

EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC
RECINTO DE HATO REY
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON CONCENTRACIÓN
EN GERENCIA ESTRATÉGICA

EI DESARROLLO DE NESTLÉ A TRAVÉZ DE LA IMPORTACIÓN.

REQUISITO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON CONCENTRACIÓN EN
GERENCIA ESTRATÉGICA

MARZO 2018

Sirva la presente para certificar que el estudio de caso titulado

EI DESARROLLO DE NESTLÉ A TRAVÉZ DE LA IMPORTACIÓN.

Preparado por
Claudia M. Yambó Fuentes

Ha sido aceptado como requisito para el grado de Maestría en Administración de
Empresas con concentración de Gerencia Estratégica

Marzo, 2018
Aprobado por



Dr. José A. Molina, Profesor

Tabla de Contenido

Introducción y Transfondo	1
Introducción	1
Descripcion de Caso	1
Trasfondo	2
Definición de Términos.....	2
Revisión de Literatura	4
Introducción	4
Historia.....	4
Logo de Nestlé	6
Rentabilidad y Dividendo.....	7
Crecimiento de Nestlé y Adquisiciones	8
Nestlé como Instituto de Ciencias y Salud.....	10
Misión	12
Visión	12
Valores	12
Etica.....	13
Creación de Valor Compartido	14
Nestlé y su Entorno	15
Análisis Foda.....	19
Estrategia Corporativa	21
Sistema de Control de Nestlé	27
Conclusión	29
Referencia	31
Anejos	34

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1: Logo de Nestlé a través del tiempo	6
FIGURA 2: Creación de Valor Compartido.....	13
FIGURA 3: Estrategias de Nestlé.....	26
FIGURA 4: Marcas de Nestlé	35

TABLA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1: Rentabilidad totales y crecimiento del dividendo.....	7
GRÁFICA 2: Ranking mundial de marcas más consumidas.....	26

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme el privilegio de poder estudiar algo que tanto me apasiona y poder realizar un estudio de casos donde desarrolle mis conocimientos. A mi hijo, Mateo Daniel, que me hace cada día levantarme e ilusionarme con ser una mejor profesional cada día de mi vida. Por él hago mis estudios, para demostrarle el mundo de posibilidades que transformo al tener una maestría y mejorar profesionalmente. A mi madre Lourdes Fuentes que es y será mi inspiración en el mundo académico y profesional. A mi mejor amiga, Saryvette Maldonado que me ayudo en la ortografía, detalles y asuntos relacionados con el trabajo.

Estos dos años han sido de mucho crecimiento tanto personal como profesional, por lo tanto, también tengo que agradecerme a mí misma por todos mis trabajos realizados. Este estudio de casos será un cierre de maestría extraordinario y una meta más cumplida.

INTRODUCCIÓN Y TRASFONDO

Introducción:

En la actualidad, a través de los años vemos como la alimentación y los productos van mejorando e innovando con el pasar de los tiempos. Las marcas se han vuelto la clave para el valor del producto y a su vez lo que atrae la curiosidad del consumidor. Es por esto, que vemos como Nestlé comienza expandiendo y modernizando sus productos. Así es como tiene consumidores de diferentes edades, géneros, sexo y no sólo en humanos sino también en animales.

La comida es parte de su empresa, pero también son la necesidad de salud, bienestar e investigaciones innovadoras. Fueron muchas empresas que comenzaron sus ideas y fueron vendidas e incorporadas a Nestlé.

Los productos Nestlé incluyen alimento para bebé, comida médica, agua embotellada, cereales para el desayuno, café, té, confitería, productos lácteos, helados, alimentos congelados, alimentos para mascotas y aperitivos.

Descripción del caso:

A través del estudio de caso, se muestra como Nestlé tiene ventas anuales de más de 1,000 millones de dólares. Cuenta con más de 447 fábricas, opera en 194 países y da empleo a 339,000 personas. Vemos sus grandes aportaciones, pero también, cabe reconocer que muchas de ellas fueron creadas con anticipación y por otras personas. Esto da un gran impacto al mercado mundial.

Trasfondo:

El esquema de la empresa Nestlé para la primera mitad de los años 90' demostró ser muy favorable para ellos. Los obstáculos al comercio se derrumbaron y los mercados mundiales se convirtieron en áreas comerciales más o menos integradas.

En los últimos años, Nestlé también participó en salud y creó centros de investigación. Recibió el 18 de marzo de 2015, un reconocimiento llamado: Premio proveedor Nestlé a la Empresa Norbert Dentressangle.

Definición de términos:

- **Multinacional-** Son empresas que no solo se rigen en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países. Las multinacionales son también un poderoso agente de globalización. Estas empresas actúan con una estrategia global para obtener los máximos beneficios: compran las materias primas donde les resulte más baratos; instalan sus fábricas en los lugares más ventajosos de todo el mundo, y venden sus productos en cualquier punto de la tierra. (ver referencia)
- **Globalización-** es un proceso de interacción e integración entre la gente, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones. Es un proceso en función del comercio y la inversión en el ámbito internacional, el cual cuenta con el respaldo de las tecnologías de información. Este proceso produce efectos en el medio ambiente, la cultura, los sistemas políticos, el desarrollo y la prosperidad económica, al igual que en el bienestar físico de los seres humanos que conforman las sociedades de todo el mundo. (ver referencia)
- **Inversión-** Compra de bienes de capital o servicios para producir bienes de consumo u otros bienes de capital. (ver referencia)

- **Importación-** Son el conjunto de bienes y servicios adquiridos por un país en otro territorio nacional. Esta facilita la incorporación de un mercado de aquellos elementos que no pueden producirse en este lugar o por que el precio resulta inaccesible. (ver referencia)
- **Exportación-** cuando un país vende a otro territorio internacionalmente bienes o servicios con el conjunto de satisfacer unas necesidades que no tienen en su territorio. (ver referencia)
- **Marca-** es un nombre, termino, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica los bienes y servicios de un vendedor y los diferencia formalmente de su competencia. (American Marketing Association) (ver referencia).
- **Tecnología-** conjunto de conocimientos con las que el hombre desarrolla un mejor entorno, más saludable, agradable y sobre todo cómodo para la optimización de la vida. La tecnología combina la técnica de mejoramiento de un espacio con las distintas revoluciones que se han suscitado en los últimos siglos. (ver referencia)
- **Competencia-** cuando varias empresas privadas concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto que actúan de forma independiente y que integran la demanda. Hace referencia también a la rivalidad entre firma que toman parte en un determinado mercado desarrollando sus mejores estrategias con el ánimo de incrementar las ganancias, minimizar costos y así poder competir en las mejores condiciones posibles ante el resto de las compañías del sector. (ver referencia)
- **Industria-** La industria es la actividad económica fundamental de sector secundario, que se encarga de transformar los productos naturales (materia prima) en otros productos elaborados y semielaborados. (ver referencia)

REVISIÓN DE LITERATURA

Introducción

En este estudio de caso se analizó e investigó a la compañía *Nestlé*. Esta empresa de carácter multinacional se ha posicionado como número uno en ventas, sobrepasando el millón de productos diarios de sus múltiples marcas, entre las que se encuentran: Nesquik, Nescafé, Gerber, Maggi y Purina entre muchas otras. En el estudio se identificaron y analizaron las fortalezas y debilidades que sufre esta multinacional.

También, se analizaron las estrategias y oportunidades de crecimiento que tiene esta compañía tanto como importadora y como productora de producto. De la revisión de literatura se desprende que su fundador Henri Nestlé, químico alemán radicado en Suiza, en su búsqueda de sustituto saludable y económico para las madres que no podían alimentar a sus hijos con leche materna, desarrolló una fórmula combinando leche de vaca, harina de trigo y azúcar.

Historia

Henri Nestlé, químico alemán, radicado en Suiza en 1843, fundó lo que conocemos hoy como la compañía Nestlé. En el 1866 Henri Nestlé comenzó a experimentar con varias combinaciones de leche de vaca, trigo y azúcar hasta que pudo desarrollar un producto al que llamó "Harina de Trigo Lacteada Nestlé", capaz de sustituir a la leche materna. Al año siguiente, Nestlé salvó la primera vida, ya que su leche en polvo permitió alimentar a un bebé prematuro. Ese día nació formalmente el gigante alimenticio número uno del mundo conocido como Nestlé.

Nestlé tiene su casa matriz en Suiza y menos de un por ciento de las ventas de Nestlé se realizan en ese país. Siendo la multinacional de alimentos más grande del mundo, con presencia en 194 países, y ha desarrollado más de dos mil marcas. Entre estas se encuentran Nesquik, Nescafé, Gerber, Maggi, Purina, L'Oreal, Kit Kat.

En el apéndice A aparece Historia de Nestlé ilustrada con los puntos antes mencionados.

A principios del año 1900, la compañía operaba fábricas en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y España. También estableció fábricas en América Latina y la primera fue en Brasil, extendiéndose luego por todo el continente.

La presencia internacional de Nestlé incluye los siguientes países de América Latina: Argentina, México, Perú, Venezuela, Colombia, Chile, Ecuador, Uruguay, Bolivia, Puerto Rico, Panamá, El Salvador, Costa Rica y República Dominicana.

Sus productos incluyen alimentos para bebés, comida médica, agua embotellada, cereales para el desayuno, café, té, confitería, productos lácteos, helados, alimentos congelados, alimentos para mascotas y aperitivos.

Nestlé informa que sobre veintinueve de las marcas tienen ventas anuales de más de un millón de dólares, incluyendo a Nespresso, Nescafé, Kit Kat, Smarties, Nesquik, Stouffer, Vittel y Maggi. Cuenta con 447 fábricas, opera en 194 países y emplea a unas 339,000 personas.

Logo de Nestlé

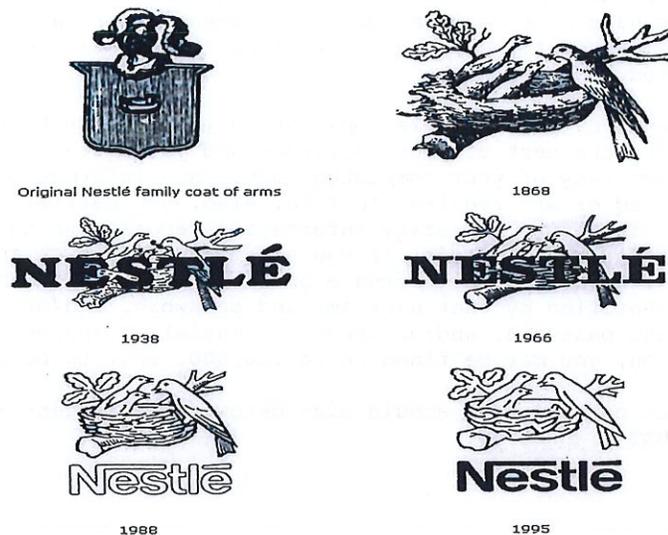


Figura-1 Logos de Nestlé a través del tiempo. Imagen extraída el 23 de junio de 2018 de: <http://logok.org/nestle-logo/nestle-logo-evolution/>

En la figura dos que veremos a continuación vemos que para el 1866, fecha de su fundación, Henri Nestlé usó su propio emblema familiar (escudo de armas) como Logo “Nestlé” que en alemán significa “Little Nest” “Pequeño Nido”. Rechazó la idea de usar la bandera suiza a cambio del apellido suyo.

En 1868, Henri obtuvo la patente francesa del símbolo de las aves en el nido, continuando con el legado de su apellido, haciéndolo un símbolo más universal que local y siempre relacionado a la crianza y la familia.

En el 1938, el tradicional nido, fue combinado con el Nestlé, pasando de ser un símbolo por constituirse en un Logo símbolo o Isologotipo.

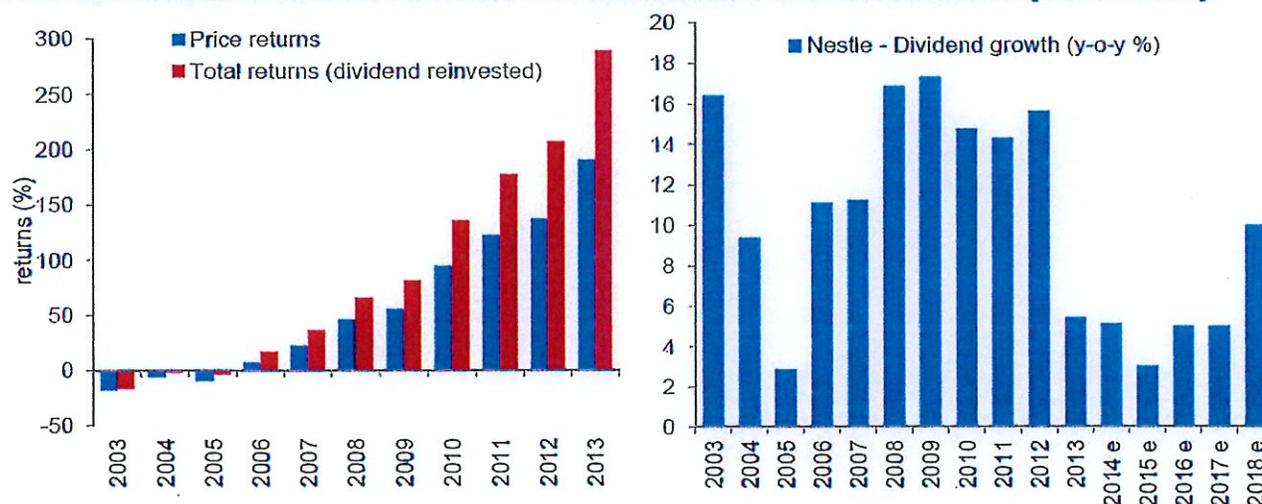
Posteriormente en el 1966, sufre una modificación simplificando el estilo de la fuente, así como la ilustración del nido.

Para finales de la década de los 80`s (1988) el logo símbolo tuvo varias modificaciones, se resalta la imagen del nido que ahora tiene dos polluelos en lugar de tres debido a la tendencia en el número de hijos de las familias modernas de la época y se retira el gusano del pico de la madre, que significa diversificación en el portafolio de marca, no solamente dedicados a alimentación.

Finalmente, el logo actual, con la imagen simplificada en los ochenta-noventa y un estilo de fuente sólido relleno, destacando mucho más la palabra Nestlé.

Rentabilidad y Dividendo

NESTLÉ: RENTABILIDADES TOTALES Y CRECIMIENTO DEL DIVIDENDO (2003-2013)



Gráfica-1 Nestlé: rentabilidades totales y crecimiento del dividendo (2003-2013). Imagen extraída el 18 de marzo de 2018 de:

<https://www.rankia.com/blog/fondos-inversion/2092964-fidelity-renta-variable-reparto-dividendo>

Quinto, C Rankia España (2014) la multinacional suiza de alimentación y bebidas Nestlé ha incrementado de forma constante los dividendos durante los últimos diez años, a veces con aumentos de dos dígitos, aunque ahora están en torno al 4-5% (véase gráfico). Mientras que la rentabilidad por precio de Nestlé ha registrado sistemáticamente crecimientos desde 2007,

es la reinversión de los dividendos lo que ha impulsado realmente las rentabilidades totales hasta otra dimensión.

Crecimiento de Nestlé y sus adquisiciones

A partir de 1996-2007 se comenzaron a adquirir productos y marcas como estrategia de crecimiento entre estas, se encuentran en orden cronológico, de más reciente a antiguo:

- Alianza estratégica con Pierre Marcolini (2007)- línea con el compromiso de Nestlé de destacarse en el segmento Premium y de lujo del mercado del chocolate. Marcolini fue representado en septiembre 2009, cuando Nestlé inaugura el Centro de Excelencia de Chocolate en Broc, Suiza, como apoyo fundamental a este sector Premium.
 - Gerber (2007) - la marca icónica de alimentos infantiles de Estados Unidos, es la segunda adquisición y la tercera en la compañía suiza de agua, Sources Minérales Henniez, S.A.
 - Novartis Pharmaceutical (2007) - es una empresa multinacional que se dedica a la industria farmacéutica y productos alimentarios “Gerber”, vendido posteriormente a Nestlé. La cual posicionó a Nestlé en la posición número dos en nutrición clínica.
 - Jenny Craig y Uncle Toby`s (2006) - Jenny Craig, la empresa americana de manejo de peso y la compañía australiana de cereales para el desayuno Uncle Toby`s.
- El resultado es que se prevé que el negocio de Nutrición de Nestlé aporte en torno a 11% de las ventas estimadas del grupo para este año, de 91.800 millones de francos suizos, unos US\$95.200 millones. Al excluir las adquisiciones y la venta de activos, la filial registró en 2013 un crecimiento orgánico de sus ventas de 7.6%.

- *Dreyer's* (2006)- *Nestlé* hizo la fusión de sus actividades de helados en EE.UU. con la sociedad norteamericana *Dreyer's*, número uno del sector en ese país.
- La trasnacional suiza, que tenía ya el 23 por ciento del capital de *Dreyer's*, pasó a controlar en una primera fase el 67% por ciento de la empresa resultante de la fusión.
- *Delta Ice Cream* (2005) - *Nestlé* hizo la adquisición de *Delta Ice Cream* el mayor productor de helados de Grecia, Bulgaria, Macedonia, Rumania y de Serbia y Montenegro así ampliando con éxito el mundo de los helados.
- *Helados Mövenpick* (2003) - *Mövenpick* es una de las marcas de helados de alta gama más prestigiosas del mundo. La firma suiza, fundada por Ueli Prager, pertenece a *Nestlé* desde 2003 y su único distribuidor en España es *Font Gastronomic Services*, una empresa familiar con sede en Tona (Osona). Ambas compañías han firmado un nuevo contrato que extiende a cinco años más el acuerdo de distribución, que ahora pasa por implantar la marca en toda España.
- *Purina* (2002) - *PURINA®* es la marca líder en alimento seco para mascotas y pionero en la investigación sobre su comportamiento, nutrición y salud.
- *Spillers Petfood* (1998) - *Spillers* recibió en 1926 el reconocimiento oficial de la realeza con la concesión a la marca de la Autorización Real para alimentación canina. Casi 170 años después de su formación, *Spillers Pet Foods* une fuerzas con *Nestlé S.A.* para convertirse de las mayores empresas del mundo de comida para mascotas.

Nestlé fundó el primer y único *Canine Reference Family DNA Distribution Center* del mundo, para ayudar a los mejores investigadores a avanzar en sus estudios sobre genética canina. Es más adelante donde diferentes marcas se unen y forman *Purina*.

- *San Peregrino* (1997) - es una marca de agua mineral natural originaria de Italia de *San Peregrino S.P.A.*, empresa que forma parte del grupo de *Nestlé* desde 1997. El agua *S. Peregrino* es obtenida de un manantial termal ubicado en San Pellegrino Terme, en los Alpes Italianos, próximo a la ciudad de Bérgamo. Esta fuente termal era apreciada ya en el medievo, se cuenta que Leonardo Da Vinci en 1509, viajo a San Pellegrino para probar su milagrosa agua.

En el apéndice B aparece Historia de Nestlé ilustrada con los puntos antes mencionados.

Nestlé como Instituto de Ciencias y Salud

Desde el 2010, Nestlé ha estado trabajando para transformarse en una empresa de nutrición y salud. El Instituto tiene como objetivo desarrollar una nueva industria que incluye alimentos y productos farmacéuticos. Hace énfasis en productos con propiedades preventivas y correctivas para la salud.

Bajo este nuevo concepto de ciencia y salud Nestlé ha adquirió varias empresas que se enumeran a continuación:

- *Vitaflo*, que produce productos nutricionales clínicos para personas con trastornos genéticos.
- *CM & D Pharma Ltd.*, especializada en el desarrollo de productos para pacientes con enfermedades crónicas.
- *Prometheus Laboratories*, dedicada en tratamientos para enfermedades gastrointestinales y cáncer.
- *Vital Foods*, especializada en el desarrollo de soluciones basadas en la fruta kiwi para las condiciones gastrointestinales.

- *Pamlab*, fábrica de alimentos dirigidos a pacientes con depresión, diabetes y pérdida de memoria.
- En el 2014, Nestlé abre 10 centros de investigación de cuidado de la piel en todo el mundo. Invirtiendo \$350 millones de dólares en investigaciones y desarrollo en dermatología.
- 2015 New York, *Nestlé Skin Health Investigation*, Educación y Desarrollo de la Longevidad, inaugura su primer centro de investigación.

En 2018 Nestlé añadió: “El instituto que creó y otorgó excelencia de clase mundial en investigación biomédica para un mejor entendimiento de las enfermedades humanas y del envejecimiento influenciado por factores genéticos, del metabolismo y del medio ambiente. Según estos conocimientos nos permitirá progresar en el concepto de la nutrición diaria y personalizar basada en la ciencia, como paso primordial en la prevención y tratamiento de las enfermedades”.

Luis Cantarell, presidente y Director Ejecutivo designado de Nestlé Ciencia y de la Salud, Nestlé México (2018) comentó: “Esta es una nueva y emocionante oportunidad de negocio, cuya realización tendrá un impacto positivo a largo plazo en las vidas de las personas. La ciencia de la salud y nutrición personalizada creará valor compartido, tanto para Nestlé como para la sociedad, al prevenir, mejorar y tratar exitosamente las condiciones médicas graves y crónicas”

Partiendo de la premisa que Nestlé es una compañía con presencia en múltiples países su misión, visión y valores se mantienen en cada uno de ellos.

Misión

- Es fomentar un estilo de vida sano, mejorando la calidad de vida de sus consumidores.

Visión

- Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimento a una respetada y confiable compañía de alimento, nutrición, salud y bienestar.

Valores

- Se basan en su fuerte compromiso con sus productos de calidad, el respeto a la diversidad de cultura y tradiciones, marcar la diferencia con sus estudios de salud y prevención de enfermedades y contribuir para mejorar la producción agrícola y el nivel social y económico de las comunidades emergentes.

El mundo Nestlé y Nestlé Venezuela (2006) al igual que el mundo en el que vivimos, *Nestlé* se halla en cambio permanente. Pero tanto, nuestros valores siguen siendo los mismos. Seguiremos ofreciendo alimentos y bebidas de gran calidad, seguros y fiables para millones de personas, proporcionándoles nutrición, salud y bienestar, días tras día.

Algunos de los valores que fomenta Nestlé son:

- Respeto a la diversidad de culturas y tradiciones.
- Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos.
- Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano

- Confianza y transparencia.
- Compromiso responsable con nuestro entorno.
- Lealtad a la Compañía e identificación con ella.
- Enfoque más pragmático de los negocios.
- Fuerte compromiso con productos y marcas de calidad.
- Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo.
- Orgullo de contribuir a la reputación y los resultados de la Compañía.
- Alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás.

Ética

Desde la fundación de la Compañía, la integridad, la honestidad, el trato justo y el pleno cumplimiento de todas las leyes aplicables han guiado las prácticas comerciales de Nestlé. Desde entonces, los empleados de Nestlé a nivel mundial han sostenido y cumplido con este compromiso en sus responsabilidades diarias, a la vez que la reputación de Nestlé continúa siendo actualmente uno de los activos más importantes de la Compañía.

Creación de Valor compartido



Figura 3: Creación de Valor Compartido. Imagen extraída el 15 de junio de 2018
<https://www.nestle.cl/nestle-en-la-sociedad-bak/cvc-explicacion>

La creación de valor compartido de Nestlé empieza por entender que para que el negocio prospere a largo plazo, las comunidades a las que sirven también tienen que estar a la par con ellos. Ejemplo, si el negocio crece y las sociedades se benefician la compañía puede:

- Desarrollar productos que satisfagan las necesidades de la sociedad en los países desarrollados y en vías de desarrollo.
- Emplear los recursos de un modo más eficiente a lo largo de toda la cadena de valores y mejorar las condiciones para el desarrollo local a nivel económico y social.

Nestlé España (2018) menciona sus tres áreas de valor compartido para crear un mejor posicionamiento y estas son:

- **Nutrición:** suministrando productos nutritivos que aporten beneficios reales para la salud a nuestros consumidores, y haciendo más accesible nuestros productos mediante la innovación y el trabajo.
- **Agua:** abogando por la protección de los recursos hídricos y empleando el agua con mayor eficiencia en nuestro proceso de fabricación y distribución, de modo que también beneficiemos a terceros en nuestra cadena de suministro.
- **Desarrollo rural:** apoyando el desarrollo agrícola en zonas rurales donde crecen las materias primas que necesitamos, garantizando nuestro acceso continuo a contribuciones de calidad y reforzando nuestra base de clientes.

Nestlé en la sociedad (2016) “La Creación de Valor Compartido es excepcional en cuanto a que constituye una estrategia de negocio que nos permite centrarnos en actividades en las que podemos optimizar la creación de valor para nuestros accionistas y la sociedad”

Nestlé y su Entorno:

- **La Competencia**

El entorno competitivo de la empresa *Nestlé* es bien diverso. Tiene presencia en muchos países y en cada uno usa los productos locales. Las principales competencias de producto de *Nestlé* son *Kraft*, *Nabisco*, *Kelloggs*, *Hershey`s*. Entre las marcas con otra competencia de *Nestlé* se encuentran, *Coca Cola*, *Unilever*, *Colgate*, *PepsiCo* y *P&G*.

1		COCA-COLA COMPANY	5.722	43.3%
2		COLGATE-PALMOLIVE COMPANY	3.992	64.6%
3		NESTLÉ	2.755	32.7%
4		UNILEVER	2.338	26.5%
5		NESTLÉ	2.137	22.8%
6		PEPSICO	1.984	24.6%
7		PEPSICO	1.747	27.2%

Gráfica-2 Ranking mundial de marcas más consumidas. Imagen extraída el 8 de abril de 2018
<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150515/54431263613/coca-cola-lidera-el-ranking-mundial-de-las-marcas-mas-consumidas.html>

Nafria I, La Vanguardia (2015) según el estudio anual *Brand Footprint de Kantar Worldpanel*, que determina cuáles son las 50 marcas globales líderes de este Mercado tras analizar un total de 11,000 marcas en 35 países.

Este informe establece un *ranking* de los productos de gran consumo (alimentación, hogar e higiene) a partir de un índice propio, denominado *Consumer Reach Point* (CRPs), que se extrae de la combinación de tres factores: el número de hogares de todo el mundo que adquiere un determinado producto (penetración), la frecuencia con lo hacen cada año (frecuencia) y la población total de cada país.

Coca Cola obtiene una puntuación global de 5.722 millones de CRPs, con una penetración de 43.3% de los hogares analizados y una frecuencia de compra de (13.4) veces al año.

El segundo lugar en el ranking es para Colgate, que se ha convertido en la única marca capaz de ser adquirida por más de la mitad de los hogares de todo el mundo. En concreto, Colgate cuenta con penetración de 64.4% de los hogares, aunque su frecuencia de compra es menos (6.3), por lo que su índice es de 3.992 CRPs.

Maggi, de Nestlé, es tercera en el ranking con 2.755 CRPs. La marca de jabón Lifebuoy, de Unilever, es cuarta con 2.338 CRPs, mientras que la quinta posición en el ranking es para Nescafé, también de Nestlé con 2.137 CRPs.

- **Proveedores**

Nestlé se ha afiliado a las mejores ganaderías, productores de leche, de cada país que tienen presencia en la producción de leche y/o sus derivados, lo que garantiza los estándares de calidad esperada para este producto.

- **Tecnología**

El entorno tecnológico para una empresa alimentaria, como lo es Nestlé, juega un papel importante. Los cambios tecnológicos pueden revitalizar las empresas de alimentos en los países que están en desarrollo.

Es de vital importancia la implementación de nuevas tecnologías para facilitar la fabricación de productos y así aumentar su oferta. Desde luego, no todas las compañías tienen el capital suficiente para obtener la tecnología necesaria para el desarrollo de sus productos. *Nestlé* está a la vanguardia al poseer o adquirir la tecnología necesaria en el momento apropiado.

- **Globalización**

La globalización es un elemento influyente en el entorno multinacional. Éste permite el crecimiento de la empresa a nivel multinacional. *Nestlé*, en particular, es una multinacional con fábricas en 84 países y presencia mundial en 130 países.

- **Entorno Económico.**

El entorno económico incluye factores tales como el aumento en el precio de la materia prima, aumento en los impuestos y el poder adquisitivo de los clientes. Estos factores afectan directamente a la compañía *Nestlé*, ya que además de que es una empresa fabricante es una distribuidora de productos. Cada uno de estos factores están ligados unos a otros y pueden afectar la compañía tanto en el aspecto temporero e incurren en gastos adicionales como lo son gastos de mercadeo, incluyendo la publicidad y promoción de sus productos, tanto a nivel local como global.

- **Entorno Político-Legal**

Cada país tiene su propio estilo de gobierno y leyes, que puede beneficiar o afectar a la empresa que desea hacer negocio en un país extranjero. Algunos factores comunes a este entorno incluyen los siguientes:

- **Ley de libre comercio** - da la bienvenida a inversiones extranjeras y a las importaciones
- **Leyes de contaminantes** - regulaciones en los desperdicios y contaminantes de las fábricas al medio ambiente

- **Leyes Laborales** - la empresa entrante tiene que modificar su política de Recursos Humanos
- **Lay de Incentivos Económicos** –que el gobierno ofrece a manufacturas extranjeras.
- **FDA – Food and Drug Administration-** Administración que protege la salud pública mediante las regulaciones de medicamentos para humanos y animales, producción de alimentos, químicos utilizados y productos biológicos entre otros. (La responsabilidad de la FDA se extiende a los 50 estados de los Estados Unidos, El Distrito de Colombia, Puerto Rico, Guam, Isla Vírgenes y Samoa Americana).
- **Entorno Sociocultural.**

Este entorno es el más diferente de todos. Nestlé es una empresa que tiene presencia en muchos países, con culturas muy diferentes. Muchos de estos países son muy fieles a su cultura y a la empresa entrante tiene que adaptarse a éstas y a conceptos como el estilo de vida, religión, jornada laboral, celebraciones nacionales, nivel de educación y poder adquisitivo que varían en cada uno de los países en que *Nestlé* tiene presencia. Además de estos factores culturales en que la empresa tiene que adaptarse, también está el apoyo social. La sociedad de un país y la aportación social de una compañía hacia el país que debe ingresar es fundamental para la subsistencia de esta. La compañía tiene que estar comprometida y dedicada para aportar sus ayudas.

- **Ambiente**

El clima, la contaminación, los fenómenos atmosféricos, plagas, desastres naturales y el calentamiento global son parte del macro entorno que afecta a una empresa productora.

Cada uno de estos factores afecta directamente a la producción, venta y distribución del producto de cualquier empresa. Como estos factores están fuera del control de la empresa, la misma debe tener un plan de contingencia para evitar que afecte la empresa. Un ejemplo de que estos factores afectan a la empresa Nestlé podría ser la aparición de contaminante en la leche, pues afectaría la producción de la empresa, ya que muchos de sus productos son derivados de la leche y este es uno de los ingredientes necesarios para su producción.

En conclusión, el entorno de la compañía Nestlé es bien amplio. Tiene muchas variantes, algunas de éstas las pueden usar a su favor y sacar ventajas de ellas y otras, no del todo negativas, pero puede afectar a la empresa de una manera u otra. Entre las variantes del macroentorno que Nestlé puede sacar mayor ventaja está la de la tecnología. Como se mencionará, esta compañía se clasifica como una de las que utiliza la tecnología siempre, esto estará a su favor proveyéndole múltiples beneficios. En segundo lugar, la globalización ha sido de gran ayuda para el crecimiento a nivel global de productos en desarrollo. Esto ayuda tanto a la empresa como al país que la recibe. Por otra parte, el que más negativamente impacto hace a la empresa Nestlé es el ambiente. Ya que este factor está totalmente fuera del control de la empresa y siempre será de impacto negativo.

Análisis FODA

Una de las grandes fortalezas de Nestlé es su capacidad para crear y potenciar sus marcas a lo largo del tiempo, logrando altos grados de recordación, fidelidad e identificación por parte de los consumidores.

1. Fortalezas

- Marca reconocida.

- Clientela fiel a la marca.
- Innovación constante de su sistema de producción.
- Alta calidad de producto.
- Variedad de producto.
- Presencia internacional reconocida.
- Poder de negociación con los proveedores y vendedores.
- Valores, misión y visión bien establecidas.
- Rápida y fácil adaptación a la tecnología.
- Disponibilidad de producto.
- Clientela de todas las edades.
- Valor compartido.

2. Debilidades

- Falta de planta de producción nacional.
- Productos con precios altos.
- Poca publicidad.

3. Oportunidades

- Lograr mantener su posicionamiento en el mercado con la ayuda de estudios constantes, relacionando gusto y calidad.
- Conseguir siempre las mejores tecnologías.
- Concentrarse en áreas en que puedan incrementar sus ventas.
- Aumentar las líneas de producto.
- Cambios en la nutrición de las personas.

4. Amenazas

- Mucha competencia.
- Cambios climáticos que puedan afectar los centros de producción.
- Alza de los costos de producción debido a políticas económicas de los países donde tienen presencia.

Estrategias Corporativas

Para Nestlé, la nutrición juega un papel importante en la vida de las personas. Como parte de sus estrategias, está brindar beneficios adicionales a las personas a través de los alimentos, bebidas y productos. Por más de 150 años han construido un negocio exitoso al comprender y anticipar las necesidades de la sociedad y la adaptación constante, para así aprovechar las oportunidades que se les presenten.

Los continuos avances en la ciencia y en la tecnología les brindan nuevas oportunidades para que puedan enfrentar los desafíos de la sociedad. Estos desafíos se pueden clasificar como lo son la desnutrición y/o exceso de peso en millones de personas en donde *Nestlé* puede aportar la solución. Al contribuir con los problemas que enfrenta la sociedad, crean un valor adicional para las comunidades y sus accionistas.

Nestlé tiene una guía de estrategias. Esta guía los dirige hacia donde desean posicionarse como compañía, aprovechando sus ventajas competitivas para impulsar su crecimiento de la manera más eficiente, efectiva y responsable.

Para Nestlé, es importante confirmar que sus recursos estén a la par con los proyectos correctos y así maximizar la efectividad de sus inversiones. Poseen una fuerte cultura de control de costos que los ayuda a maximizar sus recursos para ofrecer una ventaja competitiva superior.

A pesar de su éxito, la compañía encontró ciertos desafíos en su proceso de crecimiento. Entre ellos está la disminución en el consumo de alimentos y el crecimiento de la población.

La respuesta inmediata de Nestlé, ante esta situación, fue buscar otros mercados emergentes como lo fue Europa, Asia y muchas naciones en desarrollo. Éstas hacen visión a negocios atractivos, en otras palabras, ven grandes oportunidades de éxito, partiendo de la combinación de economía y población en crecimiento.

La mayoría de estos países, actualmente son calificados como pobres, pero su crecimiento va a pasos acelerados y es ahí donde *Nestlé* hace su introducción, primero como importador vendiendo productos limitados, para luego establecerse en el país donde invierte en grandes cantidades, como lo es la infraestructura de producción y logística con seguridad en la distribución de producto.

Otra gran estrategia de esta multinacional es ingresar en mercados emergentes temprano, antes que sus competidores y posicionarse mediante la venta de sus productos básicos, como lo son la leche, la fórmula infantil y la leche condensada. Parte esencial de esta estrategia es la globalización que permite este tipo de ejecución en los mercados emergentes.

Como parte de esta estrategia se requiere capacidad de adaptación en diferentes condiciones locales y una visión a largo plazo del negocio, que es lo que la compañía Nestlé domina y ejecuta.

Un ejemplo de esta estrategia fue el caso de China. En el 1990, Nestlé abrió su primera planta de producción de leche y fórmula infantil. Luego de esto, se dieron cuenta de que los canales de distribución no estaban haciendo llegar su producto como debía, y la recopilación de materia prima no llegaba, por lo que la compañía decide invertir para establecer su propia red de distribución, conocida como caminos de la leche, entre 27 pueblos.

Ésta comenzó con la iniciativa de pagarles por adelantado a los granjeros que llevaban su leche, a consecuencia de esto los granjeros tenían la necesidad de avanzar en su producción, por lo que los incentivaron a comprar más ganado.

Como resultado, Nestlé calculó que a largo plazo los beneficios serían sustanciales. La estrategia a largo plazo de Nestlé se basa en la suposición de que los conflictos regionales desaparecerán y que el comercio se ampliará.

Por otro lado, Nestlé utiliza su estrategia de concentración. Esto quiere decir que la compañía concentra sus recursos de marketing en mercados nichos selectos. Esta consiste en que, cuando ya están posicionados en estos mercados, la compañía comienza a introducir otra parte de sus productos "productos exclusivos" como lo son el chocolate, galletas y alimentos ya preparados.

Aunque la compañía Nestlé es una empresa multinacional, con participación en más de 80 países y con una gama de marcas que llegan a las 8,500, esta enfrenta el desconocimiento de sus productos y marcas. Otro punto débil y de desafío, pero a su vez un potencial para la introducción en el mercado.

Un ejemplo a lo antes expuesto fue el caso de Nigeria. En este país con pocas oportunidades para la publicidad tradicional, como lo es la televisión, la compañía tuvo que contratar a cantantes locales para que fueran desde las ciudades hasta los pueblos para dar a conocer sus productos y marcas, a través de shows y actividades de entretenimientos. Esta práctica se le conoce como la de los influyentes. El propósito principal de ésta es que el cliente potencial asocie marca-personaje (famoso); famoso-valor de la marca. Esto produce que el cliente genere valores a la marca.

La estrategia actual de la compañía es utilizar materiales locales para su producción concentrándose en la demanda local para mantener presencia en estos países, ejemplo: helados en Dubái; sopas y cereales en Arabia Saudita; yogur y consomé en Egipto; chocolate en Turquía y kétchup y fideos instantáneos en Siria.

Esto con la esperanza de que cada día puedan introducir parte de sus diferentes productos y aumentar su presencia en el mercado y posición su marca.

A través del tiempo, la empresa Nestlé ha establecido presencia en múltiples países. Principalmente con sus productos como mayorista de empresas locales. La estrategia de negocio que ha adoptado esta empresa se basa en comprar participaciones mayoristas de empresas en los países y/o comprar empresas auténticas líderes del país. Antes de esto, la empresa se introduce al país como importador. Estas estrategias le permiten a Nestlé posicionarse en el mercado y aumentar su porfolio de producto.

Ejemplo de estas adquisiciones son las siguientes:

- CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO (1995) Chocolates La Abuelita, empresa líder en ventas de chocolates de México fue adquirida por la empresa Nestlé. Además, compró marcas como Carlos V (marca de chocolate mexicano) y Freskas (empresa de golosinas y de chocolates). Con estas adquisiciones se posicionan en el mercado latinoamericano como empresa líder de chocolate.
- LIMA, PERÚ (1997) Empresa D`nofrio, líderes en ventas de helados con un 70% mercado fue adquirida por Nestlé. Luego de mucho tiempo de negociación y competencias con otros líderes del mercado de alimentos, como Nabisco y Philip Morris, la empresa suiza consigue adquirir la fábrica de helados, elevando sus ventas y ampliando su red de distribución en todo el país y posicionándose en una marca emblemática.

- SAO PAULO, BRASIL (2002) - Nestlé compró Garoto, la empresa más popular de chocolates. Con esta adquisición Nestlé pasó a controlar más de la mitad del mercado de chocolate brasileño. Esta empresa exportaba a 40 países, en especial a Argentina, Uruguay, Paraguay y Chile. El segmento de chocolates es uno de los pilares de Nestlé en el mundo. Con esa inversión estratégica, se consolidan en Brasil y mantienen su posición en ese mercado.
- QUITO, ECUADOR (2018) - Tan reciente como este año, la empresa Nestlé adquirió una participación mayoritaria de la empresa Terrafertil. La compañía Terrafertil se especializa en vender alimentos naturales, orgánicos, de origen vegetal y snacks saludables. Esta adquisición le da a Nestlé la posición más alta y variedad de producto en el mercado de nutrición, que es el nuevo mercado especializado de esta multinacional suiza.

En referencia a las adquisiciones estratégicas y alianza de crecimiento de Nestlé ha sido fundamental en su expansión a nivel global, en especial en Latinoamérica. Un factor común es que la empresa suiza hace este tipo de estrategia en países grandes. Estas adquisiciones tienen otros beneficios ya que no solo venden en su país natal, también tienen sedes en otros países vecinos lo que hace que el crecimiento en venta y posicionamiento de producto aumente aún más. Otro factor en todas estas adquisiciones es que la mayoría de éstas son especializadas en chocolate, uno de los productos fuertes de Nestlé.

Según Velázquez (2015), Nestlé adquiere compañías frecuentemente y con ellas el conocimiento acerca de consumidores, pero este viene más en los equipos globales que nos dan el marco estratégico. El plan de implementación y ejecución creativa se les da a los mercados globales donde va a estar la marca, ya que son los que saben mejor las necesidades locales de los consumidores.

Según Javier Rodríguez de Alto Nivel (2015) Una de las estrategias clave en el crecimiento de Nestlé es la adquisición de negocios locales. La compañía, fundada en 1866, actualmente cuenta con 339,000 colaboradores en 468 fábricas en el mundo.

“Cuando adquirimos una empresa, buscamos que ofrezca productos que se integren bien al negocio local, con la que se pueden encontrar sinergias, y marcas que tienen valor para los consumidores locales y que nuestro portafolio de innovación y tecnología pueda agregar valor para seguir invirtiendo en las marcas” dice Vera.

Estrategias de Nestlé

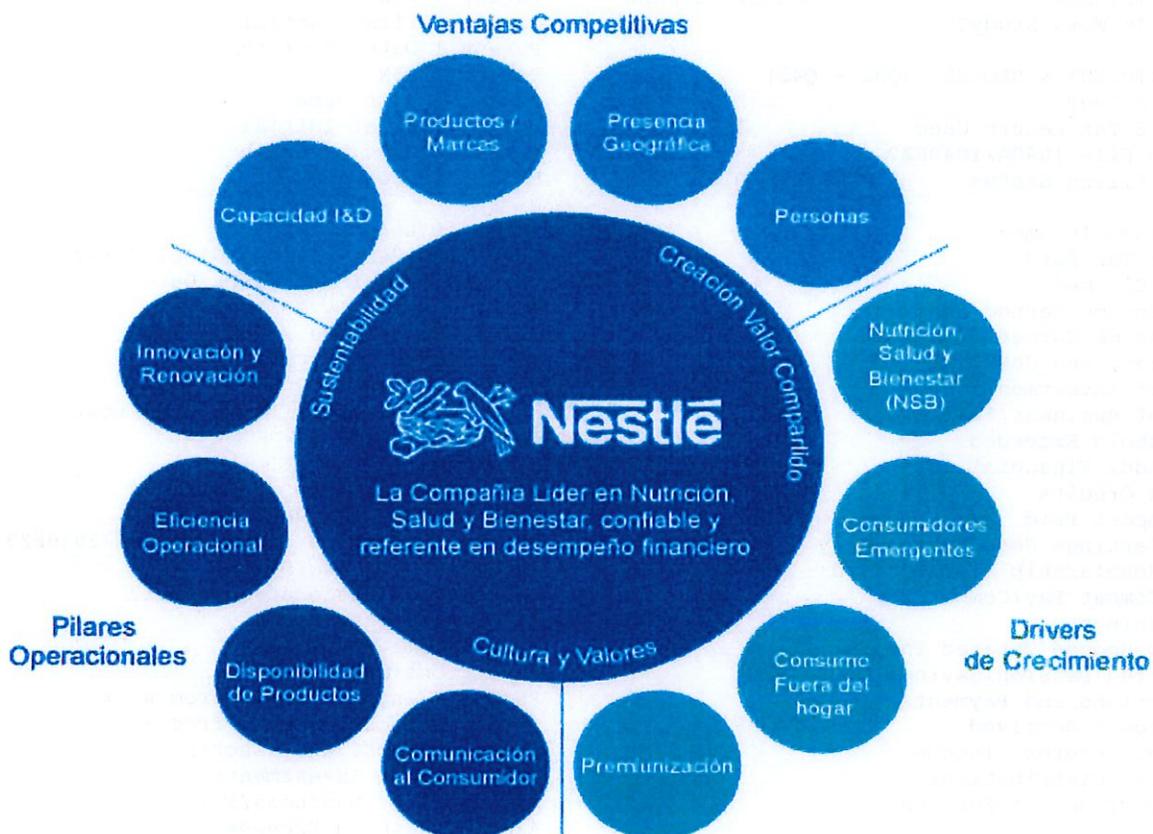


Figura-4 Estrategias de Nestlé. Imagen recuperada el 14 de febrero de 2018
<https://www.nestle.cl/aboutus/pages/conoce/nuestra-estrategia-2.aspx>

Sistema de control de Nestlé

Como toda empresa, en muchas ocasiones sufren de débil posicionamiento en productos. Esto puede ser ocasionado por la entrada de nuevos productos, fuerte competencia, la demanda baja, poca respuesta del consumidor al nuevo producto, entre otras cosas.

Cada empresa tiene un plan de acción ante esta situación. Teniendo en cuenta que muchas veces estas situaciones pueden ser temporeras o prolongarse con el tiempo.

La empresa Nestlé al entrar en una baja de ventas que afecte su posicionamiento en el mercado, recurre a la venta de acciones. En otras palabras, Nestlé vende la marca afectada. Este proceso se le conoce como reducción de cartera.

Según El Nuevo Día (2018,) Nestlé vende la línea de dulces de chocolate Butterfinger y Crunch a la firma italiana Ferrero. Esta transacción se debe a que estas marcas siempre se posicionaron por debajo de Hershey's y Mars Inc. en Estados Unidos, además de la reducción de consumo de chocolate por parte de consumidores que hoy día están más enfocados en las barras nutritivas que es el nuevo enfoque de Nestlé.

Este sistema de control también fue utilizado en el 2014. Según Reuters (2014), las marcas PowerBar y Musashi de Nestlé fueron vendidas a la empresa estadounidense Post Holding. Dicha maniobra fue realizada para que Nestlé se desprendiera de sus activos de bajo desempeño. En ese mismo año, gran parte de negocio de pérdida de peso, Jenny Craig, fue eliminada de la multinacional suiza.

Estas eliminaciones de activos hacen posible sus nuevos objetivos de énfasis en otros productos con mayor crecimiento en el mercado. Este sistema de control ayuda a Nestlé a mantener la calidad de sus marcas, su posicionamiento en el mercado y su introducción a otros mercados emergentes, además que ayuda a evitar una baja en sus finanzas y mantienen la confianza de sus inversionistas.

En Nestlé se ve que hay una relación conjunta con su estrategia de negocio. Como parte del crecimiento se encuentran las adquisiciones de marcas y como parte de control se encuentran las ventas de marcas. Todo es parte de un proceso de negocio, crecimiento y enfoque a nuevos mercados nichos.

CONCLUSIONES

En resumen, la empresa llega al consumidor a través de diferentes categorías: la nutrición, productos lácteos, culinarios, refrigerados, helados, chocolates y galletas, cereales para el desayuno, fortificantes, saborizantes para la leche, alimentos para mascotas y hasta medicamentos. Nestlé asume con entusiasmo el compromiso de ofrecer productos sanos y nutritivos para una mejor calidad de vida.

La compañía Nestlé se mantiene con éxito gracias a la posición que ha consolidado a través del tiempo con la lealtad de sus consumidores. Este le ha permitido alcanzar la estabilidad en el mercado global.

Las estrategias utilizadas por Nestlé han sido parte fundamental para su crecimiento global y sus adquisiciones de marcas nuevas.

RECOMENDACIONES

Según las observaciones a través de la investigación de este caso, se recomienda a la empresa Nestlé:

- Continuar con su nuevo enfoque de nutrición “una vida más sana”, debido a que día los índices de obesidad van en aumento.
- Fortalecer las campañas de publicidad y promoción de sus productos.
- Dar a conocer los resultados de sus investigaciones y desarrollos.
- Tratar de establecer más plantas de producción y utilizar la misma logística de distribución.

REFERENCIAS

Conceptodefinicion.de (2018), Tecnología, recuperado de:
<http://conceptodefinicion.de/tecnologia/>

Conceptodefinicion.de (2018), Industria, recuperado de:
<http://conceptodefinicion.de/industria/>

Economía Simple (2016), Importaciones y exportaciones, recuperado de
<https://www.economiasimple.net/glosario/importacion>

Economía Simple (2016), Definición competencia, recuperado de
<https://www.economiasimple.net/glosario/competencia>

Educalingo (2018), *Multinacional*, recuperado de:
<https://educalingo.com/es/dic-es/multinacional>

El Comercio (2014), Recordando la compra de un frío gigante: D'onofrio recuperado de
<https://elcomercio.pe/economia/negocios/recordando-compra-frio-gigante-d-onofrio-285607>

El Nuevo Día (2018), Nestlé vende negocio de dulce a Ferrero, recuperado de
<https://www.elnuevodia.com/negocios/empresas/nota/nestlevendenegociodedulcesaferrero-2390471/>

Emol Economía (2002), Nestlé compro tradicional Goroto brasileño, recuperado de
<http://www.emol.com/noticias/economia/2002/02/28/79799/nestle-compro-tradicional-garoto-brasileno.html>

Expansión (2018), Inversión, recuperado de:
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/inversion.html>

Gestiopolis (2002), Que es una marca, recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/que-es-la-una-marca/#definicion>

Globalización 101 (2016), Que es la globalización, recuperado de
<http://www.globalization101.org/es/que-es-la-globalizacion/>

Nefrías, I, La Vanguardia (2015), Coca Cola lidera el ranking mundial de las marcas más consumidas, recuperado de:
<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150515/54431263613/coca-cola-lidera-el-ranking-mundial-de-las-marcas-mas-consumidas.html>

Nestlé (2006), El Mundo Nestlé, recuperado de:

https://www.nestle.com.bo/es/media/documents/the_world_nestle_esp.pdf

Nestlé (2017) Código de conducta empresarial de Nestlé, recuperado de:

<https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/codigo-conducta-empresarial-nestle.pdf>

Nestlé (2016) Nestlé en la sociedad, recuperado de:

https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2016-es.pdf

Nestlé (2013), Nestlé en la sociedad, recuperado de:

https://www.nestle.com/assetlibrary/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-summary-report-2013-es.pdf

Nestlé (2018), Strategy, recuperado de:

<https://www.nestle.com/aboutus/strategy>

Nestlé (2018) Historia de Nestlé en Perú, recuperado de:

<https://www.nestle.com.pe/nosotros/historiadenestleperu/1997>

Nestlé Chile (2018) Explicación de Creación de Valor Compartido, recuperado de:

<https://www.nestle.cl/nestle-en-la-sociedad-bak/cvc-explicacion>

Nestlé España (2018), La creación de valor compartido en detalle, recuperado de:

<https://empresa.nestle.es/es/cvc/nestle/detalles-creacion-de-valor-compartido>

Nestlé México (2018) Creación de Nestlé Ciencias de la Salud S.A. y el Instituto Nestlé de Ciencias de la Salud, recuperado de:

<https://www.nestle.com.mx/media/pressreleases/creacin-de-nestl-ciencias-de-la-salud-sa-y-el-instituto-nestl-de-ciencias-de-la-salud>

Nestlé Venezuela (2018) Misión, Visión y Valores, recuperado de:

<https://www.nestle.com.ve/aboutus/vision>

Quinto, C, Rankia España (2014) Fidelity: Renta variable con reparto de dividendo, recuperado de:

<https://www.rankia.com/blog/fondos-inversion/2092964-fidelity-renta-variable-reparto-dividendo>

Quinto, C; Rankia España (2014) Fidelity: Renta variable con reparto de dividendo, recuperado de:
<https://www.rankia.com/blog/fondos-inversion/2092964-fidelity-renta-variable-reparto-dividendo>

Rodríguez, J, Alto Nivel (2015) Nestlé, lección de Suiza para el mundo, recuperado de
<https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/50363-nestle-lecciones-de-crecimiento-de-suiza-para-el-mundo/>

Routers (2014), Nestlé vende marcas PowerBar y Musashi a grupo estadounidense Post Holdings, recuperado de:
<https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTASIEA1203L20140203>

U.S Food & Drug Administration (2018), Que hace la FDA, recuperado de:
<https://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/EnEspanol/ucm196467.htm>

Velázquez, A, (2015), Nestlé revela su estrategia de Marketing global, recuperado de:
<https://expansion.mx/emprendedores/2015/08/19/nestle-revela-su-estrategia-de-marketing-global>

ANEJOS

