la aplicación de esta tecnología, la inversión en I+D y el personal científico y técnico que lo consigue llevar a cabo.

Como hemos nombrado anteriormente, un recurso tangible financiero sería la capacidad económica que tiene Nestlé para poder invertir en nueva tecnología e I+D, sin embargo, un recurso intangible sería en sí esa inversión en I+D, que es más difícil de observar. En cuanto a la reputación, es el prestigio con el que cuenta Nestlé, que como bien podemos observar dentro de la sociedad, es muy alto ya que tiene un gran reconocimiento por parte de los consumidores. Y finalmente, la cultura, que está compuesta por los valores y creencias compartidos por la organización de Nestlé, qué quiere trasmitir a través de sus productos y qué consigue reflejar a través de su misión y visión.

Para cerrar los recursos, tenemos los humanos, que ofrecen a la empresa servicios a través de la utilización de sus conocimientos, habilidades y destrezas, y que, aunque su valoración sea más complicada, se puede llevar a cabo a través de la cualificación profesional, técnica o educativa de los empleados o comparando los niveles retributivos con la media de la industria. Como hemos nombrado en el punto anterior, Nestlé cuenta con un gran equipo de Recursos Humanos que le han ayudado a conseguir su gran éxito, y no cualquiera está capacitado para formar parte de este gran equipo.

Una vez conocidos los principales recursos y capacidades de Nestlé, resulta conveniente comprender si son susceptibles de generarle una ventaja competitiva sostenible. Para ello, vamos a utilizar el análisis VRIO. De acuerdo con este análisis, un recurso o capacidad es

susceptible de generar una ventaja competitiva sostenible si es valioso, escaso, difícil de imitar, y está insertado correctamente dentro de la estructura organizativa.

Primero, analizaremos la presencia de numerosos canales de distribución. Esto es un recurso valioso ya que el ser capaz ir a cualquier distribuidor y encontrar productos de Nestlé da un gran valor a la marca. Además, es escaso ya que no es fácil estar presente en tantos distribuidores, no todo el mundo es capaz de lograrlo. Incluso sería un recurso inimitable, por el hecho que hemos comentado de que no todo el mundo es capaz de lograrlo, no todos los competidores pueden igualarlo en este aspecto, lo que hace que la competencia se reduzca. Y finalmente, está claro que la estructura organizativa es la adecuada.

En segundo lugar, observaremos la imagen de marca y el prestigio que trasmiten los productos de Nestlé. Esto es algo valioso ya que conlleva el reconocimiento de la marca proporciona confianza en sus productos. También es escaso, ya que no cualquier marca es capaz de trasmir los valores que trasmite esta empresa. Es difícil de imitar, debido a que existen barreras a la imitación, ya que Nestlé es una marca que está registrada en el Registro de Marcas y Patentes de España y además, los valores de la compañía es algo que lleva implícito la empresa y si únicamente quieras trasmir unos valores por dinero, el mensaje no llegará correctamente a los consumidores. Y evidentemente, la estructura organizativa es la correcta, sino no hubiese llegado a donde está.

#### *Conclusiones del análisis interno y externo*

Tras este análisis interno de Nestlé, ya se pueden identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, así como las amenazas y oportunidades más relevantes a las que se enfrenta. Con esta información, se presenta el análisis DAFO de Nestlé en la tabla 1.

**Tabla 1.** Análisis DAFO de Nestlé

	Interno	Externo
Negativo	<u>Debilidades</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento de numerosas fábricas y plantas</li></ul>	<u>Amenazas</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de materias primas no bien vistas socialmente, como el aceite de palma</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización constante de nuevas tecnologías</li> <li>• Acusaciones de publicidad engañosa</li> <li>• Gran dependencia de sus proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones que promueven que los productos NESTLÉ son perjudiciales para la salud</li> <li>• Inestabilidad postpandemia</li> <li>• Baja inversión en I+D en España</li> </ul>
Positivo	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos canales de distribución</li> <li>• Buen servicio postventa</li> <li>• Abastecimiento responsable</li> <li>• Gran capital humano para el correcto desarrollo de cada departamento</li> <li>• Correcta estructura de los departamentos dentro de la empresa</li> </ul>	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer puntos de reciclados para sus productos</li> <li>• Gran aceptación de los productos comercializados</li> <li>• Aumento del consumo de comida preparada y saludable</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Este análisis puede ser útil para diseñar nuevas estrategias que permitan un mejor ajuste entre la empresa y su entorno, maximizando el valor creado. Con esta idea en mente, se procede a presentar la matriz CAME, que sirve para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

- Corregir las debilidades. En este punto, se propone a la empresa que:
  - Aproveche las economías de escala para intentar generar el menor gasto posible a la hora de producir.
  - Tenga una constante inversión en I+D para que las tecnologías empleadas no se queden anticuadas.

- Sea transparente a la hora de hacer spots publicitarios y sea clara para no generar ningún tipo de confusión al espectador.
  - Busque más proveedores que se adapten a la cultura de Nestlé para que así si uno de ellos les falla, pueda abastecerse rápidamente de otro de sus proveedores.
- Afrontar las amenazas. En este punto, Nestlé podría:
  - Emplear ingredientes más saludables en la composición de sus productos para que sea más atractivo su consumo, o incluso crear una nueva línea de productos “fitness” enfocada a todos ellos que quieran cuidar su alimentación.
  - No dar motivos a terceros para que critiquen y juzguen sus productos, utilizando un lenguaje claro y transparente y a su vez unos correctos ingredientes.
  - Ser capaz de las medidas necesarias a las inestabilidades económicas que ha causado la pandemia, por ejemplo, adaptar los precios ante la subida de la inflación.
  - Invertir por cuenta propia y así ser más novedoso en el mercado español.
- Mantener las fortalezas. Para conseguirlo, la empresa debería:
  - Seguir presente en los máximos posibles canales de distribución para así siempre ser una opción entre las que elegir a la hora de comprar.
  - Dar una respuesta rápida y ágil en los canales habilitados para atención al cliente.
  - Mantener sus principios morales para dar un buen servicio a los consumidores que lo apoyan.
  - Ser estricta con los empleados que puedan formar parte de sus plantillas, que estén bien formados y sean capaces de trabajar en equipo y saber desenvolverse en una empresa multinacional tan grande con unos claros valores bien definidos.
  - Conseguir que cada departamento esté bien delimitado y con sus objetivos correctamente definidos.
- Explotar las oportunidades. Finalmente, para conseguir esto, se propone a la empresa que:
  - Dé a conocer cuáles son las formas de reciclar sus propios productos.
  - Aprovechar la gran aceptación de sus productos para poder innovar y ampliar su oferta. Los consumidores confían en la compañía, por lo que estarán dispuestos a probar nuevas opciones que ella misma ofrezca.
  - Ofrezca más productos preparados pero que cumplan con el estándar de ser saludables para sus consumidores.

## 4. Estrategia competitiva

En este apartado, se va a analizar la estrategia competitiva que lleva a cabo Nestlé. La estrategia es el conjunto de acciones que realiza una empresa para lograr crear más valor que sus competidores y, con ello, obtener unos mejores resultados. Las principales estrategias competitivas se ven reflejadas en la tabla 2:

**Tabla 2.** Estrategias competitivas genéricas

ALCANCE	POSICIONAMIENTO COMPETITIVO		
	Amplio	Menor coste que la competencia	Exclusividad percibida por el cliente
		LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN
Reducido	CONCENTRACIÓN (enfocada al coste)	CONCENTRACIÓN (enfocada a la diferenciación)	

*Fuente: Apuntes Dirección Estratégica*

Tal como se muestra en la tabla 2, las estrategias pueden estar más enfocadas a la reducción de costes o a la diferenciación del producto. No obstante, existe otra alternativa a la que se denomina estrategia de océano azul, consistente en reducir costes y aumentar el beneficio percibido de forma simultánea. Sin embargo, esta estrategia es muy difícil de alcanzar y pocas empresas la llevan a cabo.

Nestlé aplica una estrategia de diferenciación del producto, ya que su objetivo principal es el incremento del beneficio percibido por parte del consumidor. Las marcas que llevan a cabo este tipo de estrategia son marcas con precios más bien altos y un claro prestigio en el mercado.

Este beneficio se calcula como la diferencia entre la utilidad bruta que le genera al consumidor menos los costes de usarlo o comprarlo. La utilidad bruta de Nestlé sería la imagen de calidad que transmite su compra, o incluso la filosofía de la empresa. Por otro lado, los costes de uso son casi nulos ya que abrir los *packagins* no requiere ningún tipo de instrucción. Sin embargo, en alguno de sus productos como los platos preparados, el coste de uso sería un poco mayor, ya que el consumidor debe emplear tiempo en cocinar ese producto, sin embargo, ese coste tampoco sería demasiado elevado, ya que, al tratarse de platos preparados, son rápidos de cocinar y no conlleva más de 15 minutos. Por último, el coste de

compra sería el hecho de ir al supermercado y una vez allí encontrar sus productos entre toda la multitud.

Asimismo, otros determinantes del beneficio percibido de los productos de Nestlé son:

- Los propios atributos de sus productos. La empresa trata de que las características de sus productos les hagan ser únicos, originales y diferentes a los productos de sus rivales. En este sentido, Nestlé cuida mucho el envoltorio de cada uno de sus productos y su propia imagen de marca, a través de grandes inversiones en el desarrollo de sus I+D y en el capital físico y humano que compone su empresa. Además, al trabajar con productos alimenticios y bebidas debe tener un cuidado especial ya que podría estar en juego la salud del consumidor. Por ejemplo, en 2021 saltó una alerta de que varios helados comercializados por Nestlé habían sido contaminados con sustancias cancerígenas. A pesar de que los lotes de productos fueron retirados rápidamente, algunos de ellos sí que llegaron a comercializarse, poniendo en peligro la salud de los consumidores de la marca.
- Aspectos vinculados a la relación con sus consumidores. Nestlé fortalece su reputación a través de grandes campañas publicitarias que tratan de incrementar el valor de su marca. Por ejemplo, conforme a los datos de InfoAdex, reflejados en la revista *Anuncios*, Nestlé invirtió 19 millones de euros en España durante el año 2021, lo que lo posiciona en primer lugar en el ranking de las marcas de alimentos que más invierten en publicidad (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Marcas que más invierten en publicidad en España

**INFOADEX** Las 10 marcas de alimentación que más invierten en publicidad en España

	ANUNCIANTES	INVERSIÓN 2021	INVERSIÓN 2020	CRECIMIENTO
1	NESTLÉ	19.549.587,2 €	20.041.002,4 €	-2,45%
2	ADAM	15.642.402,8 €	12.222.969 €	27,98%
3	DANONE	15.436.375,8 €	18.130.736,5 €	-14,86%
4	FERRERO	14.768.482,3 €	13.998.839,8 €	5,5%
5	MONDELEZ	13.071.317 €	14.401.333,4 €	-9,24%

Fuente: InfoAdex

- Los vínculos creados con otras empresas o entidades. En la mayoría de los casos, estos vínculos se asientan en la creación de canales de distribución, ya que para la comercialización de sus productos recurre a terceros, en la mayoría de las veces. En otras ocasiones, como puede ser con la marca Nespresso o Dolce Gusto, Nestlé cuenta con su propia red de tiendas o distribución directa a través de las páginas webs.

Hay que dejar claro, que el hecho de que Nestlé base su estrategia en la diferenciación no quiere decir que deje de lado la reducción de costes. Toda empresa quiere destinar la menor cantidad de su dinero a los costes que genera, por ello se beneficia también de sus propias economías de escala o de alcance. Sin embargo, la estrategia de diferenciación es mucho más clara y enfocada y por ello decimos que su objetivo principal es diferenciarse en el mercado.

## 5. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa de una empresa está íntimamente relacionada con el crecimiento y desarrollo de la empresa y trata de delimitar dónde debe competir la empresa en términos de nuevos negocios y mercados geográficos. Por tanto, la estrategia corporativa determina las acciones que la empresa lleva a cabo para obtener una ventaja competitiva en las diferentes unidades de negocio y mercados geográficos en los que opera.

### 5.1. Análisis de la dirección del crecimiento de la empresa

Para conocer el alcance de Nestlé, primero debemos comprender hacia qué dirección está expandiendo su actividad. Para ello, analizaremos los conceptos de integración vertical, diversificación del producto y diversificación geográfica.

#### 5.1.1. Grado de integración vertical

Hace referencia a la cadena de valor de la industria y establece cuántas de esas actividades son realizadas internamente por la empresa o son externalizadas a otras empresas (es decir, son subcontratadas). Cuando la empresa internaliza una actividad que tenía externalizada, aumenta su grado de integración vertical. Este movimiento puede ser hacia delante o hacia detrás, en función de la etapa en la que se encuentre la actividad que va a realizar.

Para conocer el grado de integración vertical de Nestlé, partimos de la cadena de valor de la industria de la alimentación, que se puede dividir en cinco grandes etapas.

Como bien observamos en la ilustración 14, Nestlé tiene prácticamente todas las etapas incluidas dentro de la propia empresa. La única actividad que tiene externalizada es la de aprovisionamiento, ya que sus materias primas son suministradas por proveedores totalmente independientes a la empresa. Sin embargo, el diseño de sus productos, la fabricación y el servicio de atención al cliente, son actividades que Nestlé realiza por sí misma. Por último, la publicidad es un proceso mixto, ya que a pesar de que Nestlé sí que ha llevado a cabo varias campañas de publicidad por sí misma, también han sido agencias las encargadas de producirle otras. Por ejemplo, la campaña de “Provoca tus sentidos” de Nestlé Gold, fue producida por Ogilvy Barcelona, empresa española.

**Ilustración 14.** Cadena valor Nestlé



*Fuente: Elaboración Propia*

Por lo que podríamos concluir, que Nestlé tiene un alto grado de integración vertical en su cadena de valor.

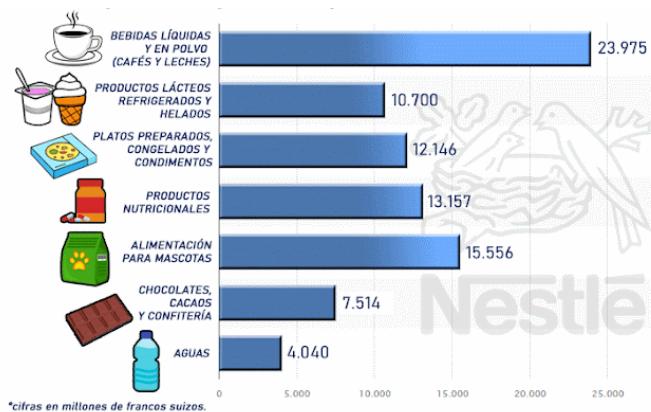
#### 5.1.2. Diversificación del producto y geográfica

Como se ha anticipado desde el inicio de este trabajo, Nestlé ofrece una gran variedad de productos, todos ellos con el objetivo de cubrir las necesidades alimenticias de sus consumidores. Además, esos productos se comercializan en diferentes países, siendo en muchos de ellos uno de los líderes en el sector.

Para analizar la diversificación de producto, atendemos a dos variables clave: el porcentaje de ingresos generados por la empresa y la relación entre las unidades de negocio.

Atendiendo a los datos de la ilustración 15, vemos que el negocio que genera los principales ingresos de Nestlé es el de las bebidas líquidas y en polvo. Calculando los porcentajes, obtenemos que este negocio le genera un 28,86% de sus ingresos. Por ello, no se trata ni de un negocio único ni dominante.

**Ilustración 15.** Ventas por categoría de productos



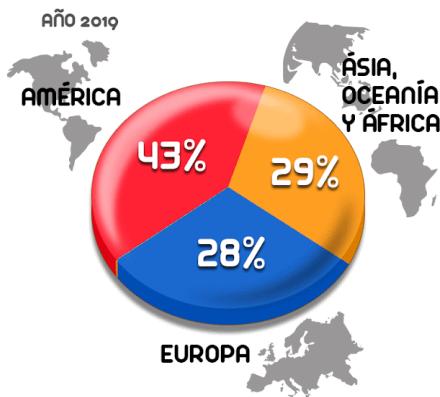
Fuente: *Mundo de la Empresa*

En lo que respecta a la relación entre las unidades de negocio, se trata de una diversificación relacionada, ya que su negocio más importante aprovecha economías de alcance y escala, por ejemplo, la distribución de lo que se produce en cada fábrica de Nestlé en España, está agrupado de tal manera que permite producir productos de similares características en el mismo centro para así ahorrar en costes de producción. En Girona se producen café soluble y café en cápsulas y en Sebares (Asturias) se producen leches dietéticas y *pouches* de alimentación infantil.

En cuanto a la diversificación geográfica, Nestlé opera en una gran cantidad de países, concretamente en 186.

Como vemos en la imagen 16, en 2019 Nestlé tuvo unas ventas mayores en América. Gracias a estos datos podemos decir que Nestlé es multinacional, ya que extiende recursos y capacidades en la adquisición, producción y distribución de sus productos en diferentes países del mundo.

**Ilustración 16.** Ventas por área geográfica



*Fuente: Mundo de la Empresa*

#### 5.1.3. Análisis de la reestructuración de la empresa

La matriz Boston Consulting Group permite analizar la situación de cada unidad de negocio de la empresa para lograr reenfocar la compañía y aprovechar mejor sus competencias nucleares.

En esta matriz, se diferencian cuatro tipos de productos, clasificados según su grado de crecimiento del mercado y su participación relativa en él: estrella, interrogante, vaca y perro.

En la ilustración 18 encontramos un pequeño resumen de la clasificación de los productos de Nestlé en esta matriz. En primer lugar, nos encontraríamos con los productos estrella con altas cuotas de mercado y altas cuotas de crecimiento, que en este caso son el café y los helados. Nespresso cuenta con una cuota de mercado del 40% en España (Elpais, 2009). Por otro lado, tenemos los chocolates, por ejemplo, Nesquik cuenta con una cuota de mercado del 35% (Statista, 2018).

**Ilustración 17.** Matriz BCG Nestlé



*Fuente: Elaboración Propia*

Por otro lado, están los productos interrogantes, que pueden pasar a convertirse en productos estrella, estos tienen altas cuotas de crecimiento, pero bajas cuotas de mercado. Por ejemplo, los helados Nestlé, al ser además un producto estacional, solo cuenta con una cuota de mercado del 12,76% (Alimarket, 2021), pero en épocas altas podría pasar a formar parte de los grandes productos estrella.

Contamos también con productos vaca, que son los que alcanzan grandes cuotas de mercado pero su crecimiento no es elevado sino que está estancado. Por ejemplo, aquí se incluirían los productos para mascotas o los platos preparados de Nestlé, que cuentan con una cota de mercado del 22,5% (Nestlé, 2010) y del 29,6% (Financialfood, 2020) respectivamente.

## 5.2. Análisis del método escogido para crecer

Para saber cómo Nestlé ha sido capaz de llegar a este nivel de diversificación, es importante analizar el desarrollo interno y los métodos de crecimiento externo que ha llevado a cabo.

En cuanto al desarrollo interno, Nestlé ha conseguido un gran crecimiento interno con sus recursos propios. Por ejemplo, con la apertura de fábricas en varios puntos del mapa. No solo es algo que ya ha hecho, sino que además es algo que tiene previsiones de seguir haciendo. Por ejemplo, en diciembre de 2022 anunció que iba a abrir una nueva fábrica en Ucrania.

Debido a la grave situación que se está viviendo actualmente en ese país, Nestlé ha querido promover su apoyo dando empleo a 1.500 personas.

Además, no solo tiene expectativas de abrir nuevas fábricas, sino que va a seguir aumentando las capacidades de las fábricas que ya tiene. Por ejemplo, en febrero de 2023 Nestlé anunció un plan de inversión con el que iba a abrir una nueva línea de producción de su marca Milo en una planta situada en Colombia. Lo que iba a ayudarle a aumentar su capacidad exportadora un 15%.

Para comprender el crecimiento externo de esta empresa debemos centrarnos en las alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones que ha llevado a cabo.

a. Alianzas estratégicas

Estas hacen referencia a acuerdos voluntarios entre empresas que implican compartir recursos, capacidad y/o conocimiento para desarrollar nuevos procesos, productos o servicios. Existen tres tipos: alianzas sin capital, con capital y joint-ventures.

Nestlé ha llevado a cabo diferentes alianzas estratégicas con otras empresas. Por ejemplo, la alianza con Starbucks, en 2018, donde la empresa adquiría los derechos perpetuos para comercializar en todo el mundo los productos de Starbucks. Estaríamos ante un ejemplo de alianza con capital, ya que, para poder ejercer este derecho, Nestlé aportó a Starbucks 7.150 millones de dólares a su capital.

Por otro lado, en 2021, Nestlé firmó otra alianza con la empresa Dow, con el fin de potenciar sus valores de sustentabilidad y protección del planeta. Mediante esta alianza, las empresas acordaron trabajar en conjunto para articular acciones y soluciones que siguiesen promoviendo la economía circular. En este caso, la alianza era sin capital, ya que en ningún punto del acuerdo se mencionaba que hubiese un intercambio económico.

Finalmente, una *joint-venture* surge como una colaboración empresarial entre dos empresas. En abril del 2023, Nestlé creó una de estas colaboraciones con PAI, para el negocio de pizza congelada en Europa.

b. Fusiones y adquisiciones

Una fusión es la unión de dos o más empresas independientes que pasan a formar parte de una nueva entidad conjunta. En cambio, las adquisiciones son compras o absorciones de una empresa por parte de otra.

Para hablar de las fusiones llevadas a cabo por esta empresa, podemos remontarnos a sus orígenes. Por ejemplo, en 1905 tras una larga y dura batalla comercial entre Nestlé y Anglo Swiss Consensed Milk Co, ambas llegaron a una fusión comercial. O en 1929, la nueva Nestlé llegó a un acuerdo con Chocolats Suisses SA y firmaron una nueva fusión comercial.

En cuanto a adquisiciones, en agosto de 2021, Nestlé adquirió la marca estadounidense The Bountiful Company por unos 5.750 millones de dólares. Anteriormente, en 2017, Nestlé ya había mostrado interés por empresas de este sector de complementos alimenticios, adquiriendo también la marca canadiense Atrium. Continuó en 2020 con la adquisición de Aimmune Therapeutics, propietaria de un tratamiento contra las alergias al cacahuete.

**5.3. Análisis de la estrategia de internacionalización de la empresa**

Nestlé es la mayor empresa de alimentos del mundo, con una capitalización de mercado de más de 247.000 millones de dólares, es por eso que tiene presencia en muchos de los países del mundo, como ya hemos mencionado a lo largo del trabajo. Nestlé tiene presencia en todos los continentes del mundo, como bien ilustran en su página web y como observamos en la ilustración 18.

**Ilustración 18.** Nestlé en el mundo



*Fuente: Mundo de la Empresa*

El análisis CAGE, acrónimo de distancia cultural, administrativa y política, geográfica y económica es una herramienta muy útil para comprender la selección de los países de destino a los que se ha expandido esta empresa.

Aunque realmente, Nestlé tiene su origen en Alemania (su fundador era alemán), al poco tiempo de su fundación, su sede se trasladó a Suiza, país donde realmente se desarrolló y empezó a crecer sustancialmente. Es por eso, que se va a realizar una comparación de Suiza con España, país que se ha analizado a lo largo de todo el trabajo.

- **DISTANCIA CULTURAL**
  - Ambos son países europeos, con una cultura de Europa Occidental y por tanto comparten costumbres y estilos de vida similares.
  - El idioma es diferente, pero ambos pueden comunicarse fácilmente a través de idioma universal, el inglés.
  - A pesar de ser países con libertad religiosa, gran porcentaje de la población de ambos países se identifican como católicos-romanos.
- **DISTANCIA ADMINISTRATIVA Y POLÍTICA**
  - Ambos países pertenecen a la OMC (Organización Mundial del Comercio).
  - Suiza no pertenece a la Unión Europea y por tanto no emplea el euro como moneda oficial. Su moneda es el franco suizo, que a septiembre del 2023 1 franco suizo equivale a 1,05 euros.
  - La libertad económica se práctica en los mercados de ambos países, por lo que no se caracterizan por ser mercados de difícil acceso ni con conflictos políticos.
- **DISTANCIA GEOGRÁFICA**
  - Ambos países se encuentran en el continente europeo, separados únicamente por Francia.
  - Además, también coinciden en la zona horaria, siendo la misma hora en ambos países.
  - España se beneficia de un clima mediterráneo, con veranos cálidos y largos e inviernos suaves. Sin embargo, Suiza se caracteriza por un clima alpino, con inviernos fríos y veranos lluviosos. Aun así, no existe extrema diferencia entre ambos climas, sólo que en Suiza siempre se mantiene las temperaturas por debajo de las españolas.
- **DISTANCIA ECONÓMICA**
  - En Suiza la capacidad adquisitiva es significativamente más elevadas que en España. Suiza registró un PIB Per Cápita en 2022 de 87.410 €, mientras que en España fue de 27.870 €.

- En España también se posee una tasa de desempleo mayor que en Suiza (un 11,6% en julio del 2023 frente a un 3,9%).
- Sin embargo, en el 2022 España superó a Suiza en cuanto a la facturación por exportaciones (397.652 millones de euros frente a 381.226 millones de euros).

Como conclusión, se puede observar que en ambos países existen diferencias en todos los ámbitos estudiados, sin embargo, también existen muchas similitudes en el estilo de vida al tratarse de dos países del continente europeo. Por este y otros motivos, como la distancia física entre ambos, es por lo que España fue una buena decisión para expandirse cuando Nestlé quiso hacer crecer su negocio.

## **6. Futuro y conclusiones**

Tras haber analizado cada factor crítico de esta empresa, se puede concluir que Nestlé es una de las líderes en su sector de la alimentación y bebidas en todo el mundo. Ha sabido mantenerse e ir creciendo en el mercado a pesar de haber pasado por varios dueños y varias fusiones a lo largo de su historia. También supo llegar a los diferentes mercados, tanto en el continente europeo, donde nació, como en el resto de continentes del mundo, sabiendo adaptar sus productos a cada nuevo mercado con sus diferentes culturas. Además, no solo se centró en el producto con el que empezó, si no que ha sabido jugar con varias unidades de negocio, desde alimentación y bebidas, hasta alimentación para mascotas o nutrición.

Es por cada uno de estos hitos que, a pesar de ser un sector en el que existen numerosos competidores con grandes valoraciones, Nestlé es una de las empresas con una clara estrategia competitiva bien definida, y con buenos resultados. Nestlé es una empresa muy ambiciosa, y siempre tiene marcados unos objetivos dentro de sus valores. A parte de proporcionar al mercado unos productos saludables y de calidad para todos sus consumidores, el actual objetivo de Nestlé es conseguir que el 100% de sus envases sean reciclables o reutilizables para 2025 y reducir el uso de plásticos, además, conseguir emisiones cero antes del 2050. Al conseguir estos objetivos, Nestlé va a mantener su posición como una de las empresas con más alta innovación en sus procesos y que más invierte en I+D. Es por ello, que Nestlé tiene unas buenas expectativas de futuro que hace que se pueda seguir confiando en ella y que va a hacer que siga creciendo más cada día.

En especial, en este trabajo se ha estudiado a Nestlé en el mercado español y se ha observado que igualmente es una de las empresas más relevantes en España y que es elegida por muchos españoles para su consumo. No solo eso, sino que, además, Nestlé sigue invirtiendo continuamente en sus fábricas del territorio para así poder mejorar sus procesos y la calidad de sus productos.

Una propuesta para Nestlé sería reinventarse en la oferta de comida preparada saludable. Como hemos estudiado en el documento, actualmente debido al ritmo de vida de los humanos, se dedica menos tiempo a la comida, recurriendo así a restaurantes o ultra procesados de consumo rápido. Nestlé ya cuenta con una gama de platos preparados, pero podría sacarle más partido logrando que todos ellos estén compuestos por platos saludables, algo muy buscado actualmente gracias a movimientos como el *Real Fooding*, que promueve la eliminación casi completa de ultra procesados de la dieta. Si además se pudiesen hacer en muy poco tiempo, y con la menor cantidad de electrodomésticos posibles, sería fácil que la gente quisiera consumirlos para esos días que no tienen tiempo para cocinar o que simplemente no les apetece o no les gusta hacerlo.

Si Nestlé consiguiera esta oferta de productos, también conseguiría reducir sus críticas hacia muchos de sus productos que son menos saludables, como los chocolates o los helados. Así no solo revolucionaría nuevamente el mercado, sino que estaría dentro de sus valores y estándares.

## Bibliografía

Nestlé (s.f.). Localizaciones. Recuperado el 16 de noviembre de 2022 de <https://www.nestle.com/jobs/locations>

Nestlé (s.f.). Sobre nosotros. Recuperado el 16 de noviembre de 2022 de <https://www.nestle.com/about/overview>

Nestlé (s.f.). Nuestras marcas para el mercado profesional. Recuperado el 16 de noviembre de 2022 de <https://empresa.nestle.es/es/marcas/fuera-del-hogar>

Quiroa, M. (01/04/2021). Misión y visión de Nestlé. Economipedia. Recuperado el 20 de noviembre de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/mision-y-vision-de-nestle.html>

Chocolate976 (02/05/2016). Misión, visión y valores de Nestlé- Wordpress. Recuperado el 20 de noviembre de 2022 de <https://chocolate976.wordpress.com/2016/05/02/mision-vision-y-valores-de-nestle/>

Jewell, C. (08/2016). La historia de la marca Nestlé. OMPI Revista. Recuperado el 20 de noviembre de 2022 de [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2016/04/article\\_0003.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2016/04/article_0003.html)

Nestlé (s.f.). Nuestra historia. Recuperado el 20 de noviembre de 2022 de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia>

Redacción A (16/10/2021). Nestlé agudiza enfoque geográfico y crea zonas Norteamérica y Gran China. EnAlimentos. Recuperado el 6 de abril de 2023 de [https://enalimentos.lat/noticias/4233-nestle-agudiza-enfoque-geografico-y-crea-zonas-norteamerica-y-gran-china.html#:~:text=1\)%20Zone%20North%20America%20\(NA,francos%20suizos%20en%20ventas%20anuales](https://enalimentos.lat/noticias/4233-nestle-agudiza-enfoque-geografico-y-crea-zonas-norteamerica-y-gran-china.html#:~:text=1)%20Zone%20North%20America%20(NA,francos%20suizos%20en%20ventas%20anuales)

Nestlé (s.f.). Sobre Nestlé. Recuperado el 6 de abril de 2023 de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle#>

Monografías Plus (s.f.). Estudio de mercado Nestlé. Recuperado el 6 de abril de 2023 de <https://www.monografias.com/docs/Estudio-de-mercado-nestle-PKJPQEJYMZ#:~:text=1.3.1%20MERCADO%20OBJETIVO%20El,Distrito%20Federal%20y%20C3%81rea%20Metropolitana>

InfoRetail (02/01/2020). Los retos legales de 2020 para la industria alimentaria. Recuperado el 8 de abril de 2023 de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/los-retos-legales-de-2020-para-la-industria-alimentaria/d252bec318c6b2963882693d539eb93c>

Ferrer, J.M. (03/02/2022). Legislación alimentaria 2022. El Economista. Recuperado el 8 de abril de 2023 de <https://www.eleconomista.es/retail/noticias/11598912/02/22/Legislacion-alimentaria-2022-como-afecta-a-la-industria-y-al-consumidor.html>

Impulsa Popular (s.f.). Importancia y marco legal para las empresas de alimentos y bebidas. Recuperado el 8 de abril de 2023 de <https://impulsapopular.com/legal/importancia-y-marco-legal-para-las-empresas-de-alimentos-y-bebidas/>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (s.f.). Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2021-2022. Recuperado el 8 de abril de 2023 de [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20230126informeanualindustria2021-20224t22ok\\_tcm30-87450.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20230126informeanualindustria2021-20224t22ok_tcm30-87450.pdf)

WTW (12/08/2022). La industria alimentaria busca la estabilidad: riesgos y desafíos en 2022. Recuperado el 8 de abril de 2023 de <https://www.wtwco.com/es-ES/Insights/2022/08/industria-alimentaria-riesgos-desafios-2022>

González-Jiménez, R; León-Larios, F; Lomas-Campos, M; Albar, M.J (12/2016). Factores socioculturales determinantes de los hábitos alimentarios de niños de una escuela. Recuperado el 8 de abril de 2023 de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-46342016000400013#:~:text=La%20familia%20ejerce%20una%20fuerte,en%20patrones%20de%20comportamiento%20alimentarios.](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342016000400013#:~:text=La%20familia%20ejerce%20una%20fuerte,en%20patrones%20de%20comportamiento%20alimentarios.)

Orús, A (20/09/2022). Gasto de los hogares en platos preparados en España 2013-2021. Statista. Recuperado el 8 de abril de 2023 de <https://es.statista.com/estadisticas/498263/gasto-de-los-hogares-en-platos-preparados-en-espana/>

Euroinnova (s.f.). En qué consiste la tecnología de los alimentos. Recuperado el 8 de abril de 2023 de <https://www.euroinnova.edu.es/en-que-consiste-la-tecnologia-de-los-alimentos#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADA%20de%20los%20alimentos%20consiste%20en%20la%20aplicaci%C3%B3n%20de,en%20su%20producci%C3%B3n%20y%20consumo>

Zukan (04/06/2020). 5 factores de cambio decisivos para la industria alimentaria. Recuperado el 8 de abril de 2023 de <https://zukan.es/noticias-5-factores-de-cambio-decisivos-para-la-industria-alimentaria/>

Escudero, E (05/08/2022). Las emisiones de la industria alimentaria. The Food Tech. Recuperado el 8 de abril de 2023 de <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/las-emisiones-de-la-industria-alimentaria-su-efecto-en-la-produccion-y-el-medio-ambiente/#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20de%20alimentos%20de,29%25%20de%20las%20emisiones%20contaminantes>.

Nestlé (s.f.). Proveedores. Recuperado el 16 de abril de 2023 de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/proveedores>

Revista InfoRetail (16/06/2020). Las 50 marcas más elegidas de España. Recuperado el 16 de abril de 2023 de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/las-50-marcas-mas-elegidas-de-espana/1f7933d7d5c253f9311d0e02104ba914>

García, G (28/09/2020). 10 marcas de alimentos y bebidas más valiosas. The Food Tech. Recuperado el 30 de mayo de 2023 de <https://thefoodtech.com/marketing/10-marcas-de-alimentos-y-bebidas-mas-valiosas/>

Gastronomía&Cía (s.f.). Ranking de las marcas alimentarias más valiosas del mundo 2019. Recuperado el 30 de mayo de 2023 de <https://gastronomiaycia.republica.com/2019/07/31/ranking-de-las-marcas-alimentarias-mas-valiosas-del-mundo-2019/>

Kellogg's (s.f.). Nuestras marcas. Recuperado el 30 de mayo de 2023 de [https://www.kelloggs.es/es\\_ES/brands.html](https://www.kelloggs.es/es_ES/brands.html)

Danone (s.f.). Nuestras marcas. Recuperado el 30 de mayo de 2023 de <https://www.danone.es/nuestras-marcas/>

IMF Business School. (s.f.). Grupos estratégicos: la toma de decisiones y la dinámica competitiva. Recuperado el 30 de mayo de 2023 de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/mba/toma-decisiones-dinamica-competitiva/#:~:text=Un%20grupo%20estrat%C3%A9gico%20est%C3%A1%20formado,Pol%C3%ADtica%20de%20precios>

Nestlé (07/2018). Estándar de Suministro Responsable de Nestlé. Recuperado el 1 de junio de 2023 de <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/estandar-suministro-responsable-nestle.pdf>

Nestlé (s.f.). Dónde estamos. Recuperado el 1 de junio de 2023 de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/donde-estamos>

Presa (24/04/2019). Productos Nestlé serán transportados en la primera flota de la Nueva Generación Scania. Mercadovial.tv. Recuperado el 1 de junio de 2023 de <https://mercadovial.tv/2019/04/24/productos-nestle-seran-transportados-en-la-primer-flota-de-la-nueva-generacion->

Qualitas, D (25/04/2023). Plan de Marketing de Nestlé. Máster en Marketing. Recuperado el 1 de junio de 2023 de <https://masterenmarketingdigitaldq.es/plan-de-marketing-de-nestle/>

Nestlé (s.f.). Contacta con Nosotros. Recuperado el 1 de junio de 2023 de <https://empresa.nestle.es/es/contacta-con-nosotros>

Nestlé (s.f.). Café sostenible. Recuperado el 9 de junio de 2023 de <https://empresa.nestle.es/es/cvc/suministro-responsable/cafe>

Nestlé (s.f.). Nestlé presenta sus innovaciones tecnológicas en el MWC. Recuperado el 9 de junio de 2023 de <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/innovaciones-tecnologicas-mwc>

Nestlé (s.f.). Recursos humanos. Recuperado el 9 de junio de 2023 de <https://empresa.nestle.es/es/empleo/trabajar-en-nestle/area-profesional/recursos-humanos>

Universidad Fern Fort (s.f.). Análisis Nestlé VRIO. Recuperado el 10 de junio de 2023 de <http://fernfortuniversity.com/term-papers/vrio/c/1026-nestle.php>

Emprendedor Eficiente (s.f.). Análisis FODA de Nestlé. Recuperado el 10 de junio de 2023 de <https://emprendedoreficiente.com/analisis-foda-de-nestle-empresa-de-alimentos-y-bebidas/>

Arjona, M (07/04/2023). Análisis CAME, su aplicación y ejemplo. INESEM. Recuperado el 11 de junio de 2023 de <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/analisis-came-su-aplicacion-y-ejemplos-de-estrategias/>

Nestlé (03/02/2016). Nestlé invierte 381 millones en España en los últimos seis años. Recuperado el 27 de junio de 2023 de <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/nestle-invierte-381-millones-en-espana-en-los-ultimos-seis-anos>

Directorio Ranking Empresas (s.f.). DANONE SA. El Economista. Recuperado el 29 de junio de 2023 de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/DANONE.html>

Lastra, E (16/08/2022). Las 10 marcas de alimentación que más presupuesto publicitario devoran en España. Marketing Directo. Recuperado el 4 de julio de 2023 de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/marcas-alimentacion-presupuesto-publicitario->

The Circular Campus (14 de julio de 2022). Normativa de Gestión de Residuos en España. Recuperado el 14 de julio de 2023 de <https://www.ecoembesthecircularcampus.com/asi-esta-la-normativa-de-gestion-de-residuos-en-espana/>

GFK (02/11/2022). El poder adquisitivo en España. Recuperado el 14 de julio de 2023 de <https://www.gfk.com/es/prensa/Capacidad-de-Compra-2022>

Gobierno de España (s.f.) Informe del consumo alimentario en España 2022. Recuperado el 14 de julio de 2023 de [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/resumen-consumo-alimentario-2022-ok\\_tcm30-655393.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/resumen-consumo-alimentario-2022-ok_tcm30-655393.pdf)

Páez, G (01/12/2021). Ciclo de la vida de la industria. Economipedia. Recuperado el 17 de julio de 2023 de <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-vida-de-la-industria.html>

PHS Serkonten (s.f.). Requisitos para el registro sanitario en el sector de la alimentación. Recuperado el 17 de julio de 2023 de <https://phsserkonten.com/requisitos-para-el-registro-sanitario/>

Riquelme, M (s.f.). Análisis de las 5 fuerzas de Porter de Nestlé. Web y Empresas. Recuperado el 17 de julio de 2023 de <https://www.webyempresas.com/5-fuerzas-de-porter-de-nestle/>

Nestlé (s.f.). Estado de Información No Financiera de Nestlé España 2021. Recuperado el 19 de julio de 2023 de <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/2022-06/nestle-espana-nestle-sociedad-2021-estado-informacion-no-financiera-def.pdf>

Metrópoli (26/07/2021). Todos los productos de Nestlé afectados por sus sustancias cancerígenas. Recuperado el 22 de julio de 2023 de [https://metropoliabierta.elespanol.com/b-magazine/btrending/productos-nestle-afectados-sustancias-cancerigenas\\_42394\\_102.html](https://metropoliabierta.elespanol.com/b-magazine/btrending/productos-nestle-afectados-sustancias-cancerigenas_42394_102.html)

AFP (12/12/2022). Nestlé anuncia la apertura de una nueva fábrica en Ucrania. El Economista. Recuperado el 23 de julio de 2023 de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Nestle-anuncia-la-apertura-de-una-nueva-fabrica-en-Ucrania-20221212-0044.html>

Hostelvending (01/02/2023). Nestlé pone la mira en Latinoamérica con una inversión millonaria. Recuperado el 23 de julio de 2023 de <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/nestle-pone-la-mira-en-latam-con-una-inversion-millonaria>

Europa Press (28/08/2018). Nestlé sella su alianza con Starbucks. Expansión. Recuperado el 23 de julio de 2023 de <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/08/28/5b8504d122601da81d8b45df.html>

Comunicarse Web (19/07/2021). Dow y Nestlé sellan alianza estratégica para potenciar la economía circular. Recuperado el 23 de julio de 2023 de <https://www.comunicarsesweb.com/noticia/dow-y-nestle-sellan-alianza-estrategica-para-potenciar-la-economia-circular>

Financial Food (21/04/2023). Nestlé y PAI se unen para crear una joint venture para el negocio de las pizzas congeladas en Europa. Recuperado el 23 de julio de 2023 de <https://financialfood.es/nestle-y-pai-se-unen-para-crear-una-joint-venture-para-el-negocio-de-pizzas-congeladas-en-europa/>

AFP (09/08/2021). Nestlé finaliza la adquisición de marcas de The Bountiful Company. El economista. Recuperado el 23 de julio de 2023 de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Nestle-finaliza-la-adquisicion-de-marcas-de-The-Bountiful-Company-20210809-0059.html>

Merco (s.f.). Las empresas y líderes con mejor Reputación Corporativa en España en 2023. Recuperado el 31 de agosto de 2023 de [https://images-editor-acmb.s3.amazonaws.com/images/acumbamail\\_0IeHhYGx7mRGQInquiys/MEL%20Espa%C3%B1a%20Env%C3%A9ADo%20resultados%20previos%20%28sin%20expertos%29.pdf](https://images-editor-acmb.s3.amazonaws.com/images/acumbamail_0IeHhYGx7mRGQInquiys/MEL%20Espa%C3%B1a%20Env%C3%A9ADo%20resultados%20previos%20%28sin%20expertos%29.pdf)

Nestlé (s.f.). Nestlé en cifras. Recuperado el 2 de septiembre de 2023 de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/nestle-en-cifras>

Inter Sicop (18/01/2022). Los españoles toman una media de 2,2 cafés al día y se decantan por las cápsulas. Recuperado el 2 de septiembre de 2023 de <https://www.ifema.es/intersicop/noticias/espanoles-toman-medida-2-2-cafes-dia-capsulas>

Nestlé (s.f.) Direcciones globales. Recuperado el 2 de septiembre de 2023 de <https://www.nestle.com/about/overview/global-addresses>

Nestlé (s.f.). Nestlé en España 2019. Recuperado el 2 de septiembre de 2023 de <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/2020-06/nestle-en-espana-2019.pdf>

Nestlé (s.f.). Nestlé en España 2021. Recuperado el 2 de septiembre de 2023 de <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/2022-03/datos-clave-2021-nestle-espana.pdf>

Orihuel, J (05/08/2023). Danone factura un 10% más, pero recorta el resultado. Expansión. Recuperado el 2 de septiembre de 2023 de <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2023/08/05/64cd7016468aebde078b459e.html>

Lomba, P (10/06/2023). Nestlé ganó un 19,5% menos en 2022 por el impacto de la subida de tipos. El país. Recuperado el 2 de septiembre de 2023 de

<https://elpais.com/economia/2023-06-10/nestle-espana-gano-un-195-menos-en-2022-por-el-impacto-de-la-subida-de-tipos.html>

Orús, A (31/05/2023). Facturación Coca Cola 2015-2022. Statista. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de <https://es.statista.com/estadisticas/1153966/valor-de-las-ventas-de-coca-cola-iberia/#:~:text=En%202022%2C%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20registr%C3%B3%203,con%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.>

Coca Cola (s.f.) Bebidas. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de <https://www.cocacolaespana.es/bebidas>

Unilever (s.f.) Marcas. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de <https://www.unilever.es/brands/>

Food Retail & Service (28/08/2023). Unilever España creció el 13% en 2022. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de [https://www.foodretail.es/fabricantes/unilever-espana-facturacion-2022-beneficio\\_0\\_1797720228.html](https://www.foodretail.es/fabricantes/unilever-espana-facturacion-2022-beneficio_0_1797720228.html)

PepsiCo (s.f.). Nuestra historia. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de <https://www.pepsico.es/sobre-nosotros/la-compa%C3%B1%C3%ADa>

Cinco Días (29/09/2022). Nestlé invertirá 100 millones en tres años en su fábrica de Gerona. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/09/29/companias/1664461506\\_274171.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/09/29/companias/1664461506_274171.html)

Nestlé (16/02/2023). Resultados de Nestlé en España 2022. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/resultados-ventas-2022>

Nestlé Professional (s.f.). Responsabilidad social. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de <https://www.nestleprofessional.es/responsabilidad-social>

Control Publicidad (16/02/2021). El anuncio más sensorial de Nestlé Gold. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de <https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/el-anuncio-mas-sensorial-de-nestle-gold/>

Datos Macro (s.f.) Comparación economía España vs Suiza. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/espana/suiza>