



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Economía

Curso 2018/2019

## **Estrategias corporativas como forma de crecimiento empresarial: El Caso de Nestlé**

### **Corporate strategies as a form of business growth: The Nestlé Case**

Realizado por la alumna Dña. Laura Salguero Aller

Tutelado por la Profesora Dra. Dña. Laura Cabeza García

León, 10 de septiembre de 2019

# 1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen (Abstract).....	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos del estudio y metodología empleada .....	3
3.1. Objetivos .....	3
3.2. Metodología .....	3
4. Análisis de la estrategia a nivel corporativo: direcciones y métodos de desarrollo.....	4
4.1. Historia y principales magnitudes de Nestlé.....	4
4.2. Campo de actividad .....	14
4.3. Direcciones de desarrollo.....	16
4.3.1. Expansión: penetración en el mercado.....	19
4.3.2. Expansión: desarrollo de productos .....	21
4.3.3. Expansión: desarrollo de mercados .....	24
4.3.4. Internacionalización .....	25
4.3.5. Diversificación.....	31
4.3.6. Integración vertical .....	39
4.3.7. Reestructuración empresarial .....	41
4.4. Métodos de desarrollo.....	45
4.4.1. Crecimiento interno .....	45
4.4.2. Crecimiento externo.....	47
5. Conclusiones.....	58
6. Bibliografía.....	60

## **2. ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 4.1. Gama de productos de Nestlé .....	8
Figura 4.2. Situación de suspensión de pagos o desequilibrio financiero.....	12
Figura 4.3. Dimensiones del modelo de Abell .....	15
Figura 4.4. Direcciones de desarrollo de Ansoff .....	17
Figura 4.5. Direcciones de desarrollo estratégico.....	18
Figura 4.6. Estrategias de expansión.....	18
Figura 4.7. Resumen de nuevos productos a partir del chocolate en Nestlé .....	24
Figura 4.8. Estrategias de internacionalización .....	27
Figura 4.9. Presencia internacional Nestlé .....	30
Figura 4.10. Razones y riesgos de la diversificación relacionada .....	32
Figura 4.11. Razones y riesgos de la diversificación no relacionada .....	33
Figura 4.12. Principales líneas de negocio de Nestlé.....	34
Figura 4.13. Negocio de bebidas de Nestlé .....	34
Figura 4.14. Negocio de alimentación de Nestlé.....	36
Figura 4.15. Negocio de la salud y cuidado personal de Nestlé.....	38
Figura 4.16. Causas de la reestructuración empresarial .....	41
Figura 4.17. Causas y soluciones del saneamiento de un negocio .....	42
Figura 4.18. Razones para el crecimiento interno .....	46
Figura 4.19. Razones para el crecimiento externo.....	48
Figura 4.20. Ventajas e inconvenientes del crecimiento externo .....	48
Figura 4.21. Tipos de acuerdos de cooperación .....	54

## **3. ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 4.1. Balance de situación Nestlé España (2016-2017) .....	9
Tabla 4.2. Cuenta de pérdidas y ganancias Nestlé España (2017) .....	9

## **4. ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 4.1. Dificultades en la internacionalización y sus soluciones .....	26
Cuadro 4.2. Resumen de las principales adquisiciones de Nestlé .....	52
Cuadro 4.3. Acuerdos de cooperación de Nestlé.....	57
Cuadro 4.4. Direcciones y métodos de desarrollo de Nestlé.....	57

## **1. RESUMEN**

En el presente Trabajo Fin de Grado se presentarán las diferentes estrategias a nivel corporativo que puede emplear una compañía a la hora de crecer, realizando una distinción entre las direcciones y los métodos de desarrollo. Además, se aplicarán los conceptos anteriores al caso de la empresa multinacional de alimentación Nestlé. Así, en primer lugar, se ha llevado a cabo un breve análisis patrimonial, financiero y económico de Nestlé, así como una descripción de su historia y campo de actividad. En segundo lugar, a partir de las diferentes alternativas de crecimiento existentes a nivel teórico, se ha estudiado cuáles aplica Nestlé en su estrategia empresarial. En concreto, el análisis descriptivo realizado pone de manifiesto que la compañía ha optado por crecer empleando un gran número de direcciones de desarrollo, pero destacando sobre todo su diversificación no relacionada y su internacionalización. Por su parte, el método de desarrollo más utilizado es el crecimiento externo a través de fusiones y adquisiciones. Además, la buena elección de sus estrategias corporativas permite a la empresa contar con una buena salud empresarial obteniendo beneficios derivados de su actividad comercial.

*Palabras clave:* estrategias a nivel corporativo, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo, Nestlé.

## **ABSTRACT**

In this Final Degree Project, the different corporate level strategies that a company can use for growth will be presented, highlighting the distinction between directions and development methods. In addition, the above concepts will be applied to the case of the multinational food company Nestlé. Thus, in the first place, a brief patrimonial, financial and economic analysis of Nestlé has been carried out, as well as a description of its history and field of activity. Secondly, the different growth alternatives existing at a theoretical level, which Nestlé applies to its business strategy has been studied. Specifically, the descriptive analysis carried out shows that the company has chosen to grow by employing a variety of development directions, emphasizing its unrelated diversification and internationalization. For its part, the most widely used development method is external growth through mergers and acquisitions. In addition, the results of

their corporate strategies have enabled the company to be in a healthy business position, making profits from its commercial activity.

*Key words:* corporate-level strategies, development directions, development methods, Nestlé.

## **2. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las empresas desarrollan su actividad en un entorno cada vez más cambiante y competitivo y, es por ello, que deben ser capaces de sobrevivir en dicho entorno mediante la toma de decisiones estratégicas adecuadas. El presente Trabajo Fin de Grado se centra en las estrategias corporativas que son aquellas que permiten a las compañías modificar su campo de actividad consiguiendo crecimiento a nivel empresarial y con ello consolidar su posición competitiva.

Así, con el objetivo de ofrecer una visión más práctica sobre esta temática, se ha realizado un análisis de las principales estrategias a nivel corporativo que emplea Nestlé, considerada como la compañía de alimentación más grande a nivel mundial. Nació en Suiza y aunque su producto inicial de referencia se puede considerar el chocolate, poco a poco ha llevado a cabo un importante proceso de internacionalización y de diversificación de su actividad principal, entre otras estrategias. Actualmente, cuenta con numerosas fábricas situadas por todo el mundo y con una amplia gama de productos que le permiten introducirse en nuevas líneas de mercado. En todo momento, la empresa emplea una estrategia empresarial que le permita adaptarse a los cambios que se producen en su entorno.

El Trabajo Fin de Grado está estructurado de la siguiente forma. En el siguiente apartado se especifican los objetivos y la metodología empleada. En el apartado 4, a fin de analizar la estrategia corporativa como concepto global y aplicada al caso de Nestlé, se lleva a cabo, en primer lugar, una breve explicación de la historia y de las principales magnitudes de la compañía. A continuación, se introduce el concepto de campo de actividad y las direcciones y métodos de desarrollo tanto a nivel teórico como aplicados a la empresa objeto de estudio. Finalmente, en el apartado 5 se muestran las principales conclusiones de este trabajo.

### **3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA**

#### **3.1. OBJETIVOS**

El presente Trabajo Fin de Grado persigue abordar diferentes objetivos tanto a nivel teórico como a nivel práctico. En primer lugar, en el plano teórico, se analiza el concepto de estrategia corporativa, identificando los diferentes tipos de direcciones y métodos de desarrollo que las empresas pueden emplear en la actualidad en sus estrategias empresariales con el objetivo de crecer y adaptarse a las tendencias cambiantes en su entorno. En segundo lugar, desde un punto de vista práctico, se han ido identificando las estrategias corporativas que lleva a cabo Nestlé, la empresa elegida para realizar el trabajo, y que puede ser una referencia para otras compañías.

Más en concreto, se pueden mencionar los siguientes objetivos específicos:

✓ *A nivel teórico:*

- Revisar el concepto de campo de actividad y el de estrategia corporativa.
- Revisar los diferentes tipos de direcciones y métodos de desarrollo.

✓ *A nivel práctico:*

- Justificar la empresa elegida como objetivo de estudio y su sector de actividad.
- Proporcionar información sobre su historia empresarial.
- Realizar un análisis económico, financiero y patrimonial de la empresa.
- Analizar las distintas opciones estratégicas que aplica la compañía para su crecimiento empresarial.
- Extraer las principales conclusiones e implicaciones que se pueden derivar del estudio práctico realizado sobre las estrategias corporativas.

#### **3.2. METODOLOGÍA**

Para realizar el presente Trabajo Fin de Grado se ha empleado información proveniente de fuentes secundarias, entre las que destaca el uso de diversos manuales centrados en su mayoría en el análisis de las estrategias corporativas, como es el caso del libro de Navas y Guerras (2016) y Fernández Sánchez (2005). Igualmente, se han consultado

artículos de revistas u otras fuentes de información para el desarrollo de la parte teórica del presente trabajo.

En lo relativo a la parte práctica, con el objetivo de disponer de información primaria, se intentó lograr la colaboración por parte de la empresa, contactando en diversas ocasiones con ella con la idea de realizarle una entrevista sobre los conceptos que se iban a desarrollar en este trabajo. Sin embargo, la respuesta recibida no fue favorable, y no quisieron colaborar. Por ello, hemos recurrido también a fuentes secundarias en esta parte del trabajo. Así, se ha obtenido información de su página web, de informes anuales, así como de comunicados de prensa publicados por la propia compañía. Igualmente, se han consultado artículos de periódicos digitales que han permitido obtener información actualizada sobre las estrategias corporativas llevadas a cabo por Nestlé. Finalmente, con la idea de abordar un análisis previo desde el punto de vista contable, los datos del balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa se han obtenido a partir de la base de datos SABI<sup>1</sup>.

En resumen, la metodología utilizada se basa en diversas fuentes de datos todas ellas secundarias, realizando un estudio de naturaleza descriptiva en el que se ha revisado la literatura relacionada con el tema elegido, así como la realización de un estudio de caso basado en una empresa consolidada y con gran trayectoria a nivel internacional: Nestlé.

#### **4. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO: DIRECCIONES Y MÉTODOS DE DESARROLLO**

A lo largo de este capítulo se describirán a nivel teórico las direcciones y métodos de desarrollo y en paralelo se aplicarán dichos conceptos de forma práctica al caso de Nestlé. Por ello, se comenzará ofreciendo una panorámica general de la empresa y su sector de actividad, como paso previo al análisis de las estrategias a nivel corporativo.

##### **4.1. HISTORIA Y PRINCIPALES MAGNITUDES DE NESTLÉ**

La elección de Nestlé para realizar el estudio descriptivo del presente Trabajo Fin de Grado se justifica, por un lado, porque se trata de la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo y una de las mejor valoradas en cuanto a la calidad de sus

---

<sup>1</sup> Para la realización de este análisis contable se contó con la orientación del Profesor Julio Lago, al que quisiera dejar constancia de mi agradecimiento.

productos se refiere y, por otro lado, porque emplea una amplia variedad de direcciones y métodos para su desarrollo. Además, es necesario mencionar que el sector al que pertenece es la industria alimentaria, considerada como la principal industria manufacturera en la Unión Europea (UE) con una cifra de negocios de 1.109.000 € y que cuenta con 294.000 empresas dando empleo a 4,57 millones de personas. En relación a las exportaciones de este sector durante el pasado año (2018) ascendieron a 29.931 millones de € y la mayoría de ellas se dirigían a países de la UE, concretamente el 66,3% (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2017-2018a).

Si nos centramos en la industria alimentaria española, resulta importante destacar que está en el quinto puesto en valor de cifra de negocios, es el primer sector industrial en facturación y presenta una importante capacidad para generar empleo. Así, el número de compañías de la industria de la alimentación y bebidas alcanza una cifra de 31.324, representando aproximadamente el 2,5% del PIB de España (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2017-2018b). En el ámbito nacional, Nestlé lideró por primera vez en el año 2016 el ranking propuesto por Merco de empresas de alimentación españolas seguida de Danone y Pascual, y en el año 2018 de nuevo fue elegida como la compañía española de alimentación con mejor reputación (Nestlé, 2018a)<sup>2</sup>. En este mismo sentido, el grupo de recursos humanos Randstad premió a Nestlé como la empresa más atractiva para trabajar en España (Europa Press, 2019a).

A continuación, en primer lugar y a modo de contextualización, se describe la historia de la compañía a partir de la información obtenida de su propia página web (Nestlé, 2019a). Su historia da comienzo en el año 1866 en Vevey (Suiza), pues es en ese momento cuando un farmacéutico alemán llamado Henri Nestlé se propuso desarrollar una harina elaborada a base de leche de vaca, harina de trigo y azúcar con el objetivo de hacer frente a las pésimas condiciones alimenticias infantiles de la época. De esta forma, se inició por primera vez la actividad comercial de la empresa.

Posteriormente, tras el éxito alcanzado con su primer producto, la compañía decidió expandir su producción y ventas fusionándose en 1905 con su principal competidor en ese momento. Así, su fusión con la empresa Anglo-Swiss Condensed Milk Company

---

<sup>2</sup> Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es un indicador de reputación empresarial desde el año 2000, y en su análisis son partícipes todas las empresas que facturan en España más de 50 millones de €. Además, analiza unos 200 indicadores de gestión (Nestlé, 2018a).



permitió a la compañía crear lo que en la actualidad conocemos como el Grupo Nestlé. El estallido de la guerra en 1914 llevó a la empresa a adquirir plantas de procesado en Estados Unidos y Australia con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de leche condensada y chocolate de aquel momento. Sin embargo, al finalizar la Primera Guerra Mundial, la compañía entró en una crisis financiera como consecuencia de la caída en la demanda militar de sus productos. Ante este hecho, la empresa decidió concentrar su administración consolidando su investigación en un único laboratorio en Vevey (Suiza).

A partir de 1929, la compañía incorporó el chocolate a su actividad comercial al adquirir a la empresa de chocolate suiza Peter-Cailler-Kohler, pasando a ser este producto parte integral de su negocio. Durante el periodo de entre guerras, Nestlé continuó desarrollando sus productos tradicionales, es decir, aquellos destinados a bebés así como chocolates. Es en 1936 cuando la empresa comenzó a lanzar al mercado un nuevo producto, el suplemento vitamínico Nestrovit, y en el año 1938 el Nescafé.

A pesar de los efectos negativos que la Segunda Guerra Mundial trajo consigo, la compañía logró incrementar su popularidad entre el personal militar estadounidense y en 1947 se fusionó con la empresa de sopas y condimentos Maggi, adoptando el nombre de Nestlé Alimentana. Durante este periodo de posguerra, Nestlé continuó innovando y lanzando al mercado nuevos productos como Nestea (té soluble) y Nesquik (cacao en polvo) con los que obtuvo importantes incrementos en sus niveles de ventas. Posteriormente, durante la década de los 70, la compañía comenzó a diversificar más su actividad tradicional introduciéndose en el mercado de la cosmética, la farmacia, las aguas minerales y los alimentos congelados. Además, en 1977 decidió cambiar su denominación a Nestlé S.A.

Tras los éxitos alcanzados, la empresa se expandió por los Estados Unidos, Asia y Europa del Este. Además, su creciente preocupación por los temas relacionados con la salud le llevó a desarrollar nuevos principios de “Nutrición, salud y bienestar” (Nestlé, 2014a). Igualmente, lleva a cabo un modelo de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) de Creación de Valor Compartido y en 2011 fundó Nestlé Health Science y el Nestlé Institute of Health Sciences con el objetivo de promover la investigación de los productos nutricionales. En este sentido, la compañía integra sus conocimientos sobre nutrición en cada uno de los productos que desarrolla siendo la innovación, la investigación y el desarrollo puntos clave de la filosofía empresarial. Es por ello, por lo

que cuenta con la mayor red privada a nivel mundial de investigación tanto en nutrición como en alimentación (Nestlé, 2019b). Así, Nestlé Research dispone de 40 centros de investigación que se encuentran distribuidos por todo el mundo y la empresa organiza Foros de Creación de Valor Compartido con el objetivo primordial de hacer frente a los retos, en materia nutricional, del siglo XXI; por ejemplo, el 1 de abril de 2014 organizó un Foro en Barcelona. Una de las conclusiones más relevantes fue que la industria alimentaria debe hacer frente a todos los problemas nutricionales que puedan llegar a afectar a la sociedad en su conjunto, entre los que destaca en la actualidad de manera significativa el sobrepeso. Los cambios en las formas de vida modifican igualmente los retos a los que esta industria debe hacer frente, una población más urbana, con una mayor preocupación por los temas relacionados con la nutrición y con un mayor poder adquisitivo pone de manifiesto la necesidad de desarrollar nuevos marcos legales e investigaciones conjuntas entre empresas privadas e instituciones públicas (Creación de Valor Compartido, 2014).

En concreto, Nestlé presenta diez compromisos en materia nutricional que se pueden resumir en los siguientes puntos (Nestlé, 2019c): promover una alimentación saludable en los 1.000 primeros días del bebé, mejorar el perfil nutricional de los productos destinados a los niños, reducir las grasas saturadas, la sal y el azúcar en sus productos, fomentar el uso de ingredientes naturales en sus productos, ofrecer soluciones para personas con necesidades nutricionales específicas, proporcionar información nutricional y consejos en todos sus productos, realizar publicidad responsable en productos para niños, impulsar programas de educación en nutrición y hábitos de vida saludables, promover la divulgación científica entre profesionales de la salud y fomentar programas de salud para sus empleados.

Actualmente, Nestlé tiene presencia en todos los continentes y, tal y como se ha mencionado anteriormente, es considerada la empresa de alimentación más grande del mundo. La compañía comercializa más de 2.000 marcas, da empleo directo a 308.000 personas en 190 países y posee unas 413 fábricas distribuidas en 85 países (Nestlé en España, 2019). A modo de resumen, la Figura 4.1 muestra el amplio número de productos que comercializa la empresa.

Figura 4.1. Gama de productos Nestlé

Agua Embotellada	
Alimentación de Mascotas	
Alimentación Infantil	
Café y Cacao	
Cereales	
Chocolates	
Lácteos	
Platos Preparados	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Nestlé (2019d)

Una vez que, se ha presentado una panorámica general de Nestlé y de su historia, se pasará a realizar un breve análisis patrimonial, financiero y económico a fin de conocer la salud de la compañía. Para ello, se han tratado de utilizar los ratios que se pueden considerar de mayor importancia. Concretamente, el análisis se centrará en Nestlé España S.A. durante el ejercicio 2017, habiendo obtenido la información necesaria de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Puesto que el balance de situación ofrece una información estática de la empresa, referida a un instante del tiempo y no a un período, se procederá a promediar los datos del año 2017 y los del año anterior (2016), a fin de conseguir datos más representativos. En el caso de la cuenta de pérdida y ganancias, ésta ofrece información dinámica, por tanto, no se hace necesario realizar el promedio de los datos. Las Tablas 4.1 y 4.2 muestran esta información contable.

Tabla 4.1. Balance de situación Nestlé España (2016-2017)

<b>A) Activo no corriente</b>	<b>1.325.583,5</b>
<b>I. Inmovilizado</b>	1.325.583,5
Inmovilizado inmaterial	117.681,5
Inmovilizado material	483.380,5
<b>II. Otros activos fijos</b>	724.521,5
<b>B) Activo corriente</b>	<b>612.666,5</b>
<b>I. Existencias</b>	153.835
<b>II. Deudores</b>	371.376
<b>III. Otros activos líquidos</b>	87.455,5
Tesorería	5.998
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.938.250</b>
<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>366.774,5</b>
<b>I. Fondos Propios</b>	366.774,5
Capital suscrito	100.000
<b>II. Otros fondos propios</b>	266.774,5
<b>B) Pasivo no corriente</b>	<b>357.555</b>
<b>I. Acreedores a L.P.</b>	207.814,5
<b>II. Otros pasivos fijos</b>	149.740,5
<b>III. Provisiones</b>	67.740,5
<b>C) Pasivo corriente</b>	<b>1.213.920,5</b>
<b>I. Deudas financieras</b>	25.130
<b>II. Acreedores comerciales</b>	196.274
Otros pasivos líquidos	992.516,5
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>1.938.250</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI. Datos en miles de €

Tabla 4.2. Cuenta de pérdidas y ganancias Nestlé España (2017)

<b>Ingresos de explotación</b>	1.962.521
Importe neto cifra de ventas	1.925.446
<b>Resultado de Explotación</b>	<b>129.752</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	95.054
<b>Gastos Financieros</b>	4.414
<b>Resultado Financiero</b>	<b>90.640</b>
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>220.392</b>
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	<b>105.374</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>115.018</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI. Datos en miles de €

*El análisis patrimonial* tiene como objetivo principal estudiar la estructura del balance y sirve como diagnóstico sobre la financiación en inversión. Este análisis se realiza a través de diferentes ratios (endeudamiento, bondad del endeudamiento y garantía de acreedores), tal y como se muestra a continuación.

✓ *Endeudamiento (Ratio E)*: este ratio nos permite reflejar la estructura financiera adoptada por la empresa con el objetivo de hacer frente a sus políticas de inversión

(Rojo Ramírez, 2011). Se define como el equilibrio de fuerzas entre los fondos propios y ajenos. Se calculará como el cociente entre el pasivo total (P) y el patrimonio neto (PAN):

$$E= P/PAN$$

$$E= 1.571.475,5/366.774,5=4,2$$

Este ratio se interpreta tomando como referencia la unidad, de modo que si supera la misma la empresa posee un exceso de pasivo y si es inferior a la unidad tiene la posibilidad de añadir más pasivo a su balance. El ratio de endeudamiento de Nestlé España es del 4,2 lo que significa que los fondos ajenos lideran la financiación de la compañía. Cuenta con una capacidad teórica de endeudamiento agotada dado que dispone de un exceso de pasivo. Además, dado que el pasivo lidera el origen de sus fondos, se puede calcular también el exceso teórico de endeudamiento de la siguiente forma:

$$\text{Exceso de endeudamiento} = P - PAN$$

$$\text{Exceso de endeudamiento} = 1.571.475,5 - 366.774,5 = 1.204.701€$$

✓ *Bondad del endeudamiento (BOE) o Impacto de la Deuda:* a través de este ratio se observa la incidencia del pasivo sobre el resultado. Es aconsejable que las empresas cuenten con un resultado de explotación (RTDO\_EXP) mayor que los gastos financieros (GF), pues en ese caso el pasivo sería asumible por la empresa. En caso contrario, si los gastos financieros superan al resultado de explotación sería señal de una mala salud empresarial, al estar pagando en intereses un dinero superior al beneficio que la actividad principal de la empresa genera y el pasivo no sería asumible por ella.

$$BOE = 129.752 (RTDO\_EXP) > 4.414 (GF)$$

Así, Nestlé parece presentar una buena salud empresarial: su resultado de explotación supera a sus gastos financieros, no siendo el endeudamiento un problema para la empresa, puesto que el pasivo es asumible.

✓ *Garantía de acreedores (GA):* el análisis de dicho ratio nos permite diagnosticar la seguridad que la compañía presenta en el pago, es decir, comprueba si la empresa dispone de activo suficiente para hacer frente al pago total de sus deudas. Este ratio no

es más que la relación que existe entre el activo total y el pasivo total, integrando tanto el corriente como el no corriente (Miralles y Sánchez, 2010).

$$GA = \text{Activo total} / \text{Pasivo}$$

$$GA = 1.938.250 / 1.571.475,5 = 1,2$$

Para interpretar el ratio, se toma, de nuevo como referencia la unidad. De tal modo que, si la garantía de acreedores arroja un valor superior a la misma, se tratará de una empresa que goza de seguridad en el pago de sus deudas; de modo contrario, una garantía de acreedores inferior a la unidad indicará que la compañía no dispondrá de tal seguridad. En el caso de la empresa analizada, ésta presenta un valor superior a la unidad; por tanto, dispone de garantía de acreedores, tratándose de una empresa con seguridad en el pago de sus deudas y la conversión de su activo en tesorería asegura el pago total de las deudas.

Por su parte, el *análisis financiero* permite estudiar la solvencia de la que dispone la compañía y nos ayuda a estimar si las empresas financian correctamente sus inversiones. A la hora de realizar este análisis se analizará el *capital circulante (CC)*, por ser el componente central de la liquidez de la empresa. Se define como la diferencia entre el activo corriente (AC) y el pasivo corriente (PC). Sea cual sea la definición arrojada sobre capital circulante, éste es el encargado de absorber los desfases de las corrientes esperadas de pagos y cobros. Para medir dicho concepto se procederá a analizar tres posibles situaciones que puede presentar el capital circulante. En la primera de ellas, el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, de esta forma el capital circulante sería positivo. Dicha situación sería la más óptima. En la segunda, el activo corriente sería igual que el pasivo corriente; por tanto, el capital circulante sería nulo. Finalmente, en la tercera situación el activo corriente es menor que el pasivo corriente y la empresa contaría con un capital circulante negativo. Dicha situación es calificada comúnmente como suspensión de pagos (Garrido Miralles e Íñiguez Sánchez, 2010).

$$CC = \text{Activo corriente (AC)} - \text{Pasivo corriente (PC)}$$

$$CC = 612.666,5 - 1.213.920,5 = -601.254$$

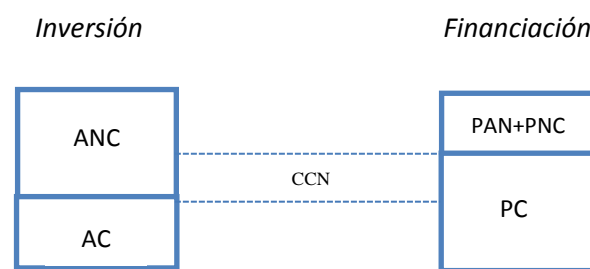
$$\text{Capital Circulante Negativo (CCN): Pasivo corriente - Activo corriente} = 1.213.920,5 - 612.666,5 = 601.254€$$

*Desequilibrio Financiero (DEFI): CCN/Activo No Corriente*

$$(ANC)=601.254/1.325.583,5=45\%$$

Nestlé España en el ejercicio 2017 cuenta con una situación calificada como suspensión de pagos, pues a pesar de que la empresa posee un patrimonio neto positivo (366.774,5) dispone de capital circulante negativo, lo cual puede generar un desequilibrio financiero del 45%. A pesar de ser esta una regla general, posee algunas excepciones. Existen una serie de actividades (comercios, supermercados) en las cuales se cobra a los clientes al contado pagando a los proveedores a crédito, de esta forma, la compañía puede funcionar sin presentar graves problemas con un capital circulante negativo (Garrido Miralles e Íñiguez Sánchez, 2010). La Figura 4.2 refleja la forma en la que Nestlé España hace frente al pago de sus deudas.

**Figura 4.2. Situación de suspensión de pagos o desequilibrio financiero\***



Fuente: Elaboración Propia

\*ANC: Activo No Corriente, AC: Activo Corriente, CCN: Capital Circulante Negativo, PAN: Patrimonio Neto, PNC: Pasivo No Corriente, PC: Pasivo Corriente

Finalmente, el *análisis económico* pone el foco en el estudio de la rentabilidad y resultados de la empresa. En general, el objetivo principal de cualquier compañía es maximizar la rentabilidad de los recursos financieros invertidos, y es por ello que los ratios de rentabilidad emplean componentes de la cuenta de resultados (Garrido Miralles e Íñiguez Sánchez, 2010). Así, los indicadores más frecuentemente utilizados son la rentabilidad de la empresa, la rentabilidad del empresario y el apalancamiento financiero.

✓ *Rentabilidad de la Empresa (RE)*: permite medir la capacidad de la inversión empresarial para generar beneficios. La manera de calcularlo, es la siguiente:

$$RE = \text{BAII (Resultado del ejercicio + Impuesto sobre sociedades + Gasto Financiero)} / \text{Activo} = (115.018 + 105.374 + 4.414) / 1.938.250 = 11\%$$

En el caso de este ratio el valor frontera se establece en el 10%. Nestlé presenta una rentabilidad por encima de dicho valor, concretamente su cifra de rentabilidad se sitúa en el 11%, lo que significa que resulta ser un negocio rentable, teniendo capacidad para generar beneficios.

✓ *Formación de la RE:* señala la forma en la que la empresa emplea sus activos, mostrando su nivel de eficiencia. El valor frontera utilizado en el caso del margen de beneficios será el 10% y para la frecuencia de ingresos la unidad.

$$\text{Ingresos Ordinarios (IOR)} = \text{Ingresos de Explotación} + \text{Ingresos Financieros}$$

$$IOR = 1.962.521 + 95.054 = 2.057.575$$

$$\text{Margen de Beneficios (MB)} = \text{BAII} / \text{IOR}$$

$$MB = 224.806 / 2.057.575 = 10,9\%$$

$$\text{Frecuencia de Ingresos} = \text{IOR} / \text{AT}$$

$$\text{RCI (Rotación del capital invertido)} = 2.057.575 / 1.938.250 = 1,06$$

El margen de beneficios de la compañía supera el valor frontera del 10% y su frecuencia de ingreso es superior a la unidad, lo que refleja una rotación relativamente alta, venden muchas veces sus productos y obtienen un margen de beneficio satisfactorio.

✓ *Rentabilidad del empresario (RF):* este ratio ofrece información que permite determinar si la empresa resulta rentable para sus propietarios. Se calcula como el cociente entre BAI y el Patrimonio Neto (PAN).

$$RF = \text{BAI} / \text{PAN}$$

$$RF = 224.806 / 366.774,5 = 61,3\%$$

Para interpretar este ratio de rentabilidad se tomará también como valor frontera el 10%. Nestlé España presenta un valor muy superior al 10%, resultando de esta forma altamente rentable para sus propietarios.

✓ *Apalancamiento Financiero (AFI):* este concepto se relaciona con la utilización del endeudamiento para financiar una operación, aludiendo también a la capacidad que tiene una empresa para generar beneficios utilizando de forma óptima sus activos fijos y



su financiación (Banco Santander, 2019). Se calcula como el cociente entre la rentabilidad del empresario (RF) y la rentabilidad de la empresa (RE):

$$\text{Apalancamiento financiero (AFI)} = RF/RE$$

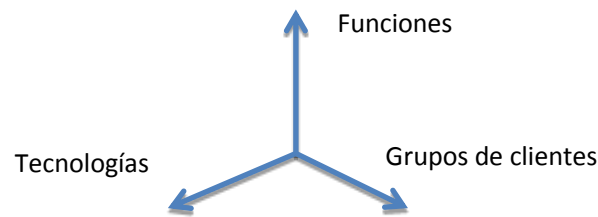
$$AFI = 61,3\% / 11\% = 5,57$$

Puesto que el apalancamiento financiero de Nestlé España supera la unidad, cuenta con un apalancamiento financiero positivo, obteniendo de su pasivo una rentabilidad muy superior a su coste. Por tanto, el uso de endeudamiento agranda la rentabilidad financiera de la empresa.

A modo de resumen, una vez realizado el análisis patrimonial, financiero y económico, se puede decir que en el ejercicio 2017, Nestlé España presenta una buena salud empresarial en términos generales. Es cierto que la compañía depende en gran medida de los fondos ajenos para financiar sus inversiones, sin embargo, esto no representa un problema, puesto que el resultado de explotación que obtiene la empresa le permite asumir ese exceso de financiación ajena, permitiéndole a presentar seguridad en el pago de sus deudas, resultando ser un negocio rentable.

## 4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD

Como paso previo a la definición de las estrategias corporativas, un concepto importante a tener en cuenta y que será la base para las mismas es el campo de actividad. En este sentido, según Navas y Guerras (2016, pp.190), se define el campo de actividad como la “*elección del conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa*”. Más específicamente, hace referencia al conjunto de negocios en los que la compañía desea competir y la forma en la que esos negocios se van a ir relacionando entre sí. Es el punto de partida de la estrategia corporativa de una empresa debido a que su decisión afecta al conjunto de la compañía así como a su crecimiento futuro (Abell, 1980). La definición del término puede llevarse a cabo a través del modelo de Abell (1980), el cual propone una serie de dimensiones que se pueden resumir en la Figura 4.3.

**Figura 4.3. Dimensiones del modelo de Abell**

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Navas y Guerras (2016)

A partir de las dimensiones anteriores (tecnología, funciones y grupos de clientes) la empresa decide su campo de actividad. Para ello, debe definir, en primer lugar, el ámbito en el que desea actuar y, en segundo lugar, la diferenciación entre segmentos estratégicos (Navas y Guerras, 2016). Se van a definir brevemente ambos conceptos para entender mejor la definición de campo de actividad (Guerras y Navas, 2015; Navas y Guerras, 2016):

- ✓ **Ámbito:** se refiere al número de funciones, de grupos de clientes o de tecnología que emplea la empresa. Dentro del mismo se puede distinguir: *a) Ámbito de funciones:* define las múltiples necesidades de los clientes a los que se desea satisfacer; *b) Ámbito de clientes:* permite conocer el tipo de clientes a los que se desea llegar; *c) Ámbito de tecnologías:* la elección de un ámbito de tecnologías de carácter amplio lleva consigo el hecho de que la empresa va a competir en diferentes industrias con diferentes negocios.

- ✓ **Diferenciación entre segmentos estratégicos:** dichos segmentos estratégicos hacen referencia al grado en el que una empresa trata de forma diferente a los distintos segmentos con cada una de las dimensiones básicas (tecnología, funciones y grupos de clientes)

La combinación resultante de las variables ámbito, anteriormente descritas, y la diferenciación entre segmentos estratégicos permite definir el concepto de campo de actividad de una empresa. Se puede señalar que a medida que el ámbito es más amplio y la diferenciación mayor se desarrolla un campo de actividad más complejo y exigente para la compañía. La definición de campo de actividad que emplea cada empresa dependerá principalmente, de sus objetivos y misión, del entorno en el que se desenvuelve, así como de la dotación de recursos y capacidades de la misma (Guerras y Navas, 2015).

Una vez definido el concepto teórico de campo de actividad, se pasará a definir el de Nestlé. En este sentido, aunque es cierto que antes de ser el Grupo Nestlé, tal y como se mencionó a la hora de presentar la historia, la compañía comercializaba básicamente harina lacteada, producto que revolucionó la alimentación infantil en 1866, se puede considerar que el campo de actividad inicial del grupo (fruto de su fusión con Anglo-Swiss Condensed Milk Company) como tal es el chocolate y su mercado geográfico de origen Suiza.

Una vez que la empresa establece su campo de actividad inicial, éste puede evolucionar en el tiempo como resultado tanto de su actividad actual como de posibles decisiones estratégicas adoptadas (Navas y Guerras, 2016). Así, es importante llevar a cabo una distinción entre el concepto de crecimiento y el de desarrollo puesto que, aunque ambos hacen referencia a un proceso de evolución por el cual la empresa puede decidir modificar su tamaño o el campo de actividad en el que opera, no son términos equivalentes. En cuanto al concepto de crecimiento de la empresa, se refiere a incrementos de tamaño en variables como el volumen de activos, la producción, las ventas, los beneficios o recursos humanos, representando uno de los elementos de mayor peso a la hora de definir la estrategia corporativa de la empresa. En relación al concepto de desarrollo de la empresa, es un concepto mucho más amplio al incluir también variaciones cualitativas de la empresa, pudiendo ir acompañado de crecimiento, aunque no siempre es así (Navas y Guerras, 2016).

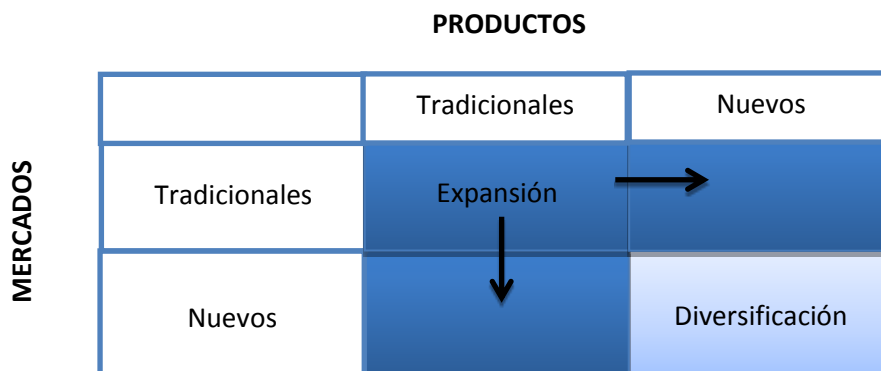
Finalmente, es necesario mencionar, tal y como señalan Navas y Guerras (2016) en su libro, que la elección de las estrategias de desarrollo debe estar orientada hacia la creación de valor, refiriéndose, por tanto, a las decisiones que la dirección empresarial toma en relación con la evolución futura del campo de actividad. Las múltiples alternativas de las que se dispone en las decisiones estratégicas de desarrollo dependen de la respuesta que se dé a dos problemas básicos: dirección de desarrollo y método de desarrollo, conceptos que se analizarán con más detenimiento en los puntos siguientes.

### **4.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO**

A continuación, se procederá a definir el concepto de dirección de desarrollo de manera teórica para posteriormente pasar a analizar cada una de ellas en el caso de la empresa Nestlé. Las direcciones de desarrollo se pueden definir como las opciones estratégicas

de que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura del mercado (Johnson et al., 2006). Ansoff (1976)<sup>3</sup> estableció una importante clasificación de las estrategias de crecimiento y desarrollo, basándose en la relación existente entre la situación actual y los nuevos desarrollos tanto de productos como de mercados que puede llevar a cabo la empresa. Esta clasificación permite identificar dos estrategias básicas, la expansión y la diversificación (Figura 4.4).

**Figura 4.4. Direcciones de desarrollo de Ansoff**



Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1976)

Tal y como muestra la Figura 4.4, la estrategia de expansión supone establecer una cierta relación con la situación de la que parte la empresa, ya sea por medio de los productos, de los mercados o de ambos a la vez. Por su parte, la estrategia de diversificación, no presenta dicha relación, al producirse una ruptura con la situación actual de la compañía, suponiendo un desarrollo de la empresa a través de productos o mercados completamente nuevos. Es necesario mencionar que, aunque la clasificación desarrollada por Ansoff sigue presente en la actualidad, representa un problema a la hora de identificar el desarrollo con el crecimiento empresarial, pues existe la posibilidad de que las empresas se planteen reducir su tamaño o llevar a cabo una reestructuración de su cartera de negocios. Por ello, Navas y Guerras (2016), basándose en la clasificación desarrollada por Ansoff, proponen una clasificación de estrategias de desarrollo en la que se incluyen todas las posibles direcciones que una empresa podría seguir, partiendo de su actual cartera de negocios, como se puede observar en la Figura

<sup>3</sup> En 1957 publicó el artículo Estrategias para la Diversificación donde introducía el concepto de la Matriz Producto/Mercado, conocida también como la Matriz de Ansoff. Se trataba de una herramienta de marketing estratégico que permitía identificar las alternativas de crecimiento de las distintas unidades de negocio de una organización (El Mundo, 2017).

4.5. Estas estrategias representan el conjunto de decisiones que conducen a la compañía a conservar o modificar su campo de actividad.

**Figura 4.5. Direcciones de desarrollo estratégico**



Fuente: Navas y Guerras (2016)

A continuación, se pasará a analizar, en primer lugar, la estrategia de expansión que se puede definir como aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa (Navas y Guerras, 2016). Tal y como se ha comentado anteriormente, en este caso existe una estrecha relación con la actividad tradicional de la compañía y es por ello que, con carácter habitual, se suelen utilizar los mismos recursos técnicos, comerciales y financieros que se emplean para la actividad actual. Este tipo de estrategia va a suponer crecimiento para la empresa, pero no siempre la modificación de su campo de actividad (Navas y Guerras, 2016). En este sentido, es posible distinguir las siguientes estrategias de expansión (Figura 4.6), tal y como se describe en los siguientes sub-apartados.

**Figura 4.6. Estrategias de expansión**

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el Mercado	Desarrollo
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2016)

### 4.3.1. Expansión: penetración en el mercado

Esta estrategia permite a la empresa incrementar su volumen de ventas (ganar cuota de mercado). Por ello, la penetración en el mercado implica crecimiento empresarial al producirse ese incremento en el volumen de ventas, pero no supone modificación del campo de actividad, puesto que la compañía desarrolla esta estrategia dirigiéndose a sus clientes actuales con el objetivo de aumentar la frecuencia con la que usan el producto o servicio o bien tratando de conseguir nuevos clientes potenciales (Navas y Guerras, 2016). La aplicación de este tipo de estrategia resulta especialmente beneficiosa cuando se producen las siguientes circunstancias (Navas y Guerras, 2016):

- ✓ La industria se encuentra en fase de crecimiento de la demanda.
- ✓ En el caso de las industrias maduras es posible aplicar este tipo de estrategia cuando se identifican demandas no satisfechas que pueden generar un gran número de clientes potenciales.
- ✓ En el caso de las industrias en declive es igualmente posible que se produzca el crecimiento debido al abandono de otras empresas de la industria que no han soportado la presión de la competencia.

Sin embargo, según señalan en su libro Navas y Guerras (2016), esta estrategia no está exenta de riesgos (Pearce y Robinson, 2015): *a)* Va a depender en gran medida de las condiciones y de la evolución del entorno competitivo, se pueden producir cambios en el entorno que dejen obsoleto el negocio y sin la posibilidad de moverse hacia una nueva actividad; *b)* Cualquier fallo que se produzca en la decisión estratégica podría poner el peligro todo el proyecto empresarial, dado que la empresa se especializa solo en una determinada actividad; *c)* Al no modificar su campo de actividad, la compañía pierde la oportunidad de generar sinergias que se podrían traducir en la obtención de una rentabilidad adicional.

En el caso concreto de Nestlé, con el objetivo de dar a conocer su marca y conseguir atraer nuevos clientes potenciales, la empresa lleva a cabo numerosos anuncios publicitarios o colaboraciones con personajes famosos. Así, se puede destacar la campaña de comunicación multimarca que llevó a cabo en el año 2010 bajo el lema “A gusto con la vida” y que contó con la participación de Martina Klein como imagen de marca (Nestlé Prensa, 2010) o la campaña de comunicación de helados llevada a cabo

en el año 2006 de la mano de la actriz Elsa Pataky (EuropaPress, 2007a). De igual forma, Nestlé ha realizado colaboraciones con otras marcas como es el caso de Mr.Wonderful que diseñó la caja roja de bombones de la marca en el año 2014 (Nestlé Innovación, 2014a) y el diseño para sus botellas de agua fabricadas con plástico PET reciclado en el año 2019 (InfoMercado, 2019). Además, la empresa lleva a cabo una iniciativa conocida como “el método Nutriplato”, ayudando a 50 millones de niños a llevar a cabo una vida más saludable para el 2030 (Nestlé NutriPlato, 2019). Esta iniciativa obtuvo en el año 2018 el premio PAAS en el ámbito Sanitario, otorgado por la Agencia de Salud Pública de la Generalitat de Cataluña, permitiendo reforzar su imagen de marca. Igualmente ha colaborado mediante sus negocios Nestlé Health Science<sup>4</sup> y Nestlé Waters en la conocida Maratón de Barcelona, considerada como la carrera más popular de Europa (Nestlé Prensa, 2019a).

Por otro lado, Nestlé utiliza diferentes técnicas con el objetivo de mantener sus clientes habituales. En este sentido, dispone de un club de fidelización conocido como “Nestlé Family Club”, el cual ofrece cupones descuento, promociones, consejos nutricionales, recetas de cocina que permiten a la empresa cuidar a sus clientes actuales ofreciéndoles una serie de ventajas por adquirir sus productos tradicionales (Nestlé Innovación, 2018a). Además, la promoción más conocida y veterana de la compañía es la nombrada como “el sueldo para toda la vida”, incentivando la compra de productos Nestlé, concretamente a través de su marca Nescafé, ofreciendo a sus clientes la posibilidad de ganar 2.000 euros al mes para toda la vida (Nescafé, 2018).

Por último, es importante señalar que Nestlé lleva a cabo una activa utilización de sus redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn, Canal en Youtube), varias páginas web, entre las que destaca su página oficial <https://empresa.nestle.es/es> y <https://www.agustoconlavidas.es/>, así como diversas aplicaciones tanto para móviles como para tablets (Nestlé Cocina, Nestlé Postres, Aprende Jugando, Nestlé Bebé, Health Science, Nestlé Farma, Purina Pro Plan), para tratar de aumentar su volumen de ventas sin modificar su campo de actividad.

---

<sup>4</sup> Se trata de una nueva generación de empresas, creadas en el año 2011, que nacieron con el objetivo de desarrollar métodos científicos que permitan mejorar la salud a través de la nutrición. Con sede en Epalinges (Suiza), cuentan con unos 3.000 empleados en todo el mundo (Nestlé, 2019a).

### **4.3.2. Expansión: desarrollo de productos**

Mediante esta estrategia la empresa desarrolla nuevos productos manteniéndose en su mercado actual. De esta forma, los productos ofrecen las mismas prestaciones que los desarrollados habitualmente por la compañía, pero pueden mejorar la satisfacción de las funciones habituales para el mismo segmento de clientes (Navas y Guerras, 2016). Este tipo de estrategia se puede lograr empleando innovaciones tecnológicas en los productos tradicionales que permitan mejorar y modernizar sus prestaciones o ampliando la gama de un producto básico, aumentando así las posibilidades que ofrece (Navas y Guerras, 2016).

Llevar a cabo este tipo de estrategia es casi obligado para aquellas empresas que se desenvuelven en industrias caracterizadas por ser muy dinámicas o muy competitivas donde es necesario realizar procesos de innovación constantes y en las que los ciclos de vida de los productos suelen ser más cortos de lo habitual, pues en caso contrario pueden correr el riesgo de que sus productos queden obsoletos (Navas y Guerras, 2016). En todo caso, para que se desarrolle con éxito es necesario que la compañía cuente con una fuerte capacidad en investigación y desarrollo de nuevos productos. Así, aunque puede suponer resultados beneficiosos al permitirle ofrecer una imagen renovada y generar sinergias, hay que tener en cuenta que el proceso de creación de nuevos productos según Johnson (2006) puede resultar demasiado caro y arriesgado, pudiendo no ser rentable para la empresa al exigir un gasto elevado en I+D.

El éxito de Nestlé se basa en una filosofía integrada por la continua innovación basada en el conocimiento científico, tratando de ofrecer respuestas a las cambiantes necesidades nutricionales. En 1997, puso en marcha el programa “Nestlé Innova” lo que le permitió en cinco años duplicar la aportación de los nuevos productos al total de las ventas que en el año 2008 representaban un 12,5%, y desarrollar y poner a la venta unas 100 novedades cada año (Nestlé Prensa, 2008). Así, cuenta con la mayor red privada a nivel mundial de investigación en nutrición y alimentación, dispone de 40 centros de investigación dando empleo a unas 5.000 personas e invirtiendo 1.650 millones de euros anuales, obteniendo más del 15% de su cifra de negocios gracias a sus nuevos productos (Nestlé Prensa, 2016a). En materia de innovación, la empresa recibió en el año 2016



cuatro premios Innoval<sup>5</sup> dirigidos a su gama de recetas de la chocolatería, a la gama Garden Gourmet y a los mini conos Nestlé Gold y once Best Awards. A nivel mundial, los centros de investigación más relevantes de la empresa son (Nestlé Prensa, 2016a): a) Nestlé Research Center, centrado en la investigación básica de nutrientes; b) Nestlé Nutrition Institute, que se encarga de compartir información con los profesionales de la salud, científicos y aquellas comunidades relacionadas con la nutrición; c) Nestlé Institute of Health Sciences, cuyo objetivo es ofrecer soluciones en materia nutricional a fin de prevenir y tratar enfermedades.

A continuación, de modo más específico, se comentarán las distintas innovaciones que Nestlé ha desarrollado manteniendo su mercado inicial, que tal y como se ha comentado con anterioridad, se puede considerar que es el chocolate:

✓ En 1934, Nestlé lanzó por primera vez en Australia la *bebida de chocolate malteado Milo*; tal fue el éxito que ocasionó, que posteriormente, se extendió su exportación para su venta en otros países (Nestlé Historia, 2019).

✓ La gran competencia que existía en el mercado del chocolate suizo en el año 1936, animó a la empresa a innovar con el lanzamiento del *chocolate blanco Galak*. Al año siguiente, desarrolló un chocolate con miel y burbujas de aire llamado *Rayon* (Nestlé Historia, 2019).

✓ En 1948, lanzó al mercado *Nesquik, cacao en polvo* que se disuelve en leche, convirtiéndose en un éxito de ventas (Nestlé Historia, 2019).

✓ En 1962, lanzó el *chocolate blanco Milkybar* y posteriormente el *chocolate Nestlé Extrafino* (Nestlé Historia, 2019).

✓ En 1972, Nestlé puso a la venta uno de sus productos más emblemáticos, una nueva caja de bombones llamada “*Caja Roja*” (Agustoonlvida Marcas, 2019a).

✓ Siguiendo con las continuas innovaciones en cuanto a sus tabletas de chocolate, crearon una nueva línea de *tabletas Gourmand*, tabletas gruesas en las que combinan chocolate intenso y frutos secos enteros (Nestlé Innovación, 2014b). Dicha gama de productos fue reconocida en el año 2011 con el premio Producto del Año.

✓ En el año 2011, lanzaron una nueva línea de *tabletas de chocolate con leche rellenas* de dulce de leche, Mousse de Praliné, Trufa o 3 Chocolates (Nestlé, Innovación, 2011).

---

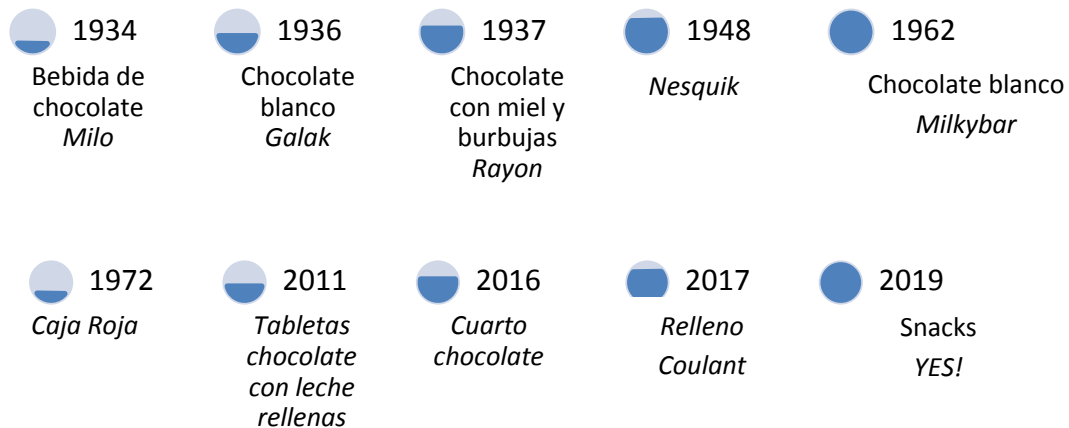
<sup>5</sup> Galardón que reconoce a los productos más innovadores en materia de alimentación (Nestlé Prensa, 2016b).

✓ Con motivo de la campaña de navidad, en 2012, pusieron a la venta un nuevo bombón Premium, *Nestlé Gold Crème Croquante*, presentado como un fino vaso de chocolate con leche, crème brûlée, galleta y almendra caramelizada (Nestlé Innovación, 2012a).

✓ En el año 2016, la compañía presentó el primer *chocolate en polvo para beber* del mercado. En ese mismo año, como consecuencia de la celebración de su 150 aniversario, lanzaron una edición especial (*Nestlé Chocolate Blond*), presentada como la llegada del “Cuarto Chocolate”, el cual nace por accidente al quedarse olvidado un chocolate blanco al baño maría (Nestlé Innovación, 2016).

✓ Finalmente, como innovaciones más recientes, destaca el lanzamiento en el año 2017 de una nueva generación de tabletas de chocolate conocidas como *Relleno Coulant*, de chocolate negro o con leche con un relleno suave y cremoso. Además, han sido especialmente importantes las innovaciones realizadas sobre el formato tradicional de su famosa “Caja Roja”, pudiendo encontrar una amplia variedad de las mismas, como *Nestlé Caja Roja Dark Sublime*, *Nestlé Caja Roja Coulant* o *Nestlé Caja Roja Swiss Exclusive* (Nestlé Sala de Prensa, 2019a). Otra innovación aún más reciente se encuentra en el lanzamiento en este mismo año (2019) de unos *snacks* llamados YES!, tratándose de unas barritas elaboradas a base de frutos secos, frutas y cobertura de chocolate (Nestlé Innovación, 2019).

En resumen, la compañía explota su creatividad intentando ofrecer constantemente una imagen renovada y a partir de su producto inicial (chocolate) productos novedosos que permitan modernizarse con el paso del tiempo, evitando el riesgo de ofrecer productos obsoletos, tal y como puede percibirse en la Figura 4.7.

**Figura 4.7. Resumen de nuevos productos a partir del chocolate en Nestlé**

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.3. Expansión: desarrollo de mercados

Esta estrategia se basa en introducir productos tradicionales en nuevos mercados, lo que permite aprovechar la tecnología y las capacidades de producción ya existentes o nuevas para vender sus productos en mercados distintos a los actuales (Navas y Guerras, 2016). Según Johnson et al. (2006), esos nuevos mercados hacia los que se orienta la empresa se pueden entender en un triple sentido: *a)* Nuevos segmentos de la industria que compartan los factores de éxito con aquellos mercados en los que se venía operando; *b)* Nuevas aplicaciones destinadas a esos nuevos productos, de manera que se puedan adaptar a funciones diferentes de las que ofrecían con anterioridad; *c)* Nuevas áreas geográficas, pudiendo ser locales, regionales, nacionales o internacionales, en las que la compañía pueda implementar sus nuevos productos.

Existen algunos motivos que pueden llevar a las compañías a desarrollar este tipo de estrategia, entre los cuales destacan (Navas y Guerras, 2016):

- ✓ La aparición de nuevos canales de distribución que no cuenten con costes demasiado elevados y resulten de calidad y confianza.
- ✓ La compañía puede decidir entrar en nuevos mercados que no estén saturados, puesto que en los que se encuentra puede haber alcanzado ya el éxito deseado.
- ✓ Se puede buscar operar en otros mercados con la intención de aprovechar mejor la capacidad que ofrecen las instalaciones productivas que se encuentren infrautilizadas.

✓ La empresa simplemente cuenta con los recursos materiales, financieros y humanos que requiere llevar a cabo este tipo de estrategia de expansión.

En el caso de Nestlé, desde sus orígenes, ha tratado de introducirse en nuevos mercados con el objetivo de aprovechar las capacidades de producción existentes así como la tecnología. En este sentido, destacan las siguientes estrategias de expansión de desarrollo de mercados, que la empresa ha realizado:

✓ *Nestlé Postres*: se trata de tabletas de chocolate (Negro, Blanco y Con Leche) destinadas a la repostería por su facilidad a la hora de ser fundidas (Agustocnlavida Marcas, 2019b). En 2018, *Nestlé Professional*<sup>6</sup> lanzó al mercado una nueva gama de salsas al chocolate (salsa al chocolate, salsa al chocolate crujiente, salsa al chocolate con avellana) dirigidas a los profesionales de la hostelería y pastelería (Nestlé Professional, 2019a). *Nestlé Docello*, es la nueva marca para la preparación de postres y aderezos para la decoración, y que pone a la venta sirope de chocolate [productos vinculados a un mercado específico: la repostería/postres].

✓ Con el objetivo de hacer frente a las nuevas necesidades de los consumidores, Nestlé decidió apostar por los *productos ecológicos* en nuestro país, entre los que destacan los chocolates Nestlé Sin Azúcares Añadidos (Nestlé Prensa, 2018), y, por otro lado, los *chocolates sin gluten* (Nestlé Prensa, 2011) [producto tradicional destinado a un nuevo mercado: celíacos o clientes que no pueden tomar azúcar].

#### 4.3.4. Internacionalización

La internacionalización es habitualmente considerada como un caso particular dentro de la estrategia de desarrollo de mercados, puesto que la principal razón por la cual las empresas deciden llevar a cabo un proceso de internacionalización es buscar nuevos mercados en los que vender sus productos o servicios, tratando de aumentar así los ingresos de la compañía. En este sentido, se puede definir a una compañía internacional como aquella que opera en dos o más países (Fernández Sánchez, 2005). Más específicamente, las razones por las cuales las empresas deciden llevar a cabo un proceso de internacionalización se pueden resumir de la siguiente forma (David, 2003):

---

<sup>6</sup> Nestlé Professional, una organización destinada al servicio de alimentación y bebidas, tiene como objetivo convertirse en el colaborador que permita crecer e innovar a sus clientes aportando nuevas ideas de negocio, estableciendo relaciones y ofreciendo ayuda y apoyo para conseguir la mayor satisfacción posible en el consumidor final (Nestlé Professional, 2019a).

a) Este tipo de estrategia permite a la compañía repartir los riesgos económicos al trabajar en un mayor número de mercados; b) Ofrece la posibilidad de localizar fábricas en países que cuenten con salarios más bajos; c) Hace posible prolongar el ciclo de vida de un producto que se encuentre en la etapa de madurez, pudiendo iniciar un nuevo ciclo en otro país; d) Disminuye la intensidad competitiva al introducirse en mercados extranjeros; e) Permite alcanzar una mayor eficiencia al distribuir los gastos fijos, como pueden ser la investigación y el desarrollo, entre un mayor volumen de producción o bien consiguiendo un mayor poder de negociación al aumentar el volumen de compras.

A pesar de las ventajas que presenta este tipo de estrategia, según Cuervo-Cazurra (2004) existen una serie de dificultades asociadas a cualquier proceso de internacionalización, aportando algunas soluciones a las mismas (Cuadro 4.1).

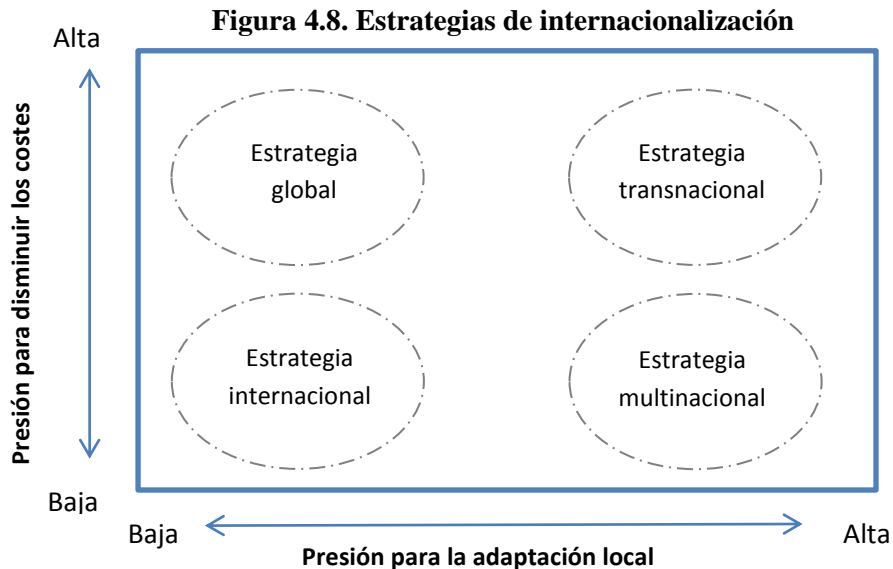
**Cuadro 4.1. Dificultades en la internacionalización y sus soluciones**

Dificultades	Soluciones
No se logra trasladar sus recursos al extranjero (incluyendo el conocimiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intercambiar personal entre la casa matriz y la nueva subsidiaria para transmitir conocimiento</li> <li>✓ Codificar las mejores prácticas, incluyendo qué, cómo y por qué se utilizan</li> </ul>
Dificultades a la hora de trasladar al extranjero la ventaja que generan los recursos en su país de origen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscar un segmento donde crear valor</li> <li>✓ Adaptar la operación</li> <li>✓ Salir del país</li> </ul>
Los recursos transferidos al extranjero generan desventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptar los recursos transferidos a las características del país</li> <li>✓ Separar la imagen de la empresa de la imagen del país de origen o bien, ocultar el país de origen cuando la desventaja se origine por la discriminación del mismo</li> </ul>
Carencia de recursos necesarios para ser una multinacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse</li> <li>✓ Emplear sistemas de información modulares</li> </ul>
Carencia de recursos necesarios para competir en el nuevo marco competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Invertir en desarrollar el recurso</li> <li>✓ Comprar el recurso en el mercado</li> <li>✓ Establecer una alianza con una empresa local para obtener el recurso necesario</li> </ul>
Carencia de recursos necesarios para operar en el nuevo marco institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emplear personal local y formarlo en la casa matriz</li> <li>✓ Utilizar consultores especializados en marcos institucionales</li> </ul>

Fuente: Cuervo-Cazurra (2004)

A la hora de competir en mercados internacionales las empresas se suelen enfrentar a dos tipos de presiones opuestas: la reducción de costes y la adaptación a las necesidades

locales. Dichas presiones originan cuatro estrategias básicas que las compañías pueden emplear con el fin de competir en el mercado mundial, como se muestra en la Figura 4.8 (Fernández Sánchez, 2005).



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández Sánchez (2005)

✓ *Estrategia global:* como se observa en la Figura 4.8, este tipo de estrategia se centra en la alta presión para la disminución de costes. Para lograr dicho objetivo, se hace necesario lograr una gran coordinación e integración entre los diferentes negocios. Este tipo de estrategia es llevada a cabo por aquellas empresas que ofrecen productos y servicios estandarizados, localizando sus actividades en unas pocas ubicaciones, lo que provoca que la estrategia global apueste por las economías de escala. Presenta grandes ventajas como la posibilidad de transferir a otros negocios las innovaciones conseguidas en un lugar de trabajo, no estando exenta de algunos inconvenientes como es el hecho de que aunque los costes sean más bajos, la empresa suele tener que renunciar al crecimiento de sus ventas, puesto que no invierte sus recursos en adaptar la oferta de sus productos de un mercado a otro (Fernández Sánchez, 2005).

✓ *Estrategia internacional:* se basa en la transferencia de los productos y las habilidades de la empresa matriz a los mercados extranjeros. En esta estrategia de internacionalización, la compañía lleva a cabo mínimas adaptaciones locales y no se beneficiaría de las economías de escala, al localizar diferentes fábricas en distintos países. Existe una baja presión para disminuir los costes, siendo de esta manera,

condición única lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes nacionales a partir de su estrategia de diferenciación (Fernández Sánchez, 2005).

✓ *Estrategia transnacional:* según Ventura Victoria (2008), esta estrategia es llevada a cabo por aquellas empresas que desean alcanzar ambos objetivos simultáneamente (adaptarse a las necesidades locales y conseguir una integración de actividades que permita reducir sus costes). Como señalan Bartlett y Ghoshal (1991), la empresa transnacional logra su ventaja en tanto en cuanto alcanza la dispersión de sus activos, especializa sus operaciones y consigue relaciones interdependientes. La especialización de operaciones permite a la compañía explotar las economías de escala en determinadas actividades de producción.

✓ *Estrategia multinacional o multipaís:* otorga prioridad a la adaptación a los mercados locales, concediendo un alto grado de autonomía a las empresas filiales de cada país para que lleven a cabo su propia estrategia, ofreciendo productos y servicios adaptados a las preferencias locales. A diferencia de la estrategia transnacional, no permite explotar las economías de escala, lo que repercute de manera negativa en los costes (Ventura Victoria, 2008).

Una vez definida de manera teórica la estrategia de internacionalización y sus principales características, se pasará a analizar la misma para el caso de Nestlé. Aunque, tal como se ha señalado con anterioridad, el inicio y sede de la empresa se encuentra en Suiza, con el paso del tiempo está presente en otros lugares del mundo. En concreto, se estructura fundamentalmente en tres áreas geográficas: Asia, Oceanía, África; Europa y América. Se trata de una compañía multinacional que realiza operaciones en casi todo el mundo con el objetivo de maximizar sus beneficios (Nestlé en el mundo, 2019).

Con la primera Guerra Mundial, Nestlé & Anglo Swiss se convirtió en una empresa mundial de productos lácteos (Nestlé Historia, 2019). Es en 1905 cuando Nestlé & Anglo Anglo Swiss Condensed Milk Co empezó a utilizar filiales en el extranjero para establecer una red de ventas que abarcaba África, Asia, Latinoamérica y Australia. En ese mismo año, la compañía inauguró su primera fábrica en nuestro país (España) ubicada en la localidad cántabra La Penilla de Cayón y abrió una tercera sede en Londres para impulsar la exportación de productos lácteos. Con el estallido de la Primera Guerra Mundial, se produjo un incremento en la demanda de leche condensada

y chocolate que limitó la producción de la empresa. Tal y como se comentó al describir la historia de la empresa, para solucionar este problema la compañía adquirió plantas de procesado en Estados Unidos y Australia, contando así con 40 centros de producción al finalizar la guerra. El estallido de la Segunda Guerra Mundial en 1939 generó incertidumbre sobre una posible ocupación de Suiza por las potencias del Eje, lo que llevó a la empresa a trasladar parte de su dirección a una nueva sede en Stamford (Estados Unidos). Durante el periodo de posguerra, la compañía lanzó productos en los Estados Unidos (Nestea y Nesquik). En 1960 adquirió la empresa de producción alemana Jopa y la francesa Heudebert-Gervais, a las que añadió posteriormente la marca suiza Frisco. En 1962, compró al fabricante sueco Marabou la marca de alimentos congelados Findus, distribuyéndola en mercados internacionales. Desde 1976 tiene una nueva sede en el mercado español, concretamente en Esplugues de Llobregat (Barcelona). En el periodo comprendido entre 1981 y 2005 se expandió en los Estados Unidos, Europa del Este y Asia (Nestlé Historia, 2019). En 1991 creó la empresa conjunta Cereal Partners WorldWide con el fin de producir y comercializar cereales para el desayuno en todo el mundo (Nestlé en el mundo, 2019). En el año 2017, la empresa potenció aún más su internacionalización, pues su planta de Nestlé España en Pontevedra inició la producción de sus primeros botes de leche condensada destinados a los mercados de Oriente Medio (Revista InfoRetail, 2017). Recientemente, en el presente año (2019) Nestlé anunció el lanzamiento de una nueva gama de productos de café bajo la marca Starbucks que estará disponible en varios mercados de Asia, Europa, América Latina, Oriente Medio y Estados Unidos (Nestlé Prensa, 2019b).

Centrándonos en Nestlé España, como se ha señalado anteriormente, fue en el año 1905 cuando la compañía instaló su primera fábrica en La Penilla (Cantabria). Actualmente, la oficina central de Nestlé España se encuentra ubicada en Esplugues de Llobregat (Barcelona), y la empresa cuenta con un total de 10 centros de producción distribuidos por todo el país, situados en Pontevedra, Asturias, Cantabria, Girona, Barcelona, Tarragona, Cáceres y Badajoz (Nestlé en España, 2019). A nivel mundial, a modo de resumen cuenta con fábricas distribuidas en 85 países y opera en los cinco continentes (Nestlé en el mundo, 2019), tal y como se puede observar en la Figura 4.9.



**Figura 4.9. Presencia internacional Nestlé**

Fuente: Nestlé (2019a)

En lo que se refiere al tipo de estrategia empleada a nivel internacional, se puede afirmar que Nestlé emplea una *estrategia multinacional*. Como indica la propia empresa, su objetivo comercial es llevar a cabo un proceso de comercialización y venta de sus productos creando valor sostenible a largo plazo, sin favorecer el beneficio a corto plazo a expensas del desarrollo con éxito del negocio a largo plazo. Es decir, el objetivo principal no es lograr una reducción en los costes sino ofrecer a sus clientes productos adaptados a las necesidades locales. Sus productos están disponibles en casi todas las partes del mundo, pero pueden variar de manera considerable de unos países a otros e incluso dentro del mismo país (El Mundo Nestlé, 2006). A pesar de que Nestlé es uno de los gigantes globales, su prioridad es ser una compañía local en cada uno de los países en los que opera, adaptándose a las costumbres y cultura de cada uno de ellos. Igualmente señalan que las inversiones que realizan deben ser buenas tanto para la empresa como para el país, y así, adoptando esta visión de desarrollo comercial, la compañía es capaz de obtener beneficios aceptables al mismo tiempo que llevar a cabo un desarrollo significativo a nivel local (El Mundo Nestlé, 2006).

Finalmente, en relación al gran proceso de internacionalización de Nestlé, cabe destacar los efectos positivos que trae consigo para aquellos países en los que se instala. Las inversiones extranjeras directas (IED) contribuyen tanto al factor de productividad como al incremento en la renta de los países receptores, incluso más allá de lo que una inversión nacional impulsa con carácter general. Las IED estimulan el desarrollo en los países receptores, pueden provocar sinergias de la multinacional adquirente, e incluso

en el caso de industrias con economías de escala, la inclusión de una compañía individual en un ente corporativo de mayor tamaño puede generar incrementos significativos en su eficiencia (OCDE, 2002). Por tanto, el proceso de internacionalización que lleva a cabo Nestlé, no solo beneficia a la propia compañía, sino también a aquellos países en los que decide instalarse.

#### **4.3.5. Diversificación**

La estrategia de diversificación se puede definir como aquella que lleva a la empresa hacia nuevos mercados y productos o servicios, aumentando la variedad que debe supervisar la matriz (Johnson et al., 2006). Esta estrategia se puede llevar a cabo mediante fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas o mediante el desarrollo interno (Fernández Sánchez, 2005). La diversificación resulta ser, por tanto, más drástica y arriesgada que la expansión y según Navas y Guerras (2016) las razones que llevan a las empresas a utilizar dicha estrategia se pueden clasificar como sigue:

- ✓ Razones externas: se produce una saturación del mercado tradicional de la compañía o bien surgen nuevas oportunidades de inversión rentables en actividades no exploradas aún por la empresa.
- ✓ Razones internas: reducción del riesgo global de la compañía en su conjunto al diversificar sus actividades, como la posible existencia de recursos y capacidades excedentes en las actividades desarrolladas tradicionalmente. Por último, esta estrategia puede provocar la generación de sinergias.
- ✓ Otros motivos: permite estar presente en actividades en las cuales se realicen cambios tecnológicos que puedan afectar a la tecnología empleada en la actividad habitual de la empresa (diversificación ventana). Este tipo de estrategia se puede justificar también por el simple hecho de que la compañía desee mejorar su imagen ante sus clientes (diversificación imagen).

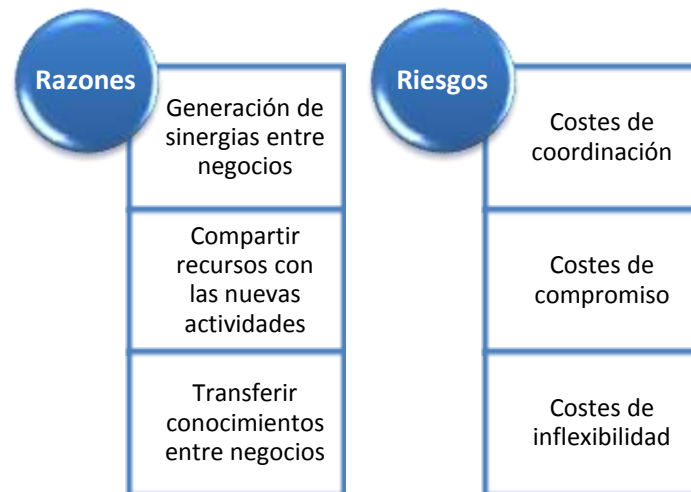
Cabe señalar que a pesar de que la estrategia de diversificación supone la entrada en nuevos mercados con productos distintos a los tradicionales, tanto los mercados como los productos pueden estar o no relacionados con los actuales. Así, es posible distinguir dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada.

- *Diversificación relacionada*

Mediante este tipo de diversificación las compañías entran en negocios que comparten recursos con las unidades de negocio ya existentes, ya sea la red de ventas o la imagen corporativa (Fernández Sánchez, 2005). A su vez, como señalan en su libro Navas y Guerras (2016), Rumelt (1974) distingue dos tipos de diversificación relacionada atendiendo a la manera en la que los distintos negocios están relacionados entre sí: *diversificación limitada* (negocios relacionados entre sí mediante un activo o competencia situado en el negocio central) y *diversificación vinculada o encadenada* (negocios relacionados con algunas de las otras actividades, pero no con un activo o competencia) (Navas y Guerras, 2016).

Según Navas y Guerras (2016), existen una serie de razones y riesgos asociados a este tipo de diversificación que se resumen en la Figura 4.10. Así, esta diversificación tendrá éxito si se aprovechan adecuadamente los recursos y capacidades para generar sinergias evitando que los costes asociados destruyan los beneficios alcanzados por las mismas.

**Figura 4.10. Razones y riesgos de la diversificación relacionada**



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2016)

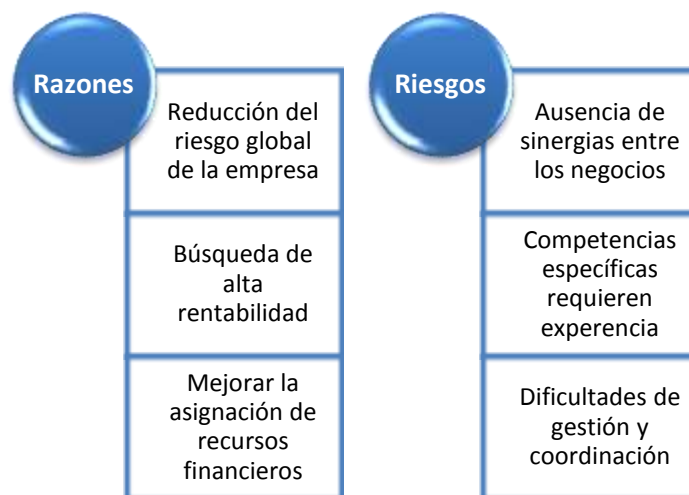
- *Diversificación no relacionada*

Este tipo de diversificación es también conocida como inconexa o conglomerada (Ansoff, 1976) y es aquella en la que no existe ninguna relación entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que decide introducirse, por lo que supone una ruptura total con su actividad tradicional. Al no existir ninguna relación

entre los negocios, se busca principalmente la generación de sinergias de tipo financiero, pudiendo compensar la falta de financiación de algunos negocios con la disponibilidad que tenga en otros. Se suele llevar a cabo mediante procesos de adquisición y fusión de empresas (Navas y Guerras, 2016).

Al igual que en la diversificación relacionada, se pueden señalar algunas razones y riesgos asociados a la no relacionada (Figura 4.11), y en este caso el éxito de este tipo de diversificación dependerá de la capacidad que tenga la empresa para llevar a cabo nuevas capacidades no desarrolladas hasta el momento en los negocios tradicionales (Navas y Guerras, 2016).

**Figura 4.11. Razones y riesgos de la diversificación no relacionada**



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2016)

Por su parte, Nestlé está presente en una gran variedad de negocios o actividades. En conjunto, se puede considerar un ejemplo de *diversificación no relacionada*, aunque es cierto que, entre algunos de sus negocios, como se podrá apreciar a continuación, existe alguna conexión. Más específicamente, más allá del negocio del chocolate, los grupos de negocio de la empresa son los que se pueden apreciar en la Figura 4.12.

Figura 4.12. Principales líneas de negocio de Nestlé



Fuente: Elaboración propia

A su vez, dentro de cada uno de estos negocios existen variedad de productos comercializados. Dentro del negocio de las *bebidas* se pueden diferenciar principalmente: agua, café y té, como se puede observar en la Figura 4.13.

Figura 4.13. Negocio de bebidas de Nestlé



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Nestlé Marcas (2019)

✓ *Agua*: la empresa inició su trayectoria en el campo del agua mineral con la compra de una participación en la marca de aguas francesa Vittel. Más tarde, Nestlé se posicionó en el mercado de las aguas minerales con la compra del grupo francés Perrier, creando en 1993 Nestlé Sources Internationales como una división de aguas independiente que se renombra en el año 2002 como Nestlé Waters. En 1998 adquirió la empresa de aguas minerales italiana Grupo Sanpellegrino. En ese momento, Nestlé Pure Life se empezó a distribuir en países en vías de desarrollo con el objetivo de poder garantizar la disponibilidad de agua potable; su marca de aguas Aquarel comenzó su comercialización en Europa dos años más tarde (Nestlé Historia, 2019). La compañía compró también en el año 2007 la firma de aguas minerales suiza Sources Minérales

Henniez. Así, en la actualidad la compañía presenta un firme compromiso con todos los temas relacionados con el agua y dispone de una gran variedad de marcas de la misma.

✓ *Café*: en 1938 se empezó a comercializar Nescafé como “extracto de café puro en polvo”. En 1986, nació la idea de que cualquier persona pueda prepararse una taza de café en casa con resultados solo alcanzados antes por profesionales, iniciándose así la historia de Nespresso<sup>7</sup>. Continuando con esta línea de negocio, recientemente (2019) ha llevado a cabo una alianza con Starbucks mediante la cual Nestlé posee los derechos perpetuos para comercializar productos de café y té de la marca (EuropaPress, 2019b). La compañía asegura que el café sigue siendo uno de sus productos más importantes, pues junto con los productos en polvo como el Nesquik y las bebidas, especialmente el café, representan cerca del 20% de su negocio (Expansión, 2018).

✓ *Té*: en 1948 Nestlé Alimentana<sup>8</sup> lanzó, por primera vez, en Estados Unidos Nestea, un té soluble fabricado con el mismo método que Nescafé, pudiendo ser servido frío o caliente. Así en 199 creó una empresa conjunta con The Coca-Cola Company, fundando de esta manera Beverage Partners WorldWide con el objetivo de fabricar y comercializar marcas como Nestea (Nestlé Historia, 2019).

Dentro del segundo negocio relativo a la **alimentación** es posible diferenciar los siguientes productos: alimentación infantil, platos preparados, cereales, lácteos, alimentación para mascotas y helados, tal y como se puede observar en la Figura 4.14. A continuación se describe cada uno de ellos.

---

<sup>7</sup> Nespresso es una compañía con sede en Suiza, perteneciente al Grupo Nestlé, líder mundial en máquinas, cápsulas y accesorios de café. Cuenta con su propia página web: <https://www.nespresso.com/es/es/home>.

<sup>8</sup> Nestlé & Anglo-Swiss se fusionan con la empresa suiza Alimentana que produce las sopas, caldos y condimentos Maggi y adopta el nombre de Nestlé Alimentana (Nestlé Historia, 2019).





1988, adquirió el grupo de pasta, salsas y confitería italiana Buitoni-Perugina. Disponen también de una línea de productos llamada Garden Gourmet, una hamburguesa sin carne elaborada con proteínas vegetales de soja y trigo (Agusto con la vida Marcas, 2019c).

✓ *Cereales*: en 1991 la empresa da los primeros pasos en esta línea de negocio, creando la empresa conjunta Cereal Partners WorldWide con el objetivo de producir y comercializar cereales en todo el mundo (Nestlé Historia, 2019). En 2006, adquirió al fabricante de cereales para desayuno australiano Uncle Toby's. Actualmente, dispone de una amplia gama de cereales que renueva de manera constante como el lanzamiento en el año 2018 de la primera gama de cereales ecológicos para la familia (Nestlé Innovación, 2018b).

✓ *Lácteos*: durante la Primera Guerra Mundial, la compañía se convirtió en una empresa mundial de productos lácteos. En este sentido, abrió en 1905 una tercera sede en Londres con el objetivo de dar impulso a la exportación de productos lácteos y durante varios años amplió su gama que incluye leche condensada sin edulcorantes y leche esterilizada (Nestlé Historia, 2019). Innovando en este terreno, en 2012 lanzó al mercado un nuevo dulce de leche de su marca La Lechera (Nestlé Innovación, 2012c) y en ese mismo año puso a la venta la nueva leche evaporada de su marca Nestlé Ideal (Nestlé Innovación, 2012d). En 2017, innovó con el lanzamiento de esa misma leche pero sin lactosa<sup>9</sup> (Nestlé Innovación, 2017a).

✓ *Mascotas*: es en 1985 cuando se introdujo en el campo de los alimentos para animales de compañía con la compra de la marca Friskies. En 2001, compró la empresa de alimentos para animales de compañía estadounidense Ralston Purina, para posteriormente fusionarla con Nestlé Friskies Petcare con el objetivo de crear un nuevo líder de mercado en este sector, llegando a ser Nestlé Purina Petcare (Nestlé Historia, 2019). Han sido también continuas las innovaciones en esta línea de negocio, entre las que destaca el lanzamiento en 2017 de la primera sopa para gatos: Gourmet Crystal Soup (Nestlé Innovación, 2017b).

---

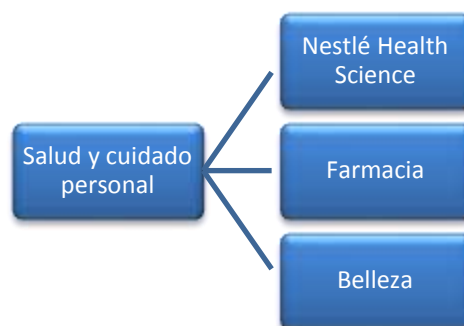
<sup>9</sup> Esto es un ejemplo de que una vez diversificada, en el negocio de los lácteos, la empresa lleva a cabo una estrategia de expansión, y en concreto, de desarrollo de mercados (segmento).



✓ *Helados*: el aumento en la demanda de helados como consecuencia del incremento de hogares con congeladores llevó a Nestlé a la compra de la empresa de producción alemana Jopa y la francesa Heudebert-Gervais, añadiendo en 1962 la marca suiza Frisco (Nestlé Historia, 2019). En 2002, tras la expansión de su división de helados durante los 90, compró los derechos de comercialización del fabricante de gama alta Häagen-Dazs en los Estados Unidos y Canadá.

Finalmente, se puede identificar otro negocio dentro del campo de actividad de Nestlé relativo a la *salud y al cuidado personal*, tal y como se muestra en la Figura 4.15.

**Figura 4.15. Negocio de la salud y cuidado personal de Nestlé**



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Nestlé Marcas (2019)

✓ *Nestlé Health Science*: se trata de la primera marca de una generación nueva de empresas orientadas a la ciencia de la salud (Nestlé Marcas, 2019). Bajo dicha marca, se encuentran numerosas líneas de negocio que lanza productos como el suplemento vitamínico Nestrovit en 1936. En 2013, la marca compró también la empresa de alimentos de uso médico Pamlab (Nestlé Historia, 2019).

✓ *Farmacia*: Nestlé se diversifica por primera vez hacia este segmento con la compra de la empresa de productos farmacéuticos y oftalmológicos Alcon Laboratories (Nestlé Historia, 2019).

✓ *Belleza*: continuando con su estrategia de diversificación no relacionada, en 1974 Nestlé se convirtió en accionista minoritario de la firma cosmética L'Oréal. En 2014 la compañía se hizo con el control total de la empresa conjunta Galderma que había creado junto con L'Oréal en 1981 (Nestlé Historia, 2019).

A modo de resumen de este sub-apartado, Nestlé emplea la estrategia de diversificación de manera constante en su actividad comercial, comprando e invirtiendo en nuevas

líneas de negocio con el objetivo de explorar nuevos productos y mercados que puedan responder a las diversas necesidades de sus clientes.

#### **4.3.6. Integración vertical**

Esta estrategia supone la extensión de la empresa hacia cualquiera de los dos extremos del sistema de valor de la industria, con el objetivo de convertirse en su propio suministrador de materiales y/o distribuidor del producto final (Fernández Sánchez, 2005). En el caso en el que la empresa se convierta en su propio proveedor, se dice que la integración es “hacia atrás” o “aguas arriba”. Si, por el contrario, la compañía se convierte en su propio distribuidor final o cliente, la integración es “hacia delante” o “aguas abajo” (Navas y Guerras, 2016).

Se suele considerar como un caso particular de diversificación, puesto que la empresa entra en nuevas actividades situadas en diferentes fases del ciclo completo del producto. Según Navas y Guerras (2016), las ventajas que se desprenden del uso de este tipo de estrategia se pueden clasificar en dos grupos principalmente: aquellas ventajas que permiten a la empresa mejorar su rentabilidad y aquellas que le permiten mejorar su posición competitiva.

Entre los mecanismos que permiten a una empresa mejorar su rentabilidad a través de la integración vertical, destacan los siguientes (Navas y Guerras, 2016):

- ✓ La obtención de sinergias o economías de escala que se derivan de un mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos.
- ✓ La posibilidad de simplificar el proceso productivo a través de la eliminación de procesos intermedios.
- ✓ Eliminación de costes de transacción derivados de la contratación de proveedores o clientes externos.
- ✓ Reducción de los costes de aprovisionamiento o los de distribución al asumir el margen que lleva asociada la actividad de los proveedores o clientes.

En relación a las mejoras que la empresa puede alcanzar empleando este tipo de estrategia, se posibilita la mejora de su posición competitiva empleando los siguientes factores (Navas y Guerras, 2016):

- ✓ Facilitando el acceso al suministro de factores o asegurando una salida para sus productos.
- ✓ Reforzar una estrategia de diferenciación de producto.
- ✓ Protección de una tecnología desarrollada, sin la necesidad de tener que depender de la tecnología de los proveedores.
- ✓ Aumento en el poder de mercado en aquellas industrias que cuenten con un alto nivel de concentración.
- ✓ Manipulación de precios.

Pese a las ventajas que se han descrito anteriormente, la integración vertical presenta una serie de riesgos entre los que destacan (Ventura Victoria, 2008):

- ✓ Pérdida de flexibilidad, puesto que cuanto mayor sea el grado de integración vertical menor será la capacidad de reacción de la empresa ante variaciones de su demanda o ante cambios tecnológicos.
- ✓ Problemas de gestión, incentivos y costes de agencia, este tipo de estrategia puede obligar a la empresa a gestionar un negocio que cuenta con competencias muy distintas al negocio habitual de la compañía, lo que supone una complejidad organizativa a causa del aumento del tamaño de la empresa o por la necesidad de coordinar las nuevas actividades con las ya existentes.
- ✓ La aplicación de la integración vertical en una empresa se debe hacer teniendo en cuenta el coste de oportunidad de acudir a proveedores externos.

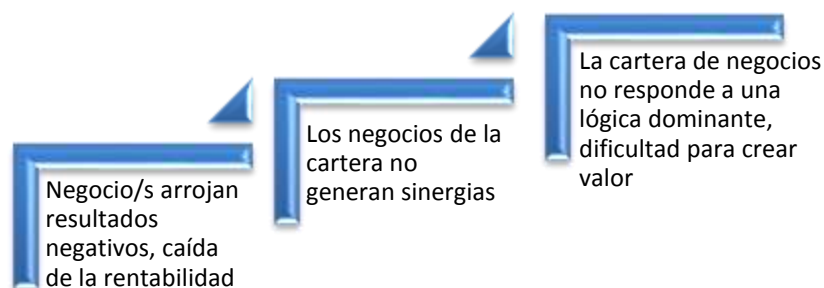
Por su parte, Nestlé obtiene sus materias primas principalmente a través de la vía comercial o directamente de los agricultores (El Mundo Nestlé, 2006), de manera que no puede decirse que utilice la integración vertical “hacia atrás”. Sin embargo, Nestlé sí lleva a cabo una integración vertical “hacia delante” puesto que en 2018 abrió su primera tienda física en Barcelona (España). Esta boutique “Nestlé Discovery Store” permite a los consumidores comprar los diferentes productos de la marca en un mismo espacio destinado a su venta (Nestlé Sala de Prensa, 2018). La compañía, con anterioridad a esta apertura, vendía sus productos en grandes almacenes, supermercados y cadenas de tiendas, así como en máquinas expendedoras, puestos en el mercado... con la filosofía de poder consumir un producto Nestlé cuando y donde quiera el consumidor. De esta manera, “Nestlé Discovery Store” supone la apertura de su primera tienda

propia sin emplear ningún otro tipo de distribución. Es decir, la empresa no solo se encarga de fabricar sus productos, sino que se convierte en su propio distribuidor final.

#### 4.3.7. Reestructuración empresarial

Según Hitt et al. (1999) el concepto de reestructuración empresarial hace referencia a cambios producidos en la composición del grupo de negocios o en la estructura financiera de la compañía. Por su parte, Fernández Sánchez (2005) define este término como las acciones encaminadas a reconfigurar la cartera de negocios o la dotación de recursos por parte de la empresa con el objetivo de hacer frente al declive organizativo. Por lo que generalmente, se les asocia la realización de cambios bruscos y significativos en la compañía. En esta situación, los directivos de la empresa deben ser capaces de asignar prioridades que les permitan lograr mejoras rápidas y significativas (Johnson et al., 2006). La reestructuración tiene como objetivo crear valor cuando la dirección de la compañía detecta que la estrategia corporativa implementada no está generando el valor que debería (Navas y Guerras, 2016). Algunas de las circunstancias que pueden provocar una reestructuración empresarial se muestran a continuación en la Figura 4.16.

**Figura 4.16. Causas de la reestructuración empresarial**



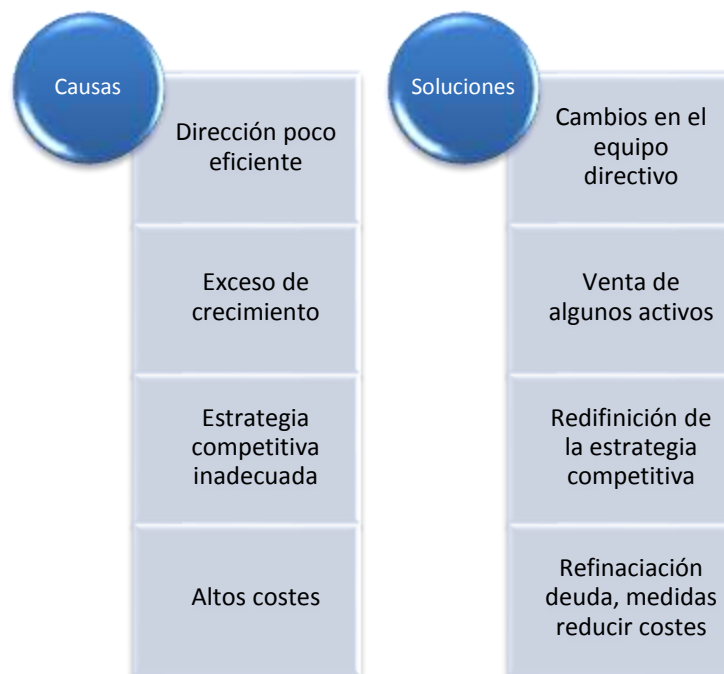
Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2016)

Dentro de la estrategia de reestructuración empresarial se pueden dar dos situaciones diferentes: el bajo rendimiento de alguno de los negocios de la empresa por causas vinculadas al propio negocio (saneamiento) o el abandono de uno o varios negocios (reestructuración de la cartera de negocios). A continuación, se describen ambas situaciones.

- *Saneamiento de un negocio*

Se plantea esta opción cuando uno de los negocios de la empresa no responde a las expectativas de rentabilidad que se esperan del mismo. Esta opción es factible cuando hay posibilidades de recuperar la rentabilidad, en el caso en el que las causas que originan esos malos resultados sean coyunturales, porque el negocio se encuentre en una industria atractiva, el negocio resulta importante en la formación de la cartera de la empresa o bien la dirección es capaz de corregir las causas que llevaron a los malos resultados (Guerras y Navas, 2015). La Figura 4.17 muestra las causas y las soluciones que ofrece dicha posibilidad.

**Figura 4.17. Causas y soluciones del saneamiento de un negocio**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

Cabe señalar que, con frecuencia, los malos resultados de la empresa suelen ir acompañados de un fuerte endeudamiento que se deriva del recurso a la financiación ajena, al no obtener suficientes beneficios para cubrir las obligaciones financieras básicas. En el caso en el que la compañía considere que no tiene posibilidades de sanear su negocio, podrá optar entonces por su desinversión o abandono, el cual se analizará en el siguiente apartado.

- *Reestructuración de la cartera de negocios*

En este caso es la empresa en su conjunto la que arroja malos resultados como consecuencia de la composición de su cartera de negocios, llevando a redefinir la misma. Según Hill y Jones (2013), los motivos que llevan a tomar dicha decisión son:

- ✓ La implantación de una estrategia de diversificación inadecuada que provoca un exceso de diversificación, llevando a la empresa a abandonar alguno de sus negocios con el fin de buscar coherencia entre los mismos.
- ✓ El surgimiento de nuevos competidores en los negocios centrales de la compañía que provocan un aumento de la competencia y representan una amenaza a su posición competitiva.
- ✓ Existencia de mejores alternativas disponibles para crear valor, a pesar de que un negocio pueda tener resultados positivos. En este sentido, la desinversión en un negocio posibilitaría financiar nuevas adquisiciones que puedan ser más rentables.

Esta opción no implica exclusivamente operaciones de desinversión, sino que existen otras alternativas como las operaciones de abandono y/o de entrada en nuevos negocios que estén relacionados con el negocio habitual de la empresa. De esta forma, destacan las siguientes estrategias para el abandono de un negocio de la cartera (Navas y Guerras, 2016):

- ✓ *Estrategia de venta o desinversión:* es habitualmente la opción más atractiva ya que permite recuperar mejor la inversión realizada en el negocio. La venta se puede dirigir hacia inversores independientes, a otra empresa o a los directivos del negocio que se este tratando de vender.
- ✓ *Estrategia de cosecha:* es una opción para aquellas industrias que se encuentren en declive, consiste en el intento de maximizar los flujos financieros a corto plazo sin seguir invirtiendo en el negocio habitual, abandonando el negocio al cabo de un tiempo a través de su liquidación.
- ✓ *Estrategias de liquidación:* de entre todas las opciones que tiene una empresa para abandonar un negocio, resulta ser la menos atractiva al suponer el cese de las actividades propias del negocio y al vender los activos con valor en el mercado.

A lo largo de su trayectoria, Nestlé ha llevado a cabo diversos procesos de reestructuración entre los que destacan:

✓ En el año 2003, realizó la venta del Grupo Avidesa por considerarlo un centro que no aportaba los beneficios esperados a su política en el sector de los helados. Con dicha venta se desprende de una fábrica obsoleta que contaba con 350 empleados, pero sin renunciar al sector de los helados (El País, 2003).

✓ En 2015, Nestlé España decide vender al Grupo Findus el negocio de congelados de La Cocinera. En dicha operación se incluye la venta de la marca y del centro de producción de Valladolid (Nestlé Comunicado de Prensa, 2015).

✓ En 2018, inicia un proceso de reestructuración dentro de su división tecnológica, prescindiendo de 500 empleos en Suiza con la intención de acelerar la transformación digital de la compañía, beneficiando de esta manera a su centro tecnológico en Barcelona (El País, 2018).

✓ En ese mismo año (2018), Nestlé inicia la venta de su negocio de fármacos para el cuidado de la piel (Nestlé Skin Health) a un consorcio liderado por la financiera sueca EQT y la emiratí Abu Dhabi Investment Authority (ADIA), con el objetivo de seguir con el proceso de eliminar los negocios con peores resultados financieros (El Mundo, 2019).

En resumen, como se ha podido observar a lo largo del apartado 4.3, Nestlé hace un gran uso de las direcciones de desarrollo con el objetivo de renovar su imagen de marca, ofrecer productos que se adapten a las necesidades cambiantes de sus clientes o introduciéndose en nuevos mercados y países facilitando la compra de sus productos. En este sentido, en cuanto a las estrategias de expansión lleva a cabo penetraciones en el mercado que le permiten introducir sus productos en el mercado actual, a través de campañas publicitarias, o del uso de las redes sociales. La compañía desarrolla también sus productos manteniéndose en su mercado actual lo que le permite ofrecer diferentes alternativas de los mismos (desarrollo de productos). De igual forma, emplea estrategias que le permiten ofrecer sus productos tradicionales ampliando el mercado en el que opera, empleando la estrategia de desarrollo de mercados (por ejemplo, en el ámbito de la repostería o con productos para celíacos o personas no tolerantes al azúcar). Su fuerte proceso de internacionalización, le ofrece también la posibilidad de poner a la venta su amplia gama de productos en casi todos los países del mundo.

Es especialmente importante, su estrategia de diversificación tanto relacionada como no relacionada, puesto que como se ha visto anteriormente dispone de una amplia gama de productos que abarca diferentes mercados. En cuanto a la integración vertical, ha sido recientemente (2018) cuando ha realizado una integración vertical “hacia delante” con la apertura de su primera tienda física. Sus reestructuraciones empresariales han posibilitado que la compañía haya podido deshacerse de aquellos negocios que no ha considerado rentables.

Una vez que se han analizado las direcciones de desarrollo de manera teórica y para el caso de Nestlé, se pasará a presentar los métodos de desarrollo de modo genérico, para posteriormente señalar aquellos que son usados por la compañía objeto de estudio.

#### **4.4. MÉTODOS DE DESARROLLO**

Hasta ahora se han analizado las diferentes direcciones de desarrollo que pueden seguir las empresas a la hora de crecer, haciéndose necesario a continuación explicar los medios que pueden emplear para alcanzar dichas direcciones. En este sentido, los métodos de desarrollo se pueden definir como los medios que permiten aplicar cualquiera de las direcciones estratégicas anteriormente descritas (Johnson et al., 2006), pudiendo clasificarse en dos categorías principalmente: desarrollo o crecimiento interno y desarrollo o crecimiento externo. A continuación, se analizan en mayor profundidad.

##### **4.4.1. Crecimiento interno**

Se trata de la forma más habitual de crecimiento empresarial, siendo aquel que se produce por medio de inversiones en la propia estructura de la empresa, ya sea mediante la construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, etc. (Navas y Guerras, 2016). Algunas de las razones que llevan a las empresas a utilizar dicho crecimiento se pueden observar en la Figura 4.18 (Johnson et al., 2006).



**Figura 4.18. Razones para el crecimiento interno**

Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson et al. (2006)

En el caso de Nestlé, aunque tal y como se comentará más adelante es cierto que el desarrollo externo prima sobre el interno, cabe destacar que la empresa lleva a cabo igualmente numerosos procesos de crecimiento mediante inversiones en el propio núcleo de la compañía. En este sentido, tal y como se ha indicado con anterioridad, cuenta con la mayor red a nivel mundial de I+D dedicada a la nutrición, disponiendo de 40 centros de investigación distribuidos por todo el mundo y en la que invierte más de 1.600 millones de euros al año (Nestlé Sala de Prensa, 2019c). Concretamente, Nestlé emplea este tipo de crecimiento en las siguientes direcciones de desarrollo:

- ✓ Expansión, penetración mercado: la empresa invierte gran parte de sus recursos en llevar a cabo campañas publicitarias, ofrecer cupones y descuentos a sus clientes (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ Expansión, desarrollo de productos: sus fuertes inversiones en I+D permiten a la empresa innovar de manera constante en sus productos sin llevar a cabo procesos de crecimiento externo. Este es el caso del lanzamiento de productos como la bebida de chocolate Milo, el chocolate blanco Galak, el chocolate con miel y burbujas de aire Rayon, Nesquik, el chocolate blanco Milkybar, el chocolate Nestlé Extrafino, la caja de bombones Caja Roja, las tabletas Gourmand, las tabletas de chocolate con leche rellenas, bombón Premium Nestlé Gold Crème Croquante, etc. (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ Expansión, desarrollo de mercados: la compañía se desarrolla internamente en el caso del lanzamiento de su gama Nestlé Postres, Nestlé Professional, en el desarrollo de productos ecológicos, etc. (Nestlé Historia, 2019).

✓ Diversificación no relacionada: la empresa hace uso del crecimiento interno en el desarrollo de productos relacionados con el café, Nestea, líneas de productos de alimentación infantil, lácteos, Nestlé Health Science, etc. (Nestlé Historia, 2019).

✓ Integración vertical hacia delante: este es el caso de la apertura con sus propios recursos de su primera tienda física “Nestlé Discovery Store” (Nestlé Sala de Prensa, 2018).

Continuando con sus intenciones de crecer internamente Nestlé ha realizado otras inversiones dentro su propia estructura con el objetivo de reforzar su posición competitiva en el mercado o comercializar nuevos productos, entre las que destacan:

✓ En 2017, Nestlé España llevó a cabo una inversión de más de 2 millones de euros en su fábrica de Sebares (Asturias), con el objetivo de renovar una línea de producción y modernizar el laboratorio de control de calidad de dicha fábrica. En ese mismo año, invirtió más de 13 millones de euros en su fábrica de La Penilla. Concretamente, se destinó al área de papillas infantiles, permitiendo aumentar en un 25% la capacidad de las líneas de producción de cereales de dicha planta (Nestlé Sala de Prensa, 2017).

✓ En 2019, decide llevar a cabo una nueva inversión de 8 millones de euros en su fábrica de Sebares (Asturias), esta vez con el objetivo de introducir una nueva línea de producción para fabricar nuevos formatos de purés de fruta para bebés, reforzando así sus exportaciones (Nestlé Sala de Prensa, 2019b).

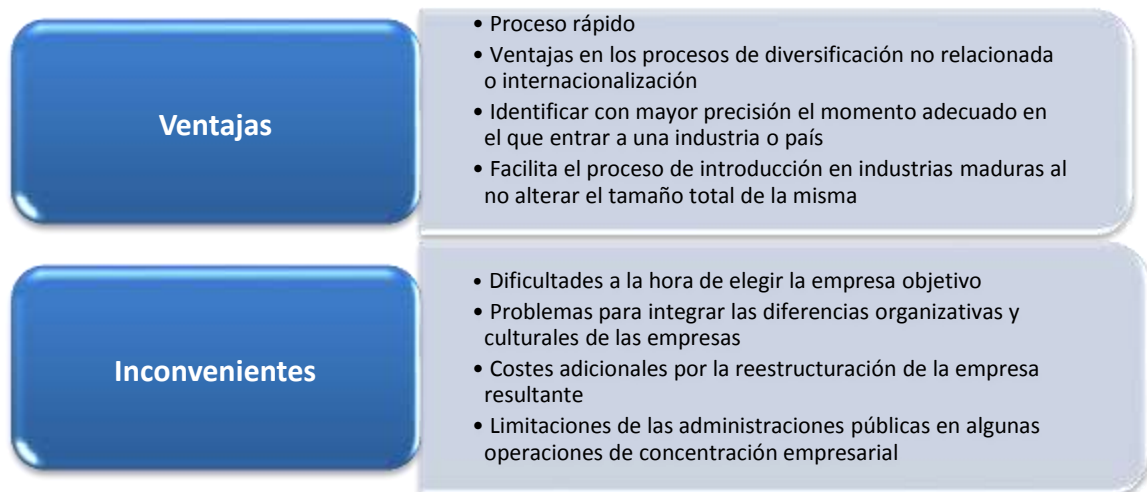
#### **4.4.2. Crecimiento externo**

Se puede definir como *“aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento”* (Navas y Guerras, 2016, p.228). En este caso, la empresa que lleva a cabo dicho desarrollo crece, pero no lo hace su sistema económico, puesto que no varía su capacidad productiva. Existe una serie de motivos que llevan a las compañías a decidirse por este tipo de crecimiento, destacando las que se observan en la Figura 4.19.

**Figura 4.19. Razones para el crecimiento externo**

Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2016)

A su vez, según Navas y Guerras (2016), y desde un punto de vista teórico existen una serie de ventajas e inconvenientes asociados a este tipo de crecimiento, como se puede observar en la Figura 4.20.

**Figura 4.20. Ventajas e inconvenientes del crecimiento externo**

Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2016)

Una vez que se han expuesto los motivos, así como las ventajas e inconvenientes que presenta el crecimiento externo, se pasará a analizar cada uno de los tipos de crecimiento externo, entre los que destacan: las fusiones, las adquisiciones y los acuerdos de cooperación o alianzas.

- Fusiones

Según Fernández Sánchez (2005), este tipo de operación puede afectar a dos o más sociedades, en la que todas o alguna de ellas se extinguen, de tal forma que sus socios y patrimonios se integran en una sola sociedad preexistente o de nueva creación. La diferencia más destacable entre fusiones y adquisiciones se basa en la forma jurídica que se emplee, siendo objetivo común de ambas integrar los recursos de las empresas en una línea única de acción estratégica y organizativa. Se pueden distinguir tres tipos de fusiones (Navas y Guerras, 2016):

- ✓ *Fusión pura*: generalmente se lleva a cabo entre compañías de tamaño equivalente, las cuales deciden unirse con el objetivo de crear una nueva empresa aportando todos sus recursos. Mediante este proceso la empresa A y B se unen para dar lugar a una nueva empresa C.

- ✓ *Fusión por absorción*: se da cuando una de las empresas desaparece, de manera que su patrimonio se integra en la empresa absorbente. La empresa A (absorbente) sigue existiendo, pero acumula a su patrimonio el que le corresponde a la empresa B (absorbida), la cual desaparece jurídicamente.

- ✓ *Fusión con aportación parcial de activos*: en este caso, una sociedad (A) aporta una parte de su patrimonio (a) junto con la otra empresa con la que se fusiona (B), pudiendo ser a una nueva sociedad (C) o a otra sociedad ya existente (B) la cual aumenta así su tamaño (B'). Es condición necesaria que la empresa que aporta sus activos (A) no desaparezca.

Una vez mencionadas las diferentes formas de integración, se hace necesario también hacer referencia a las formas de desconcentración de empresas que no solo no suponen el crecimiento empresarial, sino que se pueden reducir su tamaño. Entre ellas se distinguen (Navas y Guerras, 2016): a) *Escisión*, la compañía aporta su patrimonio a sociedades nuevas o preexistentes, disolviéndose; b) *Segregación*, aunque la totalidad de las acciones se encuentren en la primera sociedad (sociedad matriz), una parte del patrimonio de una sociedad existente se desglosa en una o varias partes de modo que forma otras tantas sociedades que son jurídicamente independientes.

En el caso concreto de Nestlé, ha llevado a cabo desde sus orígenes varios procesos de fusión y un proceso de desconcentración empresarial:

- ✓ Su primera fusión tiene lugar en 1905, en ese momento, la empresa Anglo-Swiss y Nestlé se fusionaron para formar la empresa Nestlé & Anglo-Swiss Milk Company (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 1947, Nestlé & Anglo-Swiss se fusionó con la empresa suiza Alimentana, adoptando el nombre Nestlé Alimentana (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 2001, fusionó la empresa de alimentos para animales de la compañía estadounidense Ralston Purina con Nestlé Friskies Petcare creando de esta manera un nuevo líder en este campo: Nestlé Purina Petcare (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 2002, se fusionó con la empresa Dreyer's con el objetivo de encabezar el mercado de helados en los Estados Unidos (Cinco Días, 2002).
- ✓ Igualmente, recientemente (2019) se ha anunciado un proceso de *escisión* mediante la venta de su negocio dedicado al cuidado de la piel por más de 9.000 millones de euros (Nestlé Skin Health, llamado inicialmente Galderma) (El País, 2019).

- Adquisiciones

Una adquisición “*supone la toma de control de una empresa mediante la compra directa de parte o de la totalidad de su capital social entregando a cambio tesorería, acciones u otros títulos emitidos por el comprador*” (Fernández Sánchez, 2005, p.251). Las adquisiciones se suelen hacer mediante una *compraventa tradicional*, que supone la firma de un contrato entre los propietarios de ambas empresas. En el caso en el que no sea posible llevar a cabo dicho contrato de compraventa, existe una opción alternativa conocida como la *Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA)* (Mascareñas, 2000). Se lleva a cabo cuando una compañía hace una oferta de compra, de todo o parte del capital social, a los accionistas de otra empresa que cotiza en bolsa (Navas y Guerras, 2016).

En este tipo de operaciones es especialmente típico financiar la compra mediante apalancamiento financiero o *Leveraged buyout (LBO)* (Mascareñas, 2000). En este caso, se financia una parte considerable del precio de la adquisición mediante el empleo de deuda, la cual queda asegurada, tanto por el patrimonio o capacidad crediticia del comprador, como por los activos de la empresa adquirida y sus futuros flujos de caja. Cuando el agente comprador coincide con los propios directivos de la empresa objetivo, se denomina la operación como *Management buyout (MBO)* (Navas y Guerras, 2016).

Según Grant (2014) las adquisiciones pueden traer consigo una serie de riesgos si se emplean con el objetivo de ampliar las capacidades de la empresa, entre los que destacan: *a)* Son caras; *b)* La operación puede venir acompañada de una gran cantidad de recursos y capacidades adicionales que pueden sobrepasar las verdaderas necesidades de la empresa adquiriente; *c)* Dificultades a la hora de integrar las capacidades de la entidad adquirida; *d)* Pueden darse choques culturales, conflictos entre directivos, etc.

En cuanto a los beneficios que reporta este tipo de operación éstos se potencian cuando se trata de empresas que operan en el mismo sector. Suele ser la forma más utilizada por las compañías para entrar en mercados internacionales puesto que les permite conseguir rápidamente una masa de clientes en mercados no conocidos por ellas. Finalmente, cabe destacar que las adquisiciones suelen ser el modo predominante de diversificación de las empresas (Grant, 2014).

Nestlé, ha llevado a cabo múltiples operaciones de adquisición con el objetivo primordial de diversificarse y de entrar en nuevos mercados o bien por el mero objetivo de desarrollar nuevos productos gracias a la adquisición de empresas que le han permitido ampliar su cuota de mercado y ofrecer constantemente una imagen renovada a sus clientes. Entre las adquisiciones que ha llevado a cabo la compañía, destacan:

- ✓ En 1929 llevó a cabo su primera adquisición, Nestlé & Anglo-Swiss adquirió la empresa de chocolate suiza, Peter-Cailler-Kohler y es en ese momento cuando el chocolate pasó a ser parte integral de la actividad comercial de la compañía (Nestlé Historia, 2019).

- ✓ En 1960, se diversificó al introducirse en el mercado de los helados y lo hizo adquiriendo la empresa de producción alemana Jopa y la francesa Heudebert-Gervais. Igualmente, compró la empresa británica de alimentos enlatados Crosse & Blackwell, diversificándose hacia el mercado de los platos preparados (Nestlé Historia, 2019).

- ✓ Continuando con su diversificación en 1962 compró al fabricante sueco Marabou la marca de alimentos congelados Findus (Nestlé Historia, 2019).

- ✓ En 1968, adquirió la empresa francesa de yogures Chambourcy (Nestlé Historia, 2019).

- ✓ En 1976, adquirió la empresa de alimentos enlatados Libby, McNeill & Libby (Nestlé Historia, 2019).

- ✓ En 1977, compró la empresa de productos farmacéuticos y oftalmológicos Alcon Laboratories (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 1985, se diversificó hacia el segmento de alimentos para animales de compañía gracias a la adquisición de la marca Friskies (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 1988, compró la empresa británica de repostería Rowntree Mackintosh y en ese mismo año, adquirió el grupo italiano Buitoni-Perugina, introduciéndose así en el mercado de la pasta y las pizzas (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 1992, entró en el mercado de las aguas minerales mediante la adquisición de la empresa francesa Perrier (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 2006, adquirió la empresa de productos para el control del peso Jenny Craig y el fabricante de cereales australiano Uncle Toby's (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 2007, compró la empresa para bebés Gerber (Nestlé Historia, 2019). En ese mismo año, en 2007, lanzó una OPA sobre la compañía de agua embotellada Sources Minérales Henniez (Europa Press, 2007b).
- ✓ En 2012, adquirió Wyeth Nutrition con el objetivo de reforzar su posición en el segmento de la nutrición infantil (Nestlé Historia, 2019).

En definitiva, como se ha observado anteriormente, Nestlé lleva a cabo su proceso de diversificación no relacionada a través del método de adquisiciones en general, lo que permite a la compañía explorar nuevos campos de actuación y ofrecer una amplia gama de productos adaptada a los múltiples gustos y necesidades de sus clientes, como se puede observar en el Cuadro 4.2. a modo de resumen.

**Cuadro 4.2. Resumen de las principales adquisiciones de Nestlé**

Año	Empresa adquirida
1929	Peter-Cailler-Kohler
1960	Jopa, Heudebert-Gervais, Crosse & Blackwell
1962	Findus
1968	Chambourcy
1976	Libby, McNeill & Libby
1977	Alcon laboratories
1985	Friskies
1988	Rowntree Mackintosh, Buitoni-Perugina
1992	Perrier
2006	Jenny Craig, Uncle Toby's
2007	Gerber, Sources MinéralesHenniez
2012	Wyeth Nutrition

Fuente: Elaboración propia

- Cooperación o alianzas entre empresas

Según Fernández Sánchez (2005, pp.256-257) “*la cooperación o alianza entre empresas se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyen a incrementar sus ventajas competitivas*”. Como ocurre con los anteriores métodos de desarrollo, existen una serie de ventajas e inconvenientes que se suelen asociar con el método de cooperación empresarial. En relación a las ventajas, Navas y Guerras (2016) destacan las siguientes:

- ✓ Mayor equilibrio entre la eficiencia y la flexibilidad en el sentido de que permite reducir los problemas de integración cultural, organizativa y productiva que se originan en los procesos de fusión y adquisición.
- ✓ Socios enfocados en aquellas áreas en las que son especialistas.
- ✓ Reduce la incertidumbre y los riesgos de la actividad empresarial.

En contraposición, las alianzas presentan una serie de inconvenientes (Hamel et al., 1989; Fernández Sánchez, 2005):

- ✓ Puede afectar a la posición competitiva de la empresa al compartir conocimientos y recursos con los competidores directos, por ello se dice que la cooperación empresarial puede convertirse en un “caballo de Troya”.
- ✓ Se produce una pérdida en la autonomía de la compañía a la hora de tomar decisiones.
- ✓ Supone costes en tiempo y dinero en la negociación del acuerdo.
- ✓ Se puede generar una falta grave de compromiso y confianza entre los socios.

Aunque a la hora de clasificar los diferentes tipos de acuerdos que existen, se dispone de múltiples criterios, en función del número de socios, el número de actividades al que va destinada, el tipo de relación existente entre los socios o el tipo de objetivos estratégicos que se desean alcanzar, el criterio con mayor peso es aquel basado en la naturaleza o la forma del acuerdo suscrito entre los socios. En este sentido se pueden distinguir los siguientes tipos, como se observa en la Figura 4.21.



**Figura 4.21. Tipos de acuerdos de cooperación**

Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2016)

a) **Acuerdos contractuales:** se suelen llevar a cabo mediante diferentes modalidades de contratos entre empresas, pero sin implicar el intercambio de acciones ni inversión en el capital de ninguna empresa. Un aspecto importante a señalar, es que no todos los contratos representan una alianza. Dentro de los mismos se distinguen los siguientes tipos:

✓ *Contratos de larga duración:* resulta la forma más simple de llevar a cabo un acuerdo de cooperación, los socios se comprometen a realizar una serie de actividades en común (Navas y Guerras, 2016).

✓ *Franquicia:* una empresa (franquiciadora) cede a otra (franquiciada) el derecho a la comercialización de determinados productos o servicios dentro de un ámbito geográfico específico y bajo unas ciertas condiciones a cambio de una compensación económica. El franquiciador aporta los derechos de comercialización, así como la presentación y el diseño del establecimiento. El franquiciado, propietario del negocio, es quien realiza las inversiones para la marcha del negocio (Navas y Guerras, 2016).

✓ *Licencia:* se trata de un contrato por el que una empresa (licenciante) otorga a otra (licenciataria) la posibilidad de utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. En tales derechos, se incluyen las patentes, diseños, marcas comerciales, derechos de autor, el “know how” de la empresa, así como información técnica. Es indispensable que exista una continuidad en la colaboración entre las partes para considerarse una forma de cooperación empresarial (Navas y Guerras, 2016).

✓ *Subcontratación*: en este caso, una empresa (contratista o principal) encarga a otra (subcontratista o auxiliar) la realización de algunas actividades bien productivas o de prestación de servicios, teniendo en cuenta una serie de indicaciones previamente establecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final.

✓ *Spin-off*: se trata de operaciones en las que una empresa apoya a sus trabajadores cualificados para que la abandonen y creen su propia empresa. Las actividades que son desglosadas son por lo general subcontratadas a la nueva empresa creada, además la empresa inicial suele apoyar de manera financiera y técnica el proyecto (Guerras y Navas, 2015).

✓ *Consortios*: supone la alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato en el que se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua (consorcio) que se encuentra integrada por cada una de las mismas (Guerras y Navas, 2015). Uno de los objetivos que puede tener dicha alianza puede ser desarrollar un proyecto que por sus dimensiones supere las posibilidades individuales de las empresas; así como la formación de una central de compras que favorezca a los participantes por unas mejores condiciones en el suministro o distribución.

b) *Acuerdos accionariales*: este tipo de acuerdos se diferencian de los anteriormente mencionados en el hecho de que, en este caso, la colaboración entre las empresas implica necesariamente la adquisición de acciones de una empresa por parte de al menos uno de los socios participantes. Dicha adquisición puede tener el objetivo de crear una empresa nueva (empresa conjunta) o para apoyar el proyecto de otra empresa mediante participaciones minoritarias, las cuales se definirán a continuación:

✓ *Empresa conjunta o joint-venture*: representa una de las formas más utilizadas de cooperación. Se trata de un acuerdo mediante el cual dos o más empresas independientes (empresas padres o matrices) crean una nueva empresa (empresa hija) con el objetivo de desarrollar a través de ella una actividad de colaboración (Guerras y Navas, 2015). Cabe destacar que la característica diferenciadora de la empresa conjunta es que se configura con personalidad propia, realizando negocios por sí misma y en beneficio propio (Hermosilla y Solá, 1989).

✓ *Participaciones minoritarias*: el intercambio de acciones es habitual entre empresas que deciden colaborar en diversas actividades que establecen una alianza a

largo plazo. La participación minoritaria supone la adquisición de una participación del capital de una empresa, por parte de una sola compañía. A pesar de que el carácter de dicha participación es minoritario, existe intención de continuidad y ánimo de ser socio activo en la empresa en la que se está interesado (Navas y Guerras, 2016).

c) **Redes interorganizativas:** se pueden definir como aquella forma organizativa intermedia entre el mercado y la empresa en la que se combina cooperación y competencia. Las redes unen a las empresas con un objetivo genérico que se basa en el apoyo mutuo en diversas actividades, pudiendo emplear de manera simultánea acuerdos concretos. Es importante destacar, que este tipo de acuerdo permite lograr a una complementariedad de actividades que posibilita alcanzar eficiencia a los participantes al especializarse cada uno de ellos en las actividades de la cadena de valor en las cuales pose una competencia distintiva (Navas y Guerras, 2016). Dichas redes pueden ser a su vez, verticales u horizontales. Las primeras están formadas por la agrupación de empresas en las que existe una relación proveedor-cliente y en las segundas se agrupan empresas que resultan ser competidoras entre sí (Guerras y Navas, 2015).

Una vez definido de modo teórico los acuerdos de cooperación empresarial, se pasará a señalar aquellos que Nestlé lleva a cabo con el objetivo de crecer de manera externa (Cuadro 4.4.):

- ✓ En 1969, Nestlé compró una participación en la marca de aguas francesa Vittel, lo que le permitió introducirse en el mercado del agua mineral (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 1974, se convirtió en accionista minoritario de la firma de cosmética L'Oréal (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 1981, fundó junto con L'Oréal una empresa conjunta en el campo de la dermatología, a la que denominaron Galderma (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 1991, junto con General Mills, creó la empresa conjunta Cereal Partners WorldWide con la idea de comercializar cereales para el desayuno a nivel internacional. En ese mismo año, esta vez junto con The Coca-Cola Company, fundaron una empresa llamada Beverage Partners WorldWide con el fin de comercializar marcas como Nestea (Nestlé Historia, 2019).
- ✓ En 2002, adquirió los derechos de comercialización del fabricante de helados Häagen-Dazs en los Estados Unidos y Canadá (Nestlé Historia, 2019).

✓ En 2016, creó una joint-venture entre una parte de su negocio de helados, ultracongelados y productos lácteos y con el fabricante de helados de Reino Unido R&R (Nestlé Historia, 2019).

✓ En 2018, Nestlé pagó unos 7.150 millones de dólares por los derechos perpetuos con el fin de comercializar productos Starbucks fuera de los establecimientos de la cadena de cafeterías con mayor peso en el mundo (La Vanguardia, 2018).

**Cuadro 4.3. Acuerdos de cooperación de Nestlé**

Tipo de acuerdo	Empresas Cooperantes
Licencia (Acuerdo Contractual)	✓ Häagen-Dazs ✓ Starbucks
Participación minoritaria (Acuerdo Accionarial)	✓ Vittel (aguas) ✓ L'Oréal (cosmética)
Empresa conjunta (Acuerdo Accionarial)	✓ Galderma (junto con L'Oréal) ✓ Cereal Partners WorldWide (junto con General Mills) ✓ Beverage Partners WorldWide (junto con The Coca-Cola Company) ✓ Fabricante de helados R&R y una parte de su negocio de helados, ultracongelados y productos lácteos

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, como se ha podido observar a lo largo del capítulo 4 del presente Trabajo Fin de Grado, Nestlé emplea un gran número de direcciones de desarrollo en su estrategia empresarial, para alcanzar los objetivos que se plantea y hacia dónde quiere llegar, utilizando también diversos métodos de desarrollo (Cuadro 4.4).

**Cuadro 4.4. Direcciones y métodos de desarrollo de Nestlé**

Dirección	Método/s
<i>Expansión: penetración mercado</i> (Anuncios publicitarios, redes sociales, cupones descuento...)	✓ Crecimiento interno
<i>Expansión: desarrollo productos</i> (Milo, Galak, Rayon, Nesquik, Milkybar, Caja Roja, Cuarto Chocolate...)	✓ Crecimiento interno
<i>Expansión: desarrollo mercados</i> (Nestlé Postres, productos ecológicos...)	✓ Crecimiento interno
<i>Internacionalización</i>	✓ Crecimiento externo: Empresa Conjunta (Acuerdo accionarial): Cereal Partners WorldWide, The Coca-Cola Company ✓ Crecimiento externo: Licencia (Acuerdo contractual): Starbucks
<i>Diversificación: no relacionada</i> (Bebidas, alimentación, salud y cuidado personal)	✓ Crecimiento externo: Empresa Conjunta (Acuerdo accionarial): Cereal Partners WorldWide ✓ Crecimiento externo: Licencia (Acuerdo contractual): Starbucks ✓ Participación minoritaria (Acuerdo Accionarial): L'Oréal
<i>Integración vertical hacia delante</i> «Nestlé Discovery Store»	✓ Crecimiento interno
<i>Reestructuración empresarial</i> (Grupo Avidea, Grupo Findus, Nestlé Skin Health)	✓ Desinversiones

Fuente: Elaboración propia

## **5. CONCLUSIONES**

A lo largo del presente Trabajo Fin de Grado, en primer lugar, se han analizado desde un punto de vista teórico el concepto de campo de actividad y las diferentes estrategias corporativas que pueden incluir las empresas en su estrategia, para posteriormente identificar aquellas que lleva a cabo la compañía Nestlé. Dicho análisis se ha basado tanto en las direcciones como en los métodos de desarrollo. De igual forma, en la parte práctica se ha tratado de justificar y contextualizar la empresa objeto de estudio y se ha realizado un breve análisis patrimonial, financiero y económico de la compañía con el objetivo de estudiar su salud empresarial y poder determinar de esa forma si sus decisiones estratégicas repercuten de manera positiva.

El análisis descriptivo realizado ha puesto de manifiesto que Nestlé ha utilizado diversas direcciones de desarrollo. En primer lugar, la estrategia expansión de penetración en el mercado con numerosos anuncios publicitarios, uso de sus redes sociales, cupones descuento, etc. y todo ello con el objetivo de atraer nuevos clientes o fidelizar a los tradicionales. En cuanto a su estrategia de desarrollo de productos, sus grandes inversiones en I+D permiten a la compañía ofrecer de manera constante productos renovados a partir de su producto inicial considerado (el chocolate). Respecto a la estrategia de desarrollo de mercados, Nestlé desde sus orígenes ha tratado de introducirse en nuevos mercados con el fin de aprovechar las capacidades de producción existentes, así destaca su línea de Nestlé Postres, los productos ecológicos y los productos sin gluten.

Además, la empresa se ha ido más allá de sus fronteras nacionales, siendo importante su proceso de internacionalización, ofreciendo sus productos en los cinco continentes y adaptándose a las necesidades de cada uno de los mismos de acuerdo a una estrategia multipaís. Otra de las grandes direcciones de desarrollo empleadas es la diversificación, en concreto, no relacionada, pues la empresa está en diferentes líneas de negocios. Además, la compañía está integrada verticalmente hacia delante, al abrir su primera tienda “Nestlé Discovery Store”, pues con anterioridad a ello en general vendía sus productos en grandes almacenes, supermercados y cadenas de tiendas. En algunas ocasiones, la empresa también ha llevado a cabo procesos de reestructuración.

Referido a los métodos de desarrollo, en cuanto al crecimiento interno la empresa lleva a cabo numerosos procesos de crecimiento con sus propios recursos gracias a la disposición de la mayor red a nivel mundial de I+D. En relación al crecimiento externo, ha empleado tanto fusiones, como adquisiciones, como acuerdos de cooperación de naturaleza accionarial y contractual.

A modo de reflexión final, es probable que el éxito de Nestlé se encuentre en emplear diferentes opciones estratégicas en su crecimiento, y por la rápida identificación de las necesidades cambiantes de sus clientes. De esta forma, las direcciones y métodos de desarrollo que lleva a cabo le permiten innovar de manera constante en su actividad comercial ofreciendo una imagen renovada y siendo la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. En todo caso, a modo de sugerencia podría resultar más beneficioso para la compañía aumentar su integración vertical hacia delante, lo que le permite ofrecer todas sus líneas de negocio de manera más directa a sus clientes, permitiéndoles encontrar en un mismo espacio todos sus productos y facilitándoles la adquisición de los mismos.

Por otro lado, y con una perspectiva más personal, el presente Trabajo Fin de Grado bajo la temática en la que he decidido abordarlo, me ha permitido acercarme de modo más práctico a conceptos o cosas estudiadas en diferentes asignaturas del Grado en Economía: Por ejemplo, todo lo vinculado a estrategia corporativa visto en la asignatura “Dirección Estratégica”, o el análisis patrimonial, financiero y económico de la asignatura “Análisis de Estados Financieros”, haciendo una valoración de la salud empresarial de la compañía. De igual forma, el concepto inversión directa visto en la asignatura “Economía Mundial”, me ha permitido comprobar como las decisiones a nivel empresarial, en este caso, el proceso de internacionalización que una compañía puede llevar a cabo, puede repercutir de modo directo en la economía de esos países.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Abell, D.F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.

Agustoconlvida Marcas (2019a). Fecha de consulta: 26/06/2019. Recuperado de: <https://www.agustoconlvida.es/marcas-nestle/nestle-caja-roja/historia/228>

Agustoconlvida Marcas (2019b). Fecha de consulta: 16/06/2019. Recuperado de: <https://www.agustoconlvida.es/marcas-nestle/nestle-postres/historia/400>

Agustoconlvida Marcas (2019c). Fecha de consulta: 10/07/2019. Recuperado de: <https://www.agustoconlvida.es/marcas-nestle/garden-gourmet/2017>

Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.

Banco Santander (2019). ¿Qué es el apalancamiento financiero? Fecha de consulta: 14/04/2019. Recuperado de: <https://www.bancosantander.es/es/empresas-advance/actualidad-y-pymestv/itinerarios/lenguaje-y-tecnicas-financieras-basicas/que-es-el-apalancamiento-financiero>

Bartlett, C.A., y Ghoshal, S. (1989). *La empresa sin fronteras: La solución transnacional* (1ªed.). Madrid: McGraw-Hill.

Cinco Días (2002). Nestlé se fusiona con Dreyer's para liderar el mercado de helados en EEUU. Fecha de consulta: 10/07/2019. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2002/06/17/empresas/1024480734\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2002/06/17/empresas/1024480734_850215.html)

Creación de Valor Compartido (2014). Fecha de consulta: 01/04/2019. Recuperado de: <https://www.creaciondevalorcompartido.cl/nuestra-empresa.php>

Cuervo-Cazurra, A. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, Cuarto Trimestre, pp.18-30.

David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

El Mundo (2017). ¿Qué son la matriz de Ansoff y Qwerty? Fecha de consulta: 16/04/2019. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/2017/03/22/58d2531be2704e321c8b45a5.html>

El Mundo (2019). Nestlé ultima la venta de su negocio para el cuidado de la piel por 9.100 millones. Fecha de consulta: 11/07/2019. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2019/05/16/5cdd3cc8fdddff4c2a8b4644.html>

El Mundo Nestlé (2006). Fecha de consulta: 14/07/2019. Recuperado de: [https://www.nestle.com.bo/es/media/documents/the\\_world\\_nestle\\_esp.pdf](https://www.nestle.com.bo/es/media/documents/the_world_nestle_esp.pdf)

El País (2003). Nestlé suelta lastre con la venta de Avides. Fecha de consulta: 05/06/2019. Recuperado de: [https://elpais.com/diario/2003/02/23/negocio/1046009008\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2003/02/23/negocio/1046009008_850215.html)

El País (2018). Nestlé recortará 500 empleos en Suiza para potenciar su centro tecnológico en Barcelona. Fecha de consulta: 04/06/2019. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2018/05/29/actualidad/1527608579\\_642939.html](https://elpais.com/economia/2018/05/29/actualidad/1527608579_642939.html)

El País, (2019). Nestlé inicia la venta de su división dermatológica por 9.000 millones. Fecha de consulta: 24/06/2019. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2019/05/16/actualidad/1557996069\\_949366.html](https://elpais.com/economia/2019/05/16/actualidad/1557996069_949366.html)

EuropaPress (2007a). Elsa Pataky presentó la nueva campaña de comunicación de helados Nestlé. Fecha de consulta: 16/04/2019. Recuperado de: <https://www.europapress.es/chance/noticia-elsa-pataky-presento-nueva-campana-comunicacion-helados-nestle-20070328122238.html>

Europa Press (2007b). Nestlé lanzará una OPA sobre Henniez después de llegar a un acuerdo con su principal accionista. Fecha de consulta: 08/07/2019. Recuperado de: <https://www.europapress.es/internacional/noticia-suiza-nestle-lanzara-opa-henniez-despues-llegar-acuerdo-principal-accionista-20070904142251.html>

EuropaPress (2019a). Nestlé, la empresa más atractiva para trabajar en España, según Randstad. Fecha de consulta: 06/04/2019. Recuperado de: <https://www.europapress.es/economia/noticia-nestle-empresa-mas-atractiva-trabajar-espana-randstad-20190426113908.html>

EuropaPress (2019b). Nestlé lanzará en España a finales de marzo los primeros productos de su alianza con Starbucks. Fecha de consulta: 03/07/2019. Recuperado de: <https://www.europapress.es/economia/noticia-nestle-lanza-nivel-mundial-nueva-gama-productos-starbucks-20190213163234.html>

Expansión (2018). Nestlé: “Creceremos sobre todo en café, nutrición infantil y agua”. Fecha de consulta: 06/07/2019. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/10/27/5bd49476e2704ebb878b4655.html>

Fernández Sánchez, E. (2005). *Dirección estratégica de la empresa: Fundamentos y puesta en práctica*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Pamplona: Civitas.

Grant, R. (2014). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Navarra: Civitas.

Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica*. Competitividad y conceptos de globalización. México: Thomson.

Hill, Jones y Schilling. (2013). *Administración estratégica: Teoría y casos, un enfoque integral*. México: Cengage.

InfoMercado (2019). Nestlé lanza su primera botella de agua fabricada con plástico PET reciclado. Fecha de consulta: 02/05/2019. Recuperado de: <https://infomercado.pe/nestle-lanza-su-primera-botella-de-agua-fabricada-con-plastico-pet-reciclado/>



Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

La Vanguardia, (2018). Nestlé comercializará productos de Starbucks por todo el mundo. Fecha de consulta: 14/07/2019. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20180828/451517002160/nestle-comercializa-starbucks.html>

Mascareñas, J. (2000). *Fusiones y adquisiciones de empresas* (3ªed.). Madrid: McGraw Hill.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2017-2018a). Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas. Fecha de consulta: 03/04/2019. Recuperado de: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2017-2018b). Informe Anual de la Industria Alimentaria Española. Fecha de consulta: 05/04/2019. Recuperado de: [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informeanualindustria2017-2018\\_tcm30-87445.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informeanualindustria2017-2018_tcm30-87445.pdf)

Miralles, P.G. y Sánchez, R.G. (2010). *Análisis de estados contables*. Madrid: Pirámide.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Pamplona: Civitas.

Nescafé (2018). Fecha de consulta: 02/06/2019. Recuperado de: <https://www.nescafe.es/sueldo/index.aspx>

Nestlé (2014a). El sector alimentario ante los retos nutricionales del siglo XXI. Fecha de consulta: 07/04/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/publicaciones/cuadernos-n8-el-sector-alimentario-ante-retos-XXI.pdf>

Nestlé (2018a). Nestlé, líder en reputación del sector de la alimentación en España según Merco. Fecha de consulta: 04/04/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/lideres-reputacion-sector-alimentacion>

Nestlé (2019a). Sobre Nestlé. Fecha de consulta: 06/04/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo/historia>

Nestlé (2019b). I+D en Nutrición. Fecha de consulta: 07/04/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/investigacion-y-desarrollo>

Nestlé (2019c). En Nestlé nos comprometemos con la nutrición. Fecha de consulta: 08/04/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/nutricion-salud-bienestar/10compromisos>

Nestlé (2019d). Nuestras marcas de alimentación. Fecha de consulta: 12/04/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/marcas>

Nestlé Comunicado de Prensa (2015). Nestlé España acuerda vender al Grupo Findus el negocio de congelados de La Cocinera. Fecha de consulta: 11/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/comunicados-de-prensa/acuerdo-para-vender-la-cocinera-a-findus.pdf>

Nestlé Comunicado de Prensa (2018). Nestlé España invierte más de 13 millones de euros en su fábrica La Penilla. Fecha de consulta: 02/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/comunicados-de-prensa/nestle-invierte-mas-de-13-millones-en-la-penilla.pdf>

Nestlé en el Mundo (2019). Fecha de consulta: 04/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo#>

Nestlé en España (2019). Fecha de consulta: 09/04/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana>

Nestlé Marcas (2019). Fecha de consulta: 06/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/marcas/marcas-health-science>

Nestlé Professional (2019a). Fecha de consulta: 02/07/2019. Recuperado de: <https://www.nestleprofessional.es/conocenos/nestle-professional-proveedor-hosteleria.html>

Nestlé Historia (2019). Fecha de consulta: 25/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo/historia>

Nestlé Innovación (2011). Fecha de consulta: 01/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/p1711-tabletas-rellenas-extrafino.pdf>

Nestlé Innovación (2012a). Fecha de consulta: 28/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/p1813-nestle-creme-croquante.pdf>

Nestlé Innovación (2012b). Fecha de consulta: 06/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/p1112-gama-junior-2012.pdf>

Nestlé Innovación (2012c). Fecha de consulta: 10/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/p0312-dulce-de-leche.pdf>

Nestlé Innovación (2012d). Fecha de consulta: 02/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/publicity-ideal-julio12.pdf>

Nestlé Innovación (2014a). Fecha de consulta: 18/04/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/P1514%20-%20CAJA%20ROJA%20NAVIDAD.pdf>

Nestlé Innovación (2014b). Fecha de consulta: 19/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/p1214-nestle-gourmand.pdf>

Nestlé Innovación (2016). Fecha de consulta: 20/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/P0816%20-%20Nestl%C3%A9%20Chocolate%20Blond.pdf>

Nestlé Innovación (2017a). Fecha de consulta: 05/07/2019. Recuperado de: [https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/P1017\\_-\\_Nestl%C3%A9\\_Ideal\\_sin\\_lactosa\\_ok.pdf](https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/P1017_-_Nestl%C3%A9_Ideal_sin_lactosa_ok.pdf)

Nestlé Innovación (2017b). Fecha de consulta: 11/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/p0417-purina-gourmet-crystal-soup.pdf>

Nestlé Innovación (2018a). Fecha de consulta: 15/05/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/P1718%20-%20Nestl%C3%A9%20Family%20Club%20-%20noviembre%202018.pdf>

Nestlé Innovación (2018b). Fecha de consulta: 09/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/P1318%20-%20Chocapic%20BIO%20y%20Cheerios%20BIO.pdf>

Nestlé Innovación (2019). Fecha de consulta: 01/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/innovacion/descubre-yes-tu-nuevo-snack-frutos-secos-frutas.pdf>

Nestlé Marcas (2019). Fecha de consulta: 04/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/marcas>

Nestlé Nutriplato (2019). Fecha de consulta: 06/05/2019. Recuperado de: <https://www.nutriplatonestle.es/>

Nestlé Prensa (2008). El 12,5 por ciento de las ventas de Nestlé España procede de nuevos productos. Fecha de consulta: 06/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/nestle-innova-excelencia-en-innovacion>

Nestlé Prensa (2010). Nestlé lanza una campaña de comunicación multimarca bajo el lema “A gusto con la vida”. Fecha de consulta: 16/04/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/nestle-lanza-campana-comunicacion-gusto-vida>

Nestlé Prensa (2011). Nestlé apuesta por el chocolate sin gluten. Fecha de consulta: 26/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/nestle-apuesta-chocolate-sin-gluten>

Nestlé Prensa (2016a). Nestlé, 150 años de investigación científica en nutrición. Fecha de consulta: 12/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/3216-150-anos-ciencia-al-servicio-de-la-nutricion>

Nestlé Prensa (2016b). Nestlé, reconocida por sus 150 años de innovación. Fecha de consulta: 15/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/permios-innoval>

Nestlé Prensa (2018). Nestlé lanza sus primeros productos BIO. Fecha de consulta: 25/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/nestle-lanza-sus-primeros-bio>

Nestlé Prensa (2019a). Nestlé impulsa el deporte con la Media Maratón y la Maratón de Barcelona. Fecha de consulta: 19/05/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/nestle-colabora-con-media-maraton-y-maraton-de-barcelona>

Nestlé Prensa (2019b). Nestlé anuncia el lanzamiento mundial de una nueva gama de productos Starbucks para disfrutar en casa. Fecha de consulta: 05/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/nestle-anuncia-lanzamiento-mundial-nueva-gama-productos-starbucks-para-disfrutar-casa>

Nestlé Sala de Prensa (2017). Nestlé España invierte más de 2 millones de euros en su fábrica de Sebares (Asturias). Fecha de consulta: 11/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/inversion-nestle-sebares>

Nestlé Sala de Prensa (2018). “Nestlé Discovery Store”, la primera boutique de Nestlé abre sus puertas. Fecha de consulta: 09/05/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/nestle-abre-su-primera-boutique-nestle-discovery-store>

Nestlé Sala de Prensa (2019a). Fecha de consulta: 02/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/innovacion>

Nestlé Sala de Prensa (2019b). Nestlé invierte cerca de 8 millones de euros en su fábrica de Sebares (Asturias). Fecha de consulta: 10/07/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/nestle-invierte-cerca-de-8-millones-de-euros-en-fabrica-de-sebares>

Nestlé Sala de Prensa (2019c). El compromiso Nestlé. Fecha de consulta: 24/06/2019. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/dossier-de-prensa/compromiso-nestle>

OCDE (2002). Inversiones extranjeras directas en desarrollo: Un máximo de beneficios por un costo mínimo. Fecha de consulta: 02/07/2019. Recuperado de: <https://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/1959795.pdf>

Pearce, J. y Robinson, R. (2015). *Strategic management*. McGraw-Hill Education.

Rojo Ramírez, A. (2011). *Análisis económico-financiero de la empresa*. Madrid: Garceta.

Revista InfoRetail (2017). Nestlé potencia su internacionalización. Fecha de consulta: 08/07/2019. Recuperado de: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/nestle-potencia-su-internacionalizacion/d3e2c58231b5c25c69f3b30445386124>

Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard Business School Publications.

Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.