



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2014 / 2015

# **Estrategia Corporativa: Nestlé y Calidad Pascual**

## **Corporate Strategy: Nestlé and Calidad Pascual**

Realizado por el alumno Dña. Judith Guerrero Cobo

Tutelado por la Profesora Dña. Nuria González Álvarez

León, a 07 de Septiembre de 2015

# ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN .....	1
2. INTRODUCCIÓN .....	2
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGIA EMPLEADA.....	2
3.1. OBJETIVOS .....	2
3.2. METODOLOGIA.....	3
4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	4
4.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA .....	4
4.2. NIVELES DE ESTRATEGIA.....	5
4.3. ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	6
5. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.....	6
5.1. DIRECCIONES DE DESARROLLO .....	7
5.1.1. Estrategias de expansión.....	8
5.1.1.1. <i>Penetración en el mercado</i> .....	8
5.1.1.2. <i>Desarrollo de productos</i> .....	8
5.1.1.3. <i>Desarrollo de mercados: la internacionalización</i> .....	9
5.1.2. Estrategia de diversificación.....	11
5.1.2.1. <i>Diversificación relacionada</i> .....	12
5.1.2.2. <i>Diversificación no relacionada</i> .....	14
5.1.3. Estrategia de reestructuración.....	14
5.1.3.1. <i>Reestructuración de la cartera de negocios</i> .....	15
5.1.3.2. <i>Reestructuración de un negocio</i> .....	15
5.1.4. Estrategia de integración vertical .....	16
5.2. MÉTODOS DE DESARROLLO .....	19
5.2.1. Crecimiento interno .....	19
5.2.2. Crecimiento externo .....	19
5.2.2.1. <i>Fusiones</i> .....	21
5.2.2.2. <i>Adquisiciones</i> .....	23
5.2.2.3. <i>Cooperación entre empresas</i> .....	24
6. CASO NESTLÉ.....	30

6.1. HISTORIA.....	30
6.2. PRINCIPALES DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA .....	32
6.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO .....	34
6.3.1. Estrategias de expansión.....	34
6.3.1.1. <i>Penetración en el mercado</i> .....	34
6.3.1.2. <i>Desarrollo del producto</i> .....	36
6.3.1.3. <i>Desarrollo de mercados</i> .....	38
6.3.2. Estrategias de internacionalización .....	39
6.3.3. Estrategias de diversificación .....	41
6.3.4. Estrategia de reestructuración.....	43
6.3.5. Estrategia de integración vertical .....	44
6.4. METODOS DE DESARROLLO .....	45
6.4.1. Crecimiento interno .....	45
6.4.2. Crecimiento externo .....	46
7. CASO CALIDAD PASCUAL .....	52
7.1. HISTORIA.....	52
7.2. PRINCIPALES DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA .....	53
7.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO .....	55
7.3.1. Estrategias de expansión.....	55
7.3.1.1. <i>Penetración en el mercado</i> .....	55
7.3.1.2. <i>Desarrollo del producto</i> .....	58
7.3.1.3. <i>Desarrollo de mercados</i> .....	60
7.3.2. Estrategias de internacionalización .....	61
7.3.3. Estrategia de diversificación.....	64
7.3.4. Estrategia de reestructuración.....	68
7.3.5. Estrategia de integración vertical .....	69
7.4. METODOS DE DESARROLLO .....	71
7.4.1. Crecimiento interno .....	71
7.4.2. Crecimiento externo .....	72
8. CONCLUSIONES .....	76
9. BIBLIOGRAFIA .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1. Direcciones básicas de desarrollo .....	8
Figura 5.2. Fusión pura.....	22
Figura 5.3. Fusión por absorción .....	22
Figura 5.4. Fusión por aportación parcial de activos.....	23
Figura 6.5. Centros de producción .....	34
Figura 6.6. Principales marcas.....	42
Figura 7.7. Presencia en España .....	55
Figura 7.8. Principales marcas.....	60
Figura 7.9. Dimensión Internacional .....	64

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 5.1. Dificultades en la internalización y sus soluciones .....	10
Cuadro 5.2. Razones de crecimiento externo .....	20
Cuadro 5.3. Ventajas e inconvenientes del crecimiento externo .....	20
Cuadro 6.4. Acuerdos de Cooperación de Nestlé.....	51
Cuadro 7.5. Acuerdos de Cooperación de Calidad Pascual .....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1. Cifras más significativas de Nestlé España (mil €).....	32
Tabla 6.2. Ventas de Nestlé España (millones de euros).....	32
Tabla 7.3. Cifras más significativas de Calidad Pascual (mil €) .....	53
Tabla 7.4. Ventas de Calidad Pascual.....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1. Número de empleados de Nestlé .....	33
Gráfico 7.2. Número de empleados de Calidad Pascual .....	54

## **1. RESUMEN**

En el presente Trabajo Fin de Grado se explican las distintas estrategias a nivel corporativo que puede llevar a cabo una empresa, diferenciando las direcciones y métodos de desarrollo. En primer lugar, se ha realizado un estudio teórico del concepto de estrategia empresarial y, en concreto, de la estrategia de crecimiento a nivel corporativo en lo relativo a las direcciones y métodos de desarrollo. En la segunda parte del trabajo, se analiza el comportamiento de Nestlé y Calidad Pascual, consolidadas ambas entre las empresas de alimentación más valoradas por la calidad de sus productos, describiendo su filosofía empresarial y desarrollando las estrategias que han elegido a la hora de crecer.

## **ABSTRACT**

In this Final Degree Project we describe the different corporative strategies that an enterprise can carry out, distinguishing between the directions and methods of development. First of all, a theoretical study of the concepts of corporate strategy and firm growth has been done. In the second part of the project, it is analyzed the behavior of Nestlé and Calidad Pascual, both consolidated between the most valued food enterprises because of the quality of their products. The business philosophy and the strategies they have chosen in order to grow are explained.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Una empresa depende totalmente de su entorno y su éxito de cómo se relacione con él. El entorno de una empresa es cambiante, dinámico e imprevisible. Si una empresa no quiere desaparecer necesita crecer y desarrollarse continuamente. Para ello, deben tomarse decisiones estratégicas a nivel corporativo y así poder determinar el ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente.

En el presente Trabajo Fin de Grado se han elegido dos compañías, Nestlé y Calidad Pascual, en las que se analiza el concepto de crecimiento empresarial. Ambas empresas tienen la misma forma jurídica (sociedad anónima), y aunque Nestlé cuenta con mayor diversidad de negocios y mayor comercialización de sus productos por todo el mundo, son dos compañías en las que se aprecia notablemente el crecimiento a lo largo de los años.

Nestlé nace en Suiza y llega a España a través de la importación de la harina lacteada y Calidad Pascual nace en España como una pequeña cooperativa láctea. Así, empezaron con un proceso de expansión de su actividad principal para continuar con la diversificación tanto relacionada como no relacionada, que nada tiene que ver con su actividad principal.

A parte de lo dicho anteriormente, el trabajo está estructurado de la siguiente manera. En el apartado siguiente se explican los objetivos perseguidos con este trabajo y la metodología empleada. En el apartado 4, se hace una pequeña introducción de la estrategia empresarial y a su vez de la estrategia corporativa. En el apartado 5, se hace una revisión teórica de las principales direcciones y métodos de desarrollo, mientras que en los apartados 6 y 7 se llevan a cabo los análisis prácticos de las empresas Nestlé y Calidad Pascual. Finalmente, en el apartado 8 se indican las principales conclusiones obtenidas.

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

### **3.1. OBJETIVOS**

El presente Trabajo de Fin de Grado persigue diferentes objetivos. Por un lado, a nivel teórico, se analiza el concepto de estrategia empresarial con sus niveles de estrategia existentes, centrándose en la estrategia corporativa ya que es la que se desarrolla en dicho

trabajo. Asimismo se pretende describir los conceptos de crecimiento y desarrollo empresarial, haciendo hincapié en las distintas direcciones (expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración de la cartera) y métodos de desarrollo (crecimiento interno y crecimiento externo).

En segundo lugar, a nivel práctico, se ha intentado proporcionar toda la información general relevante de Nestlé y Calidad Pascual, las dos compañías utilizadas en el trabajo. Así se describe su historia, campo de actividad o empresas del grupo, datos financieros, y lo referido a las direcciones y métodos de desarrollo llevados a cabo por cada compañía.

Por último, en el último apartado de este trabajo, se extraen las principales conclusiones de los casos prácticos de las dos empresas a la vez que realiza un análisis comparativo de las mismas.

### **3.2. METODOLOGIA**

En este Trabajo Fin de Grado se han utilizado fuentes de información secundarias y documentales, provenientes de libros, artículos de revistas especializadas o anteriores trabajos que tratan y desarrollan el tema en cuestión.

En la primera parte del estudio, mediante una revisión bibliográfica basada en manuales, revistas, trabajos, etc. tanto nacionales como internacionales, se describe la estrategia empresarial y las diferentes direcciones y métodos de desarrollo.

La segunda parte del trabajo tiene como objetivo realizar un análisis de las dos empresas objeto de estudio (Nestlé y Calidad Pascual), para poder determinar similitudes o diferencias en sus estrategias de crecimiento empresarial. Se ha obtenido información sobre la historia de ambas empresas, así como sobre su misión, visión y situación económica, y utilizando el soporte teórico anterior se describen sus estrategias de crecimiento. Para ello, los datos económicos de la base de datos SABI así como los informes anuales de las dos compañías, noticias en prensa e información on-line han sido las principales fuentes de

información en lo relativo a sus indicadores económicos y a las direcciones y métodos de desarrollo adoptados.

Por último, en las conclusiones, se realiza un análisis comparativo de las dos empresas elegidas para dicho trabajo.

## **4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

### **4.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

Según establecen Guerras y Navas (2012), el concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años sesenta. Este concepto ha ido evolucionando a medida que lo han hecho las empresas y, a su vez, los diferentes problemas a los que se han tenido que enfrentar. Estas deben estar en continuo movimiento, estableciendo nuevos proyectos, es decir, tomando diferentes decisiones para conseguir la estrategia empresarial más adecuada.

Son muy numerosas las definiciones que se han presentado de la estrategia empresarial por parte de diferentes autores lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Por lo tanto, a continuación, se exponen algunas de estas definiciones:

- *“La dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”* (Johnson et al., 2006).
- *“Aquella decisión que hace que el todo del conjunto de la empresa represente más que la suma de sus partes, las distintas unidades mercantiles”* (Porter, 2009).
- *“La estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos”* (Guerras y Navas, 2012).



- *“La estrategia empresarial "explica los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico" (Menguzzato y Renau Piqueras, 1995).*
- *“Es un patrón de toma de decisiones coherente, unificado e integrador que determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos y selecciona los negocios en que se participa o se va a participar” (Ventura Victoria, 2008).*
- *“La estrategia es un plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización. Es un plan, pauta, posición, perspectiva” (Mintzberg, Quinn et al. 2002).*

De las definiciones anteriores, se puede extraer la conclusión de que independiente de la definición que se elija como válida, toda definición de estrategia debería incluir algunos aspectos principales. Toda estrategia empresarial debe ocuparse de la dirección u organización a largo plazo de una empresa, buscar el ajuste mutuo entre la empresa y el entorno, crear oportunidades con la explotación de recursos y capacidades, incluir la definición del campo de actividad o la identificación de los negocios en los que la empresa va a competir y por último, hacer que la empresa sea más competitiva (Guerras y Navas, 2012).

#### **4.2. NIVELES DE ESTRATEGIA**

Habitualmente, se suelen considerar en el pensamiento estratégico tres niveles de definición de estrategias (Guerras y Navas, 2012):

- *Estrategia Corporativa.* Son el conjunto de estrategias de la empresa que tratan de establecer la orientación de la empresa en conjunto o el ámbito de actuación, es decir, analiza y decide los negocios en los que va a competir y en los cuales no debe

continuar, siendo el objetivo primordial la búsqueda de oportunidades de negocio y analizar cuándo y por qué hay que abandonar un negocio.

- *Estrategia Competitiva.* Determina cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio. Lo principal de esta estrategia es saber cómo construir una posición competitiva mejor, desarrollando los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa. En este nivel es fundamental establecer las Unidades Estratégicas de Negocio, conjunto homogéneo de actividades desde el punto de vista estratégico, ya que llevaran a cabo la misma estrategia competitiva.
- *Estrategia Funcional.* Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio. Todas las estrategias funcionales deben de estar coordinadas con el fin de consecución de objetivos rentabilidad de la empresa.

El presente trabajo se centra en el estudio de la estrategia corporativa.

### **4.3. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Según Guerras y Navas (2012), la estrategia corporativa se ocupa de cuestiones como la definición de la misión y los objetivos, el ajuste entre la empresa y el entorno, la relación básica con los agentes externos, la búsqueda de oportunidades para la creación de valor, la definición de los negocios en los que se quiere participar o la forma en que se quiere crecer y desarrollarse en el futuro.

Se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización (Johnson et al., 2006).

En definitiva, la estrategia corporativa implica una visión global de la empresa.

## **5. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA**

Crecer y desarrollarse es el objetivo principal de las empresas. Para lograr dicho objetivo y poder desarrollar la estrategia corporativa existen diferentes direcciones y métodos, que posteriormente se desarrollan profundidad.

Tal y como establecen Guerras y Navas (2012) crecimiento implica un incremento del tamaño reflejado en el aumento de los activos, la capacidad de producción, ventas o recursos humanos. Sin embargo, el desarrollo es un término más amplio, que afecta a una nueva definición del campo de actividad (conjunto de productos y mercados en los que se compite) de la empresa. Es muy importante no confundir ambos términos, porque la puesta en marcha de una estrategia de desarrollo puede no implicar un crecimiento en la empresa.

A continuación se explican todas las opciones de desarrollo en las que se puede ver envuelta una empresa, que direcciones seguir y como conseguirlo.

### **5.1. DIRECCIONES DE DESARROLLO**

Las direcciones de desarrollo son las opciones estratégicas de que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura del mercado (Johnson et al., 2006). Hacen referencia a qué direcciones seguir en el desarrollo de los negocios, es decir, decidir si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando, desarrollar otras nuevas o reestructurar el conjunto de sus negocios. En definitiva, decidir acerca de la modificación o no del campo de actividad (Guerras y Navas, 2012).

La principal clasificación de las estrategias básicas de crecimiento y desarrollo se debe a Ansoff (1976), quien fundamenta su clasificación en la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a los productos como a los mercados. Además, suponen un crecimiento para la empresa y una modificación del campo de actividad.

Es posible diferenciar tres tipos de expansión (Figura 5.1): penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

**Figura 5.1. Direcciones básicas de desarrollo**

Fuente: Guerras y Navas (2012) basada en Ansoff (1976)

### 5.1.1. Estrategias de expansión

#### 5.1.1.1. Penetración en el mercado

Mediante esta estrategia, la empresa trata de incrementar el volumen de las ventas (aumentar la cuota de mercado). Para llevar a cabo este incremento, la empresa tiene que aumentar el volumen de compra de los clientes actuales y encontrar nuevos clientes dentro del mercado actual. No supone modificación en el campo de actividad, ya que la empresa se mantiene con sus productos y mercados tradicionales. Esta estrategia puede conseguirse con campañas comerciales (campañas publicitarias, promociones, reducciones en precio, etc.), incrementando la frecuencia y la cantidad de uso, o explotando las fuentes de ventaja competitiva con las que cuenta (Guerras y Navas, 2012).

La penetración en el mercado es más adecuada cuando la industria está en fase de crecimiento, cuando exista demanda insatisfecha o industrias en declive debido al abandono de otras empresas (Johnson et al. 2006, p. 339-340).

#### 5.1.1.2. Desarrollo de productos

Tal y como aparece en la figura anterior, el desarrollo de productos se produce cuando la empresa ofrece productos modificados o nuevos en los mercados existentes.

Esta estrategia, permite ofrecer una imagen de renovación al mercado y generar sinergias al compartir determinadas actividades. Esta estrategia es apropiada cuando los ciclos de vida de los productos son muy cortos, las necesidades de los productos son cambiantes y, la empresa tiene una fuerte capacidad de innovación y cuenta generalmente con su propio departamento de I+D (Johnson et al. 2006, p. 340-341).

#### *5.1.1.3. Desarrollo de mercados: la internacionalización*

Con esta estrategia, la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. De esta forma, la empresa aprovecha la tecnología y las capacidades de producciones existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos como pueden ser nuevos segmentos de la industria, nuevas aplicaciones del producto o nuevas áreas geográficas (Johnson et al., 2006).

Algunos de los motivos para el desarrollo en nuevos mercados son, entre otros, la aparición de nuevos canales de distribución, que la empresa haya conseguido unos objetivos en el mercado tradicional y quiera conseguirlos en nuevos, instalaciones infrutilizadas o la existencia de recursos para ello (Guerras y Navas, 2012).

Un caso especial de desarrollo de mercados es la estrategia de *internacionalización*, que consiste en la búsqueda de nuevos mercados fuera de las fronteras del propio país en el que nace la empresa (Cuervo-Cazurra, A., 2004).

Los factores que impulsan a una empresa a internacionalizarse pueden ser internos (características u objetivos de la propia empresa), nacionales (recursos y capacidades nacionales como las condiciones del mercado nacional, las practicas gubernamentales, las tasas de cambio, etc.) o sectoriales (características de la industria y sector donde opera la empresa).

La internalización de la empresa es una fuente de beneficios, pero para alcanzar éstos la empresa necesita identificar y resolver las dificultades que acompaña la expansión a otros países (Cuadro 5.1).

**Cuadro 5.1. Dificultades en la internalización y sus soluciones**

<b>TIPO DE DIFICULTADES</b>	<b>SOLUCIONES</b>
La empresa no logra transferir recursos, incluyendo el conocimiento, al extranjero	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Intercambiar personal entre la casa matriz y la nueva subsidiaria con el objetivo de transferir conocimiento.</li> <li>· Codificar las mejores prácticas, incluyendo qué, como, y por qué se utilizan.</li> </ul>
La empresa tiene dificultades en transferir al extranjero la ventaja que generan los recursos en el país de origen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Buscar el segmento donde crear valor.</li> <li>· Adaptar la operación.</li> <li>· Salir del país</li> </ul>
La empresa se encuentra con que 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 u ocultar el país de origen cuando la desventaja surge por la discriminación del país de origen de la empresa.</li> </ul>
La empresa carece 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>· Utilizar sistemas de información modulares</li> </ul>
La empresa carece 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>· Adquirir o establecer una alianza con una empresa local para obtener el recurso necesario, evaluando la importancia del recurso frente a los costes de la adquisición o alianza.</li> </ul>
La empresa carece 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)

Existen cuatro clases básicas de estrategias internacionales: internacional, global, multinacional y transnacional. En la práctica todas las empresas suelen tener algunos elementos de cada una de ellas.

- *Estrategia Internacional.* es la estrategia de una empresa basada en la difusión y adaptación del conocimiento y capacidades de la compañía matriz a los mercados

externos, que se utiliza en industrias donde existen pocas presiones para la adaptación local y la reducción de costes (Dess, Lumpkin y Eisner, 2010, p. 244).

- *Estrategia Global*. Es la estrategia de la empresa, basada en la centralización y el control en manos de la oficina corporativa con énfasis primario en el control de costes, que se utiliza en industrias donde la presión para la adaptación local es poca y para la reducción de costes es mucha (Dess, Lumpkin y Eisner, 2010, p. 245).
- *Estrategia Multinacional*. Es la estrategia de la empresa, basada en la diferenciación de sus productos y servicios adaptados a los mercados locales, que se utiliza en industrias en las que hay mucha presión para la adaptación local y poca para la reducción de costes (Dess, Lumpkin y Eisner, 2010, p. 246).
- *Estrategia Transnacional*. Es la estrategia de la empresa, basada en equilibrar el peso de eficiencia, adaptación local y aprendizaje, que se utiliza en industrias donde las presiones de adaptación local y reducción de costes son altas (Dess, Lumpkin y Eisner, 2010, p. 248).

### **5.1.2. Estrategia de diversificación**

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa incorpora nuevos productos en nuevos mercados. Es decir, aleja a la organización de sus mercados y productos tradicionales o actuales (Johnson et al., 2006).

Según Guerras y Navas (2012), algunas de las razones principales por las cuales las empresas diversifican sus actividades son:

- Reducción del riesgo global de la empresa ya que al abordar un proceso de diversificación de actividades es difícil que todas ellas vayan mal. Al tener más negocios, tienen menor riesgo.

- Saturación del mercado tradicional. El mercado actual no puede alcanzar sus objetivos de crecimiento, esto puede deberse a la saturación de dicho mercado, al declive de la demanda o la obsolescencia del producto.
- Recursos y capacidades excedentes de las necesidades de las actividades tradicionales.
- Oportunidades de inversión en nuevas actividades que ofrezcan interesantes niveles de crecimiento y rentabilidad.
- Generación de sinergias. Estas sinergias pueden ser comerciales, productivas, financieras o de dirección.

Teniendo en cuenta estas razones, es necesario definir los dos tipos de diversificación básicos propuestos por Rumelt (1974), ya que la diversificación aunque supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, tanto unos como otros pueden estar relacionados o no.

#### *5.1.2.1. Diversificación relacionada*

La diversificación es relacionada cuando existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, los canales de distribución, los mercados, las tecnologías, etc. o, cualquier otro elemento que permita complementar los negocios tradicionales con los nuevos (Guerras y Navas, 2012). Es decir, se denomina diversificación relacionada a la estrategia por la cual la empresa entra en nuevos negocios pero que guardan cierta similitud o coherencia con los actuales (Suárez González, I., 1994).

A su vez, Rumelt (1974) distingue dos tipos de diversificación relacionada:

- *Diversificación limitada.* La mayoría de los negocios están relacionados entre sí a través de un activo o competencia esencial situado en el negocio central.



- *Diversificación vinculada o encadenada.* Cada actividad o negocio está relacionada con al menos una de las otras actividades aunque no con un activo o competencia esencial.

El objetivo principal de la diversificación relacionada es que la rentabilidad conjunta sea mayor que cada una por separado. Por tanto, las principales ventajas que obtiene una empresa al desarrollarla son:

- Generación y explotación de sinergias.
- Aprovechamiento de recursos, habilidades y conocimientos.
- Ventajas competitivas.
- Rentabilidad adicional.

Por el contrario, según (Guerras y Navas, 2012), los mayores riesgos de este tipo de diversificación provienen de las dificultades para generar sinergias, además de los costes asociados para generarlas. Estos costes son:

- Costes de coordinación, derivados del esfuerzo que tiene que hacer la empresa para compartir recursos y transferir conocimientos.
- Costes de compromiso, que surgen de los compromisos entre los distintos negocios en relación con la forma de gestionarlos al generar sinergias.
- Costes de inflexión, las relaciones entre los negocios pueden crear situaciones de inflexibilidad, bien a través de dificultades que puede tener el negocio para responder a los movimientos de los competidores o bien, por el cierre de uno de los negocios de la cartera al usar recursos comunes.

En definitiva, la diversificación relacionada solo puede tener éxito cuando se aprovechan adecuadamente las habilidades y recursos de la empresa para generar sinergias sin que los costes asociados destruyan totalmente los beneficios conseguidos por dichas sinergias.

### 5.1.2.2. *Diversificación no relacionada*

En la diversificación no relacionada, los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa. Es decir, se seguirá una estrategia de diversificación no relacionada cuando los negocios que engloba ésta son heterogéneos y no es posible encontrar similitudes entre ellos (Suárez González, I., 1994).

Esta diversificación suele llevarse a cabo mediante crecimiento externo (fusiones, adquisiciones) y el fundamento está en la obtención de sinergias financieras y directivas.

Los principales motivos, según Guerras y Navas (2012), por los que una empresa lleva a cabo esta diversificación son:

- Reducción del riesgo global de la empresa.
- Búsqueda de alta rentabilidad, es decir, buscar oportunidades de inversión.
- Mejor asignación de recursos financieros.
- Objetivos de la dirección: crecimiento, remuneración, poder, etc.

Esta diversificación es la forma más drástica de crecimiento para una empresa al no existir relación entre la actividad tradicional y los nuevos negocios. Por tanto, existen evidentes riesgos (Guerras y Navas, 2012):

- La ausencia de sinergias entre los negocios, salvo las financieras y directivas.
- Las competencias específicas solo se obtienen con el tiempo y la experiencia.
- La dispersión de intereses como consecuencia de la alta diversidad de actividades.
- Las dificultades de gestión y coordinación.
- Superar las barreras de entrada que existan en la nueva industria para aprovechar oportunidades de inversión rentables.

### **5.1.3. Estrategia de reestructuración**

Según Suárez González, I. (1999) el término reestructuración se emplea para referirse a cambios, tanto en el pasivo de las empresas como en su cartera de negocios o en su estructura organizativa interna, que implican una disminución del tamaño, y que normalmente se acompañan de medidas de reducción de recursos humanos o downsizing.

La estrategia de reestructuración hace referencia a los cambios que una empresa realiza en la composición de los negocios o de la estructura financiera de la empresa. También puede producirse una reducción del tamaño y la desinversión en algunos negocios. La razón principal puede ser el bajo desempeño y rentabilidad de un negocio (Hitt et al. 1999).

El principal objetivo de esta estrategia es mejorar la rentabilidad de la empresa, que realiza la reestructuración, mediante la creación de valor (Guerras y Navas, 2012).

Existen dos modalidades de reestructuración, la de la cartera de negocios y la de un negocio.

#### *5.1.3.1. Reestructuración de la cartera de negocios*

Según Guerras y Navas (2012), “la reestructuración de la cartera de negocios hace referencia a la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios” (p. 402).

Esta estrategia se lleva a cabo cuando existen malos resultados en la empresa, para poder solucionarlo es necesario redefinir la cartera.

Las causas más frecuentes de los malos resultados de una actividad suelen derivar de una diversificación poco eficiente, la aparición de competidores en los negocios centrales que obliga a la empresa a centrarse en ellos y olvidarse de otros, problemas de agencia entre los directivos y los accionistas, y del desarrollo de los métodos de cooperación que fomentan la externalización de actividades o desintegración vertical.

#### *5.1.3.2. Reestructuración de un negocio*

En esta estrategia la empresa se enfrenta a la situación de que uno de sus negocios no responde a sus expectativas de rentabilidad, para solucionar esto la empresa se plantea que hacer con dicho negocio. Las dos opciones básicas para llegar a la solución es abandonar el negocio o tratar de sanearlo (Guerras y Navas, 2012).

De acuerdo con Guerras y Navas (2012), las causas más frecuentes de los malos resultados de una actividad suelen derivar de una dirección poco eficiente, un exceso en la rapidez de crecimiento, una estrategia competitiva inadecuada, unos altos costes internos, la aparición de nuevos competidores o cambios inesperados en la demanda.

En esta reestructuración la empresa tiene dos opciones, intentar el saneamiento del negocio si este tiene posibilidades de recuperación o abandonar el negocio con tres alternativas como son la venta del negocio y que con la cual le permitiría a la empresa recuperar la inversión realizada en dicho negocio, la cosecha que consistiría en intentar maximizar los flujos financieros a corto plazo mediante el cese de las inversiones en dicho negocio y la explotación de las oportunidades de rentabilidad todavía existentes, o mediante la liquidación que supondría el cese inmediato de las actividades del negocio y la venta de los activos remanentes.

#### **5.1.4. Estrategia de integración vertical**

La integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o cliente, dependiendo del tipo de integración vertical (Guerras y Navas, 2012). Puede ser considerada como otra forma de diversificación (Díez Vidal, I., 2005).

Dess, Lumpkin y Eisner (2010) concluyen que si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es hacia atrás y que si la empresa se convierte en su propio cliente, se dice que la integración es hacia delante.

A continuación se mencionan las principales ventajas, razones e inconvenientes o riesgos de esta estrategia, según Guerras y Navas (2012).

Las principales ventajas de esta estrategia, vienen dadas a través de la obtención de una mayor rentabilidad mediante la reducción de costes o a través de la obtención de una posición competitiva fuerte en la industria en la que opera.

Las principales razones mediante las cuales una compañía integrada verticalmente puede lograr mejoras en su rentabilidad mediante una reducción de los costes son las siguientes:

- La aparición de economías de alcance que se derivan de un mejor aprovechamiento de los recursos que pueden ser compartidos.
- Reducción de los niveles de existencias intermedias, así como simplificación del proceso productivo mediante la eliminación de los procesos intermedios.
- Eliminación de los costes de transacción, que se derivan de la contratación de proveedores o clientes externos.
- Asumir el margen de proveedores y/o clientes.

Por otra parte, las razones para mejorar la posición estratégica o competitiva son:

- Fácil acceso al suministro de factores o salida para sus productos lo cual es importante si hay un elevado poder de los proveedores o clientes.
- Refuerzo de una estrategia de diferenciación de producto, por ejemplo, mediante calidad e imagen.
- Protección de una tecnología clave, sin tener que ceder la tecnología a los proveedores.
- Poder de control sobre los mercados de factores o de productos finales, lo cual ocurre cuando la industria tiene un elevado nivel de concentración (oligopolios). Cuanto mayor sea la integración mayor será este poder.
- Manipulación de los precios mediante “*squeeze de precios*” o estrategia que exprime precios: reducir por debajo del nivel aceptable el margen de una empresa

competidora no integrada. Como consecuencia se pueden crear barreras de entrada, difíciles de superar por compañías no integradas.

Después de ver las razones de la integración vertical, también es necesario comentar que esta estrategia presenta una serie de inconvenientes o riesgos, que pueden haber llevado a muchas empresas integradas al fracaso o a procesos de desintegración vertical. Los riesgos más evidentes son:

- Incremento del riesgo global de la compañía al comprometer a ésta a un mayor volumen de recursos con el ciclo completo de un determinado producto. Si el mercado final de dicho producto entra en declive, el resto de actividades se verán también afectadas al disminuir su demanda.
- Aumento de las barreras de salida de la industria al tener un mayor volumen de activos involucrados en las distintas etapas.
- Falta de flexibilidad ante los cambios.
- Reduce la capacidad para introducir innovaciones autónomas, por la falta de contacto con proveedores o clientes expertos.
- El margen de proveedores o clientes sustituidos no se capta automáticamente.
- Diferencias en la escala óptima de las distintas fases productivas.
- Incremento de la complejidad organizativa, lo que requiere sistemas de planificación, coordinación y control sofisticados.

## **5.2. MÉTODOS DE DESARROLLO**

Una vez analizadas las distintas estrategias que puede seguir una empresa es necesario explicar los métodos de desarrollo, a través de ellos se alcanzan los objetivos de dichas estrategias (Johnson et al., 2006).

A continuación, se explican los métodos de desarrollo que utilizan las empresas para conseguir cualquiera de las direcciones de desarrollo.

### **5.2.1. Crecimiento interno**

El crecimiento interno es el que la empresa realiza por medio de inversiones en su propia estructura, de tal forma que consigue mayor tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones, contratación del personal, compra de maquinaria, etc. En definitiva, supone la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar la capacidad productiva de la empresa (Guerras y Navas, 2012).

El crecimiento interno, además de adquirir la tecnología más reciente, busca una mejor localización, distribución comercial, y gestión del proceso de crecimiento de la empresa.

Por el contrario, este crecimiento tiene inconvenientes como un largo periodo de maduración de la inversión y dificultades para financiar el crecimiento, salvo que sea por la autofinanciación.

### **5.2.2. Crecimiento externo**

El crecimiento externo 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 (Guerras y Navas, 2012).

Existen varias razones por las que una empresa decide apostar por este método de desarrollo. Dichas razones se encuentran agrupadas en tres categorías principales (Cuadro 5.2).

**Cuadro 5.2. Razones de crecimiento externo**

<p><b>ECONOMICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de costes</li> <li>- Nuevos recursos y capacidades</li> <li>- Inversión de recursos y capacidades</li> <li>- Sustitución del equipo dirigente</li> <li>- Incentivos fiscales</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada en una industria y/o país (superar barreras de entrada )</li> <li>- Incremento del poder de mercado (reducción de la competencia)</li> <li>- Ventajas de la integración vertical</li> <li>- Necesidad de gran tamaño (primer competidor internacional)</li> </ul>
<p><b>OTRAS RAZONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir los objetivos personales de directivos</li> <li>- Proceso de imitación de otras empresas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2012)

En el Cuadro 5.3 se muestran las principales ventajas e inconvenientes del crecimiento externo.

**Cuadro 5.3. Ventajas e inconvenientes del crecimiento externo**

<p><b>VENTAJAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento más rápido</li> <li>- Reduce riesgos de sobrecapacidad (sectores maduros)</li> <li>- Permite eludir barreras a la entrada (internacionalización)</li> <li>- Rápida adquisición de recursos y capacidades no disponibles en el mercado</li> </ul>
------------------------	---



<b>INCONVENIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor flexibilidad en la gestión del proceso interno (tecnología más reciente, optimización localización...)</li> <li>- Activos innecesarios o duplicados</li> <li>- Problemas de integración (conflictos y divergencias culturales, sociales, políticas)</li> <li>- Coste de la operación</li> </ul>
-----------------------	--

Fuentes: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2012)

Una vez nombrado las razones por las cuales una empresa utiliza el crecimiento externo como método de desarrollo, y las ventajas e inconvenientes que tiene dicho crecimiento, toca explicar los diferentes tipos de desarrollo externo.

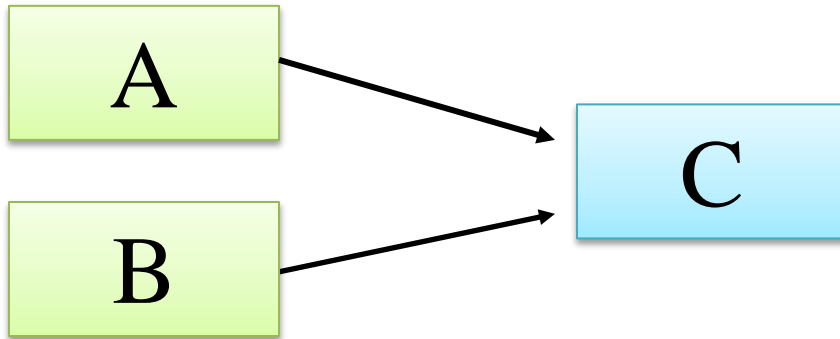
A continuación se explicaran los tres tipos de crecimiento externo: fusión de empresas, adquisición de empresas, y cooperación o alianza entre empresas.

#### 5.2.2.1. Fusiones

Según Guerras y Navas (2012) la fusión de empresas consiste en la integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales.

Se pueden distinguir tres tipos de fusión. En primer lugar, *fusión pura* donde dos o más compañías acuerdan unirse creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos de modo que las empresas primitivas se disuelven. Las compañías originarias (A y B) desaparecen para dar lugar a la creación de una nueva empresa (C) (Figura 5.2).

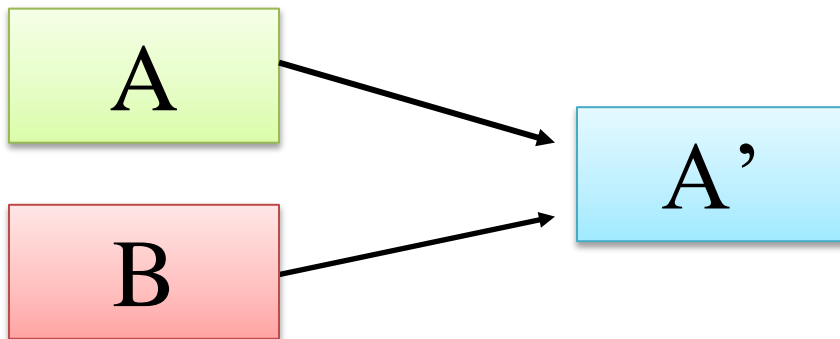
**Figura 5.2. Fusión pura**



Fuente: Domínguez Castro (2013)

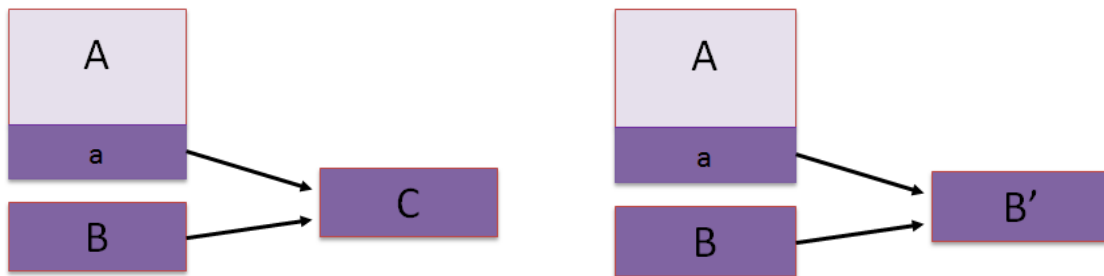
En segundo lugar, *fusión por absorción* donde la empresa absorbida desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente. La compañía absorbente (A) sigue existiendo, pero acumula a su patrimonio el correspondiente a la empresa absorbida (B) (Figura 5.3).

**Figura 5.3. Fusión por absorción**



Fuente: Domínguez Castro (2013)

Por último, en tercer lugar, *fusión con aportación parcial de activos* donde una sociedad (A) aporta una sola parte de su patrimonio (a) junto con la otra empresa con la que se fusiona (B), bien a una nueva sociedad, o a otra sociedad preexistente (B), que ve aumentado su tamaño (B'). Para que esta situación se dé, es necesario que la sociedad que aporta los activos (A) no se disuelva (Figura 5.4).

**Figura 5.4. Fusión por aportación parcial de activos**

Fuente: Domínguez Castro (2013)

#### 5.2.2.2. Adquisiciones

La adquisición de empresas consiste en una operación de compraventa de paquetes de acciones entre dos o más compañías, conservando la personalidad jurídica cada una de ellas (Guerras y Navas, 2012).

La principal razón, según Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), por la cual debemos optar por la adquisición es para aumentar el poder de la empresa en el mercado. Además, este tipo de desarrollo da lugar a distintos niveles de control de la compañía matriz adquirente sobre la adquirida: un control absoluto si se adquiere más del 80 por ciento del capital social; un control mayoritario si se tiene más del 50 por ciento del capital social; un control minoritario si se adquiere menos del 50 por ciento del capital social.

Según Sam Rovit y Catherine Lemire (2003) las empresas que realizan adquisiciones frecuentes obtienen mejores resultados cuando compran sistemáticamente a lo largo de ciclos económicos y no cuando compran en partes concretas del ciclo como recesión, crecimiento e intermedias (periodos de inactividad).

La forma tradicional de comprar una empresa es por un contrato de compraventa convencional, en este contrato se especifican las condiciones de dicha compra. En las últimas décadas, aparte del contrato, se han ido desarrollando diferentes formas de adquirir una empresa, mediante el apalancamiento financiero o *leveraged buy-out (LBO)* y la oferta pública de adquisición de acciones (OPA) (Guerras y Navas, 2012).

El apalancamiento financiero o LBO consiste en comprar una empresa mediante el empleo de deuda. Esta deuda queda asegurada, no sólo por el patrimonio o capacidad crediticia del comprador sino también, por los activos de la empresa adquirida y por sus flujos de caja. Las compañías adquiridas a través de LBO se caracterizan por obtener unos beneficios consistentes y estables, bajo nivel de endeudamiento, líneas de productos maduros y bien establecidos, buena cuota de mercado y un grupo directivo consolidado. Todo esto proporciona la base sobre la que se aseguran los préstamos sobre los activos o los ingresos de cara a los distintos préstamos. La institución compradora que lanza el LBO suele estar formada por uno o más inversores que pueden ser también los propios directivos de la empresa a adquirir, en cuyo caso nos encontramos ante lo que se conoce como compra por la dirección o *management buy-out (MBO)* (Guerras y Navas, 2012).

Por otra parte, la oferta pública de adquisición de acciones (OPA), se produce cuando una empresa realiza una oferta de compra, de todo o parte del capital social, a los accionistas de otra empresa cotizada bajo determinadas condiciones generalmente de precio, porcentaje de capital social de compra y tiempo. Si las condiciones de la OPA son aceptadas por la dirección de la empresa objetivo, se dice que es una OPA pactada. En caso contrario, se dice que es una OPA no pactada (Guerras y Navas, 2012).

### 5.2.2.3. Cooperación entre empresas

La cooperación 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 con objeto de incrementar sus ventajas competitivas*” (Fernández Sánchez, 1991, p. 27)

García Canal (1993) identifica los rasgos básicos que caracterizan a un acuerdo de cooperación:

- No existe una subordinación entre las empresas que cooperan, ya que al participar voluntariamente no suele haber una subordinación de una compañía a la otra.

- Coordinación de acciones futuras, para poder realizar conjuntamente determinadas actividades adquiriendo así ciertos compromisos.
- Pérdida de cierta autonomía organizativa como consecuencia de la asunción de ciertos compromisos sobre el comportamiento futuro.
- Difuminación de los límites de la organización.
- Interdependencia, es decir, las empresas dependen de las demás para poder llevar a cabo con éxito el acuerdo, ya que, si no fuera así, habrían tratado de conseguir sus objetivos por separado.
- Consecución de un objetivo, que difícilmente se podría lograr, o se haría en peores condiciones sin el acuerdo.

Reducir los costes de transacción, aprovechar la mayor eficiencia de cada socio, o mejorar la posición competitiva, son algunos de los motivos que inducen a las empresas a establecer acuerdos de cooperación.

Según Sánchez de Pablo y Jiménez Estévez (2007), las principales ventajas de la cooperación son:

- Acceso a recursos y capacidades complementarias
- Mejora de transferencia de conocimientos
- Reducción de costes y aumento de eficiencia
- Mejora de la satisfacción del cliente
- Aumento del poder competitivo
- Entrada de nuevos negocios o mercados
- Desarrollo de nuevas estrategias
- Mejora del aprendizaje
- Obtención economías de escala
- Aumento en la calidad de la toma de decisiones

Frente a las ventajas anteriores, los inconvenientes más destacables de la cooperación entre empresas según (Guerras y Navas, 2012) son:

- Deterioro de la posición competitiva
- Pérdida de autonomía en la toma de decisiones
- Falta de delegación de poder
- Costes en tiempo y dinero, así como incremento de la complejidad organizativa ya que requiere una coordinación continua entre los socios
- Intereses divergentes entre los socios
- Falta de confianza y compromiso

Finalmente, se explicaran los tipos de acuerdos. Los criterios más habituales que se utilizan para clasificar las alianzas son aquellos que distinguen en función del número de socios (dos o más), el número de actividades a las que va destinada (especializada o compleja) o el tipo de relación existente entre los socios (horizontal y vertical). Pero probablemente el criterio más relevante sea aquel basado en la naturaleza o la forma del acuerdo suscrito entre los socios, en función del cual se pueden establecer los siguientes tipos (Guerras y Navas, 2012): acuerdos contractuales, accionariales, y redes interorganizativas. A continuación se explican brevemente.

a) Acuerdos contractuales

Se llevan a cabo mediante diversas modalidades entre empresas que no implican intercambio de acciones ni inversión en el capital de ninguna compañía existente o nueva. Sin embargo, no todos los tipos de acuerdos representan siempre una forma de colaboración, exigiéndose una cierta continuidad en la colaboración, para diferenciarlos de los contratos ordinarios como forma de operar en el mercado. El rango de acuerdos contractuales posibles es muy amplio y variado. A continuación, iré desarrollando todas las modalidades de estos acuerdos (Guerras y Navas, 2012).

➤ *Contratos de larga duración sobre actividades concretas*

Representan la forma más simple de cooperación. Este contrato se lleva a cabo cuando dos empresas desarrollan actividades específicas de forma conjunta.

➤ *Franquicia*

Es un tipo de contrato en el que una empresa, la franquiciadora, cede a otra, la franquiciada, el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica directa o indirecta (Guerras y Navas, 2012).

Cabe destacar que en toda franquicia, el franquiciador aporta unos derechos de comercialización y el franquiciado es el propietario del negocio, además es el que realiza las inversiones necesarias.

➤ *Licencias*

Es un contrato por el que una empresa (la licenciante) otorga a otra (la licenciataria) el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. Estos derechos incluyen las patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, *know-how* e información técnica. Para que el contrato de licencia sea considerado una forma de cooperación es preciso que exista una cierta y continuada colaboración entre las partes, y no una mera contraprestación monetaria del licenciataria al licenciante (Guerras y Navas, 2012).

Desde el punto de vista de la empresa licenciataria, este tipo de contrato le permite disponer de un producto o proceso competitivo, suplir las propias deficiencias en el ámbito tecnológico o mejorar la imagen al asociarse con una empresa de prestigio tecnológico. Como inconvenientes, pueden señalarse la dependencia tecnológica, el desincentivo a la innovación propia y las limitaciones de actuación en el mercado que suelen imponer los contratos de licencia (Hermosilla y Solá, 1989).

➤ *Subcontratación*

Una empresa (la contratista o principal) encarga a otra (la subcontratista o auxiliar) la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final (Hermosilla y Solá, 1989).

Las principales razones para la subcontratación pueden estar en consideraciones de coste, consideraciones de capacidad a corto plazo, o bien, en la escasez o carencia de los factores o recursos necesarios (Fernández Sánchez, 1993).

➤ *Spin-off*

Consiste en fomentar y apoyar, desde una gran empresa, a trabajadores cualificados propios para que la abandonen y creen su propia empresa. Suele ser habitual que la compañía matriz participe en el capital de la nueva empresa y que existan relaciones de complementariedad o verticales entre ambas (Guerras y Navas, 2012).

➤ *Consortios*

Consiste en una alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato mediante el cual se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua (el consorcio) integrada por todas ellas. En este tipo de acuerdo las empresas comparten el coste de la inversión, los riesgos y el beneficio a largo plazo, sin tener que formar una empresa con personalidad jurídica diferente. El objetivo puede ser desde desarrollar un proyecto único e indivisible que por su dimensión rebasa las posibilidades individuales de las empresas, hasta la creación de una central de compras, de distribución o de exportación mediante la cual salgan favorecidos todos los participantes por las mejoras condiciones en el suministro o distribución (Guerras y Navas, 2012).

b) *Acuerdos accionariales*

Se diferencian de los acuerdos contractuales porque el proyecto de colaboración entre empresas implica la adquisición de acciones de una empresa por parte de al menos uno de los socios participantes. Esta adquisición puede ser para crear una empresa nueva (empresa conjunta), para reforzar la interacción entre las empresas o para apoyar el proyecto de otra compañía en el que se está interesada mediante participaciones minoritarias. A continuación, se definen según (Guerras y Navas, 2012).

La *empresa conjunta o joint-venture* es una de las formas más utilizadas de cooperación. Es un acuerdo por el que dos o más compañías independientes, llamadas empresas “padres” o



“matrices”, crean una nueva empresa, llamada empresa “hija”, con personalidad jurídica propia para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración.

Los *acuerdos accionariales mediante participaciones minoritarias* son una forma de sustanciar una alianza mediante el intercambio o permuta de acciones con carácter minoritario o participación minoritaria de una empresa por parte de otra. La participación debe ser minoritaria lo que implica que las empresas aliadas siguen manteniendo el control de cada sociedad. Puede presentar dos modalidades: intercambio de acciones y participación minoritaria como tal.

- El *intercambio de acciones* se suele dar entre dos empresas que deciden colaborar en múltiples actividades estableciendo una alianza a largo plazo; es una forma de sellar la alianza y garantizar la alienación de intereses entre ambas partes; suele ir acompañada de un intercambio de consejeros (consejos de administración entrelazados); y a diferencia de la empresa conjunta no se crea una nueva entidad.
- La *participación minoritaria* de una empresa sobre otra es un acuerdo que consiste en que una empresa adquiere una participación en el capital de otra empresa con carácter minoritario para apoyar su proyecto empresarial en el que está interesada. Esta forma de participación minoritaria se considera un acuerdo de cooperación cuando la empresa principal está interesada en los resultados del proyecto empresarial y participa con intención de continuidad. La empresa principal no pretende hacerse con el control de la participada, sino ser socio activo que presta ayuda de todo tipo. Por el contrario, puede conseguir una ventaja abierta a la tecnología, sentar las bases para una futura adquisición, poder explotar comercialmente la patente o complementar sus actividades de I+D.

c) *Redes interorganizativas*

Las redes son una forma organizativa intermedia entre el mercado y la empresa caracterizada por la pluralidad de acuerdos de cooperación entre empresas, la multiplicidad de socios y la complejidad de relaciones.

Permite alcanzar la eficiencia a los participantes, ya que cada organización se especializa en aquellas actividades de la cadena de valor en las que tiene una competencia distintiva y que son fundamentales para su ventaja competitiva.

Según Hinterhuber y Levin (1994) las redes interorganizativas pueden ser internas (formadas por unidades estratégicas de negocios de una misma empresa), verticales (empresa virtual formada a partir de múltiples relaciones con proveedores y clientes o distribuidores), horizontales (alianzas con empresas similares) o diagonales (variedad de empresas participantes).

En resumen, una vez explicada de forma teórica el concepto de estrategia empresarial, las direcciones de desarrollo (expansión, diversificación, integración y reestructuración) y los métodos de crecimiento (interno y externo) que pueden darse en el mundo empresarial, en los siguientes apartados se analizarán los casos de las empresas Nestlé y Calidad Pascual, haciendo hincapié en sus principales estrategias de crecimiento a nivel individual.

## **6. CASO NESTLÉ**

Este apartado se centra en explicar lo dicho anteriormente pero en una empresa en concreto. La elección de Nestlé se justifica, por un lado, porque se trata de una empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar y por otro, porque es una empresa que utiliza distintas direcciones y métodos para crecer.

En algunos aspectos más detallados, el caso se centra en Nestlé España.

### **6.1. HISTORIA**

Según la historia de su página web, <http://www.empresa.nestle.es>, los orígenes de Nestlé comienzan con el Sr. Henry Nestlé. Henry Nestlé, nacido en Alemania, en el año 1814 fue el fundador de Nestlé. Con 29 años se traslada a Suiza, donde la situación de los niños era precaria debido a la desnutrición que sufrían. Por este motivo, Henry Nestlé, se plantea la necesidad de fabricar un producto que alimente a los niños, el llamado Harina Alimenticia y después Harina Lacteada. Este fue el primer producto de la empresa Nestlé, cuyas ventas

aumentaron radicalmente a medio millón de latas al año. Por aquel entonces ya se conocía la empresa como Nestlé. La fecha de inicio de la actividad es en 1867.

Desde ese momento comienza su expansión por América y Europa, ya a manos de tres directivos que compraron la empresa a Henry Nestlé: Jules Monnerat, Pierre-Samuel Roussy y Gustave Marquis.

Para que esta expansión fuera posible se fusiona con su mayor competidor en ese momento (1905), es la empresa Anglo Swiss Condensed Milk Company, cuyo producto estrella es la leche condensada. Coincidiendo con esta fecha, se inaugura la primera fábrica de la marca en España.

En 1938, Nestlé desarrolla su producto “Nescafé” que es café soluble instantáneo.

El final de la Segunda Guerra Mundial fue el principio de una fase dinámica para Nestlé. Adquirieron un crecimiento acelerado con la adquisición de otras compañías. En 1947 se fusionaron con la compañía de condimentos (caldo para sopas) Maggi seguido de Crosse & Blackwell en 1950, al igual que Findus en (1963), Libby (1971) y la diversificación de Stouffer (1973). Compró las acciones de L'Oréal en 1974. En 1977, Nestlé creó su segunda empresa fuera del sector alimenticio adquiriendo AlconLabora.

Durante los años ochenta, debido a la mejora de las finanzas de la compañía, se emprendieron nuevas adquisiciones, siendo la más significativa la que se produjo con Carnation. Nestlé se encontraba en una situación favorable ya que las barreras comerciales se redujeron y los mercados mundiales negociaban acuerdos de libre comercio. Fue en el 2009 cuando vio reducir sus ventas debido a la crisis mundial. Sin embargo, actualmente es la compañía de agroalimentación más grande el mundo con sede en Suiza y la cual cuenta con una variada gama de productos y con más 330.000 trabajadores.

## 6.2. PRINCIPALES DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

**Tabla 6.1. Cifras más significativas de Nestlé España (mil €)**

	2013	2012
<b>Resultado de explotación</b>	91.123	105.441
<b>Beneficio bruto de explotación (EBITDA)</b>	133.046	143.797
<b>Cash flow</b>	108.077	95.393
<b>Resultado neto o del ejercicio</b>	66.154	57.037

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de SABI

Como podemos observar en la tabla anterior el resultado neto aumentó en 2013 con respecto al 2012; en cambio el resultado bruto (EBITDA) disminuyó.

Este aumento del resultado neto se debe a que el 2012 fue un año en el que los consumidores sufrieron especialmente y de manera generalizada las graves consecuencias de la crisis y vieron considerablemente mermada su capacidad de compra (Nestlé en la sociedad, 2012).

**Tabla 6.2. Ventas de Nestlé España (millones de euros)**

	2013	2012
<b>Ventas</b>	2.083	2.107

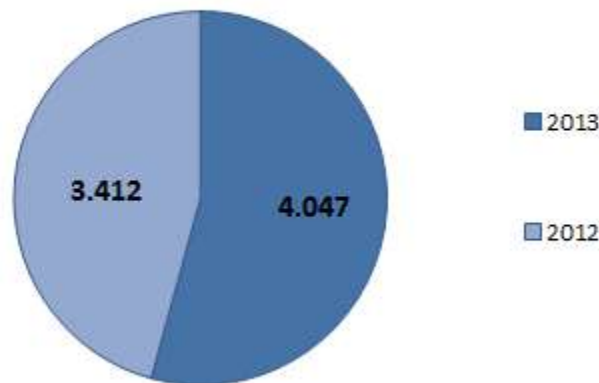
Fuente: Nestlé en la sociedad (2013)

Nestlé cerró el ejercicio 2013 con una facturación de 2.083 millones de euros, frente a los 2.107 millones del año anterior. A pesar del descenso del consumo y de la compleja situación del mercado, Nestlé España consiguió mantener prácticamente su cifra de negocios en 2013, apenas un 1% inferior a la del ejercicio anterior y la misma que obtuvo en 2011, con 2.085 millones de euros (Nestlé en la sociedad, 2013).

En el año 2014, la cifra de negocios de Nestlé en España alcanzó los 2.102 millones de euros, con un crecimiento del 0,9% en relación con el ejercicio anterior (2.083 millones de euros). Este crecimiento es, en buena medida, fruto del esfuerzo realizado por la empresa en innovación en los últimos tiempos. La innovación, junto con la investigación y el desarrollo (I+D) es, precisamente, una de las cuatro ventajas competitivas de Nestlé y pilar de las operaciones del Grupo (Nestlé en España. Nestlé en cifras, 2015).

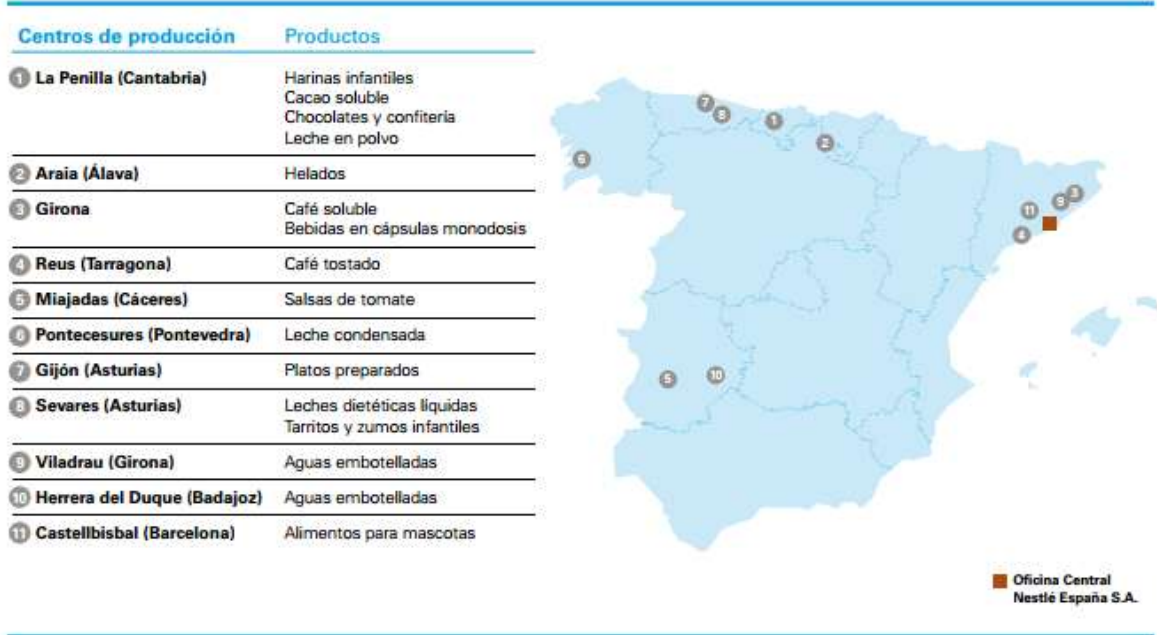
Con lo referido a los empleados, en 2013, Nestlé España aumentó el número de empleados con respecto al 2012, de 3.412 empleados a 4.047 empleados. La compañía siempre ha considerado su equipo humano como un factor clave de éxito y dedica importantes recursos a proporcionar herramientas de desarrollo personal y profesional a sus empleados.

**Gráfico 6.1. Número de empleados de Nestlé**  
**Empleados**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de SABI

Por último, la sede central de Nestlé España se encuentra en Esplugues de Llobregat (Barcelona) y la compañía cuenta con 11 centros de producción en seis comunidades autónomas.

**Figura 6.5. Centros de producción**

Fuente: Nestlé en España (2014)

### 6.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO

Tal y como se explicó en la parte teórica de este trabajo, las direcciones de desarrollo (expansión, diversificación, integración vertical y reestructuración) se llevan a cabo para conseguir una mayor evolución de la empresa, aumentando el tamaño o campo de actividad de la empresa; aunque no siempre es así. Por ello, a continuación, se analizan aquellas estrategias adoptadas a nivel corporativo por parte de Nestlé.

#### 6.3.1. Estrategias de expansión

##### 6.3.1.1. Penetración en el mercado

Como he definido anteriormente, la estrategia de penetración en el mercado consiste en aumentar la cuota de mercado, incrementando el número de ventas de los clientes con los que ya cuenta Nestlé o buscando otros nuevos.

Algunas de las técnicas que utiliza Nestlé para dar a conocer la marca son los anuncios publicitarios, proyectos de investigación y diversas colaboraciones con personajes famosos. Ejemplos de ello son los anuncios publicitarios que podemos ver periódicamente en medios de comunicación como la televisión o las revistas; el anuncio de helados Nestlé en 2006 fue

protagonizado por la actriz y modelo Elsa Pataky, la caja de Navidad de Nestlé Caja Roja diseñada en el 2014 por Mr. Wonderful, el libro de recetas publicado por el conocido cocinero Jordi Roca, o el ya conocido Sueldo Nescafé (Nestlé. Innovación).

Otra de las técnicas con las que cuenta Nestlé para conseguir mayor número de ventas entre sus consumidores actuales, son descuentos y cupones que los consumidores pueden conseguir a través de su página web, una vez registrados pueden imprimirlos para poder disponer de ellos y usarlos en sus tiendas y supermercados habituales (Nestlé. *A gusto con la vida*. Cupones y promociones, 2015).

Por último, Nestlé utiliza las redes sociales con el fin de incrementar la participación en los mercados en los que opera con sus productos.

Para ello podemos seguir a la empresa a través de varias plataformas como son Facebook, Twitter, su propia página Web, Flickr, Instagram, YouTube y diversidad de aplicaciones para el móvil o Tablet.

- ❖ Facebook y Twitter. En ellas se puede encontrar información corporativa acerca de la empresa.
- ❖ Página Web. Posee dos páginas Webs [www.empresa.nestle.es/es](http://www.empresa.nestle.es/es) y [www.agustoconlavida.es/](http://www.agustoconlavida.es/) donde se encuentra la información más relevante de la compañía.
- ❖ Flickr e Instagram: es una aplicación que Nestlé utiliza para organizar y compartir sus fotos.
- ❖ YouTube, posee varios tipos de canales como:
  - Nestlé TV Cocina. Fáciles y ricas recetas elaboradas con sus productos.
  - Nutrición en acción. Consejos para una alimentación sana y una vida equilibrada.

- Purina España. Consejos prácticos para el cuidado de las mascotas.
  - Nestlé Bebe. Información sobre el embarazo y cuidados para los bebés.
  - Nestlé Tv. Primera televisión online para todos los gustos.
- ❖ Aplicaciones para móvil y Tablet. Ofrece un número amplio con diferentes aplicaciones:
- Nestlé Cocina
  - Nestlé Postres
  - Aprende Jugando
  - Sensaciones de Nestlé
  - Mi lista de la compra
  - Nestlé Bebé
  - Granja Nestlé
  - Health Science
  - Purina Pro Plan
  - Pirulo Jungly
  - Las aventuras de Quicky
  - Nestlé Farma

#### *6.3.1.2. Desarrollo del producto*

Nestlé destaca por la innovación, la investigación y el desarrollo (I+D) ya que están totalmente integradas en la filosofía del Grupo Nestlé. Tienen la mayor red de I+D dedicada a la nutrición, con 34 centros de investigación distribuidos por todo el mundo en los que trabajan más de 5.000 persona.

Nestlé España optó por la innovación como elemento clave de su crecimiento. En 1997, puso en marcha el programa «Nestlé Innova», que se nutre de las aportaciones del personal de la compañía (Nestlé. Comunicados de prensa, 2008).

En 2012, lanzó la plataforma "Innova 2.0" que permite compartir las ideas de cada trabajador y hacerlas accesibles para el resto de la organización, a la vez que pueden ser



enriquecidas por otras personas. Además, ese mismo año, obtuvo un total de 5 premios Innova que reafirman su apuesta por la innovación en todos los ámbitos.

Cada año el departamento de Innovación organiza el "Innova Day". Se trata de una jornada que gira en torno a la innovación, donde se conceden los premios a las mejores iniciativas, proyectos e ideas tratando de mantener la ilusión y el espíritu creativo e innovador de la organización (Nestlé. La innovación es cosa de todos).

En 2014 el peso de la innovación sobre la cifra de ventas, en Nestlé España, ha sido de un 13,5% del total (Nestlé. Comunicados de prensa, 2015).

A continuación, podemos encontrar algunas de las innovaciones que ha realizado Nestlé a lo largo de su vida en algunas de las diferentes gamas de productos (Nestlé. Innovación):

- **MAGGI presenta PASTA ORIENTAL EXPRESS.** Fideos orientales envasados en un práctico bol, de fácil preparación y listos para comer en el momento y en el lugar deseado. Además, contiene un sobre con vegetales y otro de especias. Existen tres variedades distintas: *Pollo, Curry y Ternera*.
- **Nuevas tabletas Nestlé Gourmand.** Mejoraron las tabletas Nestlé Gourmand que ya existían. Estas nuevas tabletas se caracterizan por un chocolate más intenso, un mayor número de frutos secos, y un nuevo molde, que a la vez sea más fácil para partir.
- **NESCAFÉ CLASSIC rejuvenece por fuera y por dentro.** Todas las variedades de NESCAFÉ tienen un nuevo logo, que destaca por el acento rojo, así sorprende con una imagen más moderna. Además, realizaron una nueva receta que otorga un aroma único y característico a café recién molido.
- **Nueva generación de papillas NESTUM.** Nestlé ha lanzado nuevas papillas NESTUM, en las cuales ha incorporado mayor número de nutrientes que favorecen el buen desarrollo del sistema inmune del bebé. La nueva gama de papillas está

disponible en 6 variedades: Cereales Sin Gluten, 8 Cereales, 8 Cereales con Miel, 8 Cereales con Galleta, Avena con Ciruela y Crema de Arroz.

- **Nuevos cereales ESTRELLITAS.** Nestlé acaba de lanzar los nuevos cereales estrellitas sabor galleta maría. Además, estos cereales, destacan por un sabor delicioso y por contener un mínimo de azúcar.

Además de los ejemplos que he comentado anteriormente, Nestlé ha realizado otras innovaciones en otros productos como son los helados, en los que aplicado diferentes sabores y formas, con mayores ingredientes. Otra gama de productos en la que ha innovado es la de los tarritos infantiles con la marca NESTLÉ NATURNES, con nuevos envases y mejor textura del puré.

#### *6.3.1.3. Desarrollo de mercados*

Con esta estrategia, Nestlé trata de vender en nuevos mercados los productos tradicionales. Los nuevos mercados a los que la empresa puede dirigirse pueden entenderse a nuevos segmentos de la industria factores similares en los que anteriormente se actuaba, nuevas aplicaciones para los actuales productos, y nuevas áreas geográficas (locales, regionales, nacionales o internacionales) en los que Nestlé pueda vender sus productos tradicionales.

Desde la instalación de la primera fábrica en 1905 en La Penilla (Cantabria), la empresa comenzó la expansión por todo el territorio nacional (Nestlé. Más de 100 años en España, 2013).

Dentro de su estrategia de abarcar más mercados, ha lanzado Nestlé HealthCare Nutrition, fundada con la idea de ser pionera en soluciones nutricionales basadas en las ciencias de la salud, para ofrecer una sanidad personalizada y optimizada contra las afecciones médicas. Nestlé HealthCare Nutrition es parte de Nestlé Nutrición, responsable de la gestión y desarrollo de las marcas del Grupo especializadas en nutrición (Nestlé. Marcas Healthcare Nutrition).

La gama de productos Healthcare de Nestlé ofrece soluciones alimenticias completas para personas con enfermedades específicas o con necesidades nutricionales relacionadas con el envejecimiento. Además, también cuenta con programas personalizados para cuidar la línea.

Ejemplo de ello son la gama de productos Meritene, que ofrece soluciones nutricionales para personas mayores, o Optifast, que te ayuda a controlar tu peso de forma saludable, indicados para el tratamiento del sobrepeso y la obesidad.

### **6.3.2. Estrategias de internacionalización**

Las estrategias de internacionalización son estrategias de desarrollo de mercados ya que la razón más evidente que incita a una empresa a internacionalizarse, es la búsqueda de nuevos mercados para sus productos y servicios, seguir creciendo para aumentar sus ingresos.

Para llevar a cabo esta estrategia, se trata de tener un conocimiento de los mercados en los que se pretende introducirse, de cómo se hacen negocios en otros países y cómo se puede originar la entrada en otras zonas.

La historia de Nestlé comenzó en 1866, cuando en la localidad suiza de Vevey el fundador de la compañía, el farmacéutico alemán Henri Nestlé, elaboró en su laboratorio una harina lacteada, compuesta por leche de vaca, harina de trigo y azúcar, con el fin de salvar la vida del hijo de un amigo. Desde entonces, la nutrición, la salud y el bienestar de las personas han sido la piedra angular de Nestlé. En la actualidad, Nestlé, cuya sede se encuentra en Vevey (Suiza) es el primer grupo alimentario mundial, opera en casi todo el mundo, y está estructurada en tres áreas geográficas: Europa, América y Asia-África-Oceanía. La compañía da empleo a un total de 339.000 personas.

Después de esto, Nestlé se inició en un proceso de internacionalización y diversificación, mediante la adquisición de numerosas empresas alimenticias. Fue en 1905 cuando comenzó a operar en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania y España. Sucesivamente, se empezaron a construir fábricas en Singapur, Hong Kong y Bombay, para hacer frente a la

creciente demanda del mercado asiático. En 1914 ya contaba con 40 fábricas en todo el mundo. Tras la Segunda Guerra Mundial, inició su etapa de expansión en América Latina. Y en 1990 se expande por China y el Este de Europa.

En la actualidad, es el primer grupo alimentario mundial con 442 fábricas en 86 países (Dossier de prensa. Nestlé en España, 2015).

Nestlé está presente en los cinco continentes, lo que le confiere un sólido liderazgo mundial en las ciencias de los alimentos, teniendo su casa matriz en Vevey, Suiza. Sus productos se pueden encontrar en cualquier parte del mundo, siendo considerada la más multinacional de todas las multinacionales. Sus productos se venden en millones de puntos de venta distintos. Entre ellos están los grandes almacenes, supermercados y cadenas de tiendas. Pero también incluyen pequeños comercios de barrio, puestos en el mercado, máquinas expendedoras, vendedores ambulantes e incluso ventas a domicilio de productos congelados en bolsas especiales de refrigeración. Se pueden comprar productos Nestlé en escuelas, oficinas, hoteles y aeropuertos; en las heladerías y restaurantes de comida rápida; en aviones, trenes y barcos; en consultas veterinarias, estaciones de servicio y gimnasios. Diferentes formatos, en todos los tamaños y formas, sirven para satisfacer las necesidades de los consumidores cuando quiera y como quiera que deseen consumir un producto Nestlé (El mundo Nestlé, 2006).

Dicho esto podemos afirmar que Nestlé sigue un tipo de *estrategia transnacional*, debido a que inició una adecuada estrategia comercial que le proporcionó el control de los principales mercados mundiales.

Respecto a los métodos de entrada en mercado exteriores, Nestlé emplea estrategias de exportación con el fin de diversificar mercados geográficos, y a su vez, innovar y crear nuevas categorías para ampliar su cuota de mercado. Un ejemplo de ello es el de Nestlé en España que en 2014 las exportaciones llegaron a 62 países de todo el mundo. Por continentes, Europa absorbió el 81% del total de las exportaciones a otros mercados, seguida de lejos por América, África y Oriente Medio (Nestlé en España. Nestlé en cifras, 2015).

Las estrategias competitivas de Nestlé se asocian principalmente a la inversión directa. Esta empresa se esfuerza en crecer y ganar economías de escala con la inversión directa extranjera en compañías grandes.

Otra estrategia que ha sido acertada para Nestlé es juntar las sociedades estratégicas con otras compañías grandes. En los años 90 tempranos, Nestlé entrado en una alianza con la Coca-Cola para beneficiar del sistema embotellador mundial y de la maestría de Coca-Cola en bebidas preparadas. Con esto, Nestlé consigue nuevos mercados y nuevos negocio.

En Asia, la estrategia de Nestlé ha sido adquirir compañías locales para formar un grupo y saber más sobre la cultura de los mercados locales. Por ejemplo, cuando Nestlé adquirió Indofood, el productor más grande de los tallarines de Indonesia, sus objetivos eran ampliar las ventas en el mercado indonesio y exportar productos alimenticios indonesios a otros países (Castelar Articles, 2005).

### **6.3.3. Estrategias de diversificación**

Sin duda una de las estrategias de crecimiento más importante llevada a cabo por Nestlé es la de diversificación. Además es la estrategia más drástica y arriesgada ya que dar a conocer nuevos productos en nuevos mercados implica tener diferentes conocimientos, habilidades, técnicas, etc. de los que ya tenía dicha empresa.

En el caso de esta empresa, predomina una estrategia de *diversificación relacionada* que supone la búsqueda de sinergias entre las antiguas y las nuevas actividades. Esto se puede deber a que todos sus productos se desarrollan dentro del mercado de la alimentación; compartiendo las materias primas, I+D, proveedores, publicidad, la marca Nestlé y su reconocimiento.

Nestlé España, cuya sede se encuentra en Esplugues de Llobregat (Barcelona) gestiona una amplia gama de productos. Está estructurada en varias direcciones. Unas concentran su actividad en la gestión de las distintas gamas de productos. Otras, de ámbito corporativo

dentro del organigrama Nestlé, se ocupan de las áreas de comunicación, financiera, jurídica, de producción, de recursos humanos, de ventas, etc.

En la actualidad, cuenta con una plantilla media de 5.577 personas, está hoy presente en muy diversos sectores de la alimentación y ofrece al consumidor una amplia y variada gama de productos alimenticios. Tiene también una importante presencia en el mercado de alimentos y cuidados para mascotas (Dossier de prensa. Nestlé en España, 2015).

**Figura 6.6. Principales marcas**



Fuente: Nestlé España. Hechos relevantes (2014)

Además de la diversificación relacionada existe *diversificación no relacionada*.

En 2014, Nestlé compra una parte de los tratamientos para la piel del estadounidense Valeant y crea una división específica para este sector. En su objetivo de diversificación, el grupo suizo anunció la adquisición por mil millones de euros de una serie de productos para el tratamiento estético de la cara y contra las arrugas de Valeant que se comercializan en Estados Unidos y Canadá (Euronews, 2014).

Además, Nestlé también es dueña de Alcon, una compañía farmacéutica líder mundial en el sector oftalmológico; y propietaria de una parte significativa de L'Oréal, líder mundial en cosmética (El mundo Nestlé, 2006).

#### **6.3.4. Estrategia de reestructuración**

Nestlé ha tenido que aplicar estrategias de reestructuración a lo largo de su vida. Estrategias que consisten en modificar el campo de actividad sin crecimiento o con reducción de tamaño. El objetivo principal de utilizar dichas estrategias ha sido para mejorar su rentabilidad mediante la creación de valor.

A continuación, se mencionan algunas noticias sobre la reestructuración que ha hecho Nestlé en los últimos años:

- En el año 2000, Nestlé reestructuró su fábrica en Viladecans (Baix Llobregat) para convertirla en el único centro productivo del grupo que elabora yogur líquido para el mercado europeo. Para el proceso de reestructuración de la fábrica esta empresa invirtió un total de 48.000 euros.  
Más tarde, en el 2011, esta fábrica será trasladada a Marchamalo (Guadalajara) donde se encuentra hoy en día. Este traslado supuso duplicar la producción, la instalación de cinco nuevas líneas de producción, que se sumaron a las 12 que existían. Trabajaban unas 300 personas, y se llegaron a añadir 180 más (El País, 2000).
- En 2001, Nestlé atravesó un proceso de reestructuración global. La compañía pidió a las seis agencias que manejaban su comunicación en el mundo que diseñaran nuevas estrategias de marketing y comunicación para asesorar a las marcas del grupo, además de para diferenciar a Nestlé de su competencia. Todo esto originó unos beneficios tanto para la empresa como para sus agencias de comunicación (Adlatina, 2001).

- Entre los años 2002 y 2003, el grupo Nestlé reestructuró 16 centros de producción en Europa, para intentar ahorrar cerca de 345 millones de euros. Esta medida afectó a 2.400 puestos de trabajo, ninguno en España.

En España, esta noticia, solo influyó al traslado de la actividad productiva de la planta de Torrejón (Madrid) a Valladolid para fabricar los productos La Cocinera, que hoy en día ya no son del grupo Nestlé (ABC, 2002).

- En 2008, Nestlé Panamá, S.A., una de las principales empresas lácteas del país, realizó inversiones para mejorar su capacidad operativa, y además, presentó a sus empleados un plan de retiro laboral.
- El 4 de enero de 2010, Nestlé vendió su parte de la empresa americana de productos farmacéuticos Alcon por un importe de 22,3 mil millones de euros. Nestlé se desprendió de estas acciones para hacer frente a varias deudas importantes. Y, en 2012, Coca-Cola y Nestlé decidieron finalizar una alianza que había hecho con anterioridad. Las dos empresas cuentan ahora con dos marcas de té helado en el mercado. Nestlé continúa con la marca Nestea y Coca-Cola compite ahora con su nueva marca Fuze Tea.
- Hoy por hoy, en 2015, Nestlé vende los congelados de La Cocinera a Findus. Esta venta incluye la marca La Cocinera y la fábrica de Valladolid, donde se elaboraban estos productos congelados, mientras que las masas refrigeradas que se venden bajo esta enseña no forman parte del acuerdo, como por ejemplo, obleas, hojaldre, pasta brisa, etc. Estas últimas pasarán a formar parte de la marca Buitoni (El País, 2015).

### **6.3.5. Estrategia de integración vertical**

Nestlé obtiene sus materias primas directamente de granjeros, cooperativas independientes o en el mercado internacional. Además, no posee activos en el sector de la distribución, sino que vende sus productos a través de canales de distribución ya existentes. Por tanto se centra exclusivamente en la etapa industrial y comercial.



Aunque la empresa Nestlé ha realizado una integración vertical hacia delante sustituyendo los agentes de ventas independientes por empleados propios, en líneas generales no se ha decantado por la integración vertical de sus actividades (El mundo Nestlé, 2006).

Este hecho puede deberse a que no quieren asumir los desafíos que supone la integración vertical como es la pérdida de independencia, ya que se vuelve una estructura más rígida haciéndola más lenta a los cambios del mercado o los problemas en la gestión de todas las actividades que abarca la empresa.

Bien es cierto, que la integración vertical supone una reducción de los costes y una mejor posición estratégica.

#### **6.4. METODOS DE DESARROLLO**

En este apartado se analizan los métodos de desarrollo utilizados por Nestlé. El crecimiento interno se refiere al desarrollo de, nuevas inversiones, nuevos factores, es decir, crear nueva capacidad productiva. En cambio, el crecimiento externo hace referencia a la adquisición, participación y control de empresas.

##### **6.4.1. Crecimiento interno**

Aunque mayoritariamente los métodos utilizados por Nestlé han sido las fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación, pertenecientes al crecimiento externo de la empresa, el crecimiento interno también forma parte de esta empresa. Recordando lo dicho en capítulos anteriores, el crecimiento interno es aquel que desarrolla la empresa con sus propios recursos, medios financieros y humanos y que suponga la contratación de nuevos factores productivos y el aumento de la capacidad productiva de la empresa.

Nestlé ha hecho de la innovación uno de los pilares de su actividad empresarial e invierte anualmente más de 1.650 millones de euros en I+D. Cuenta con 34 centros de investigación y desarrollo repartidos por todo el mundo, cuya labor abarca desde la continua optimización nutricional de los productos hasta el desarrollo de nuevos procesos de fabricación y conservación, pasando por todo lo que se refiere a las propiedades organolépticas de los alimentos (Dossier de prensa. Nestlé en España, 2015).

Además de invertir en I+D, Nestlé invierte en materias primas. Cerca de un 52% de la inversión que hace a materias primas es para leche, café y cacao. También compra otras materias como frutas, vegetales y cereales, algunos de los cuales los obtenemos directamente de productores, mientras que el azúcar, aceite, carnes, especias y otros ingredientes frecuentemente son obtenidos a través de intermediarios (Nestlé. Desarrollo rural).

#### **6.4.2. Crecimiento externo**

Como bien se ha mencionado anteriormente, en el crecimiento de Nestlé destacan las fusiones, las adquisiciones y los acuerdos de cooperación llevados a cabo durante toda su vida empresarial. A continuación, se mencionan fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación que hayan afectado al grupo Nestlé.

##### ❖ *FUSIONES:*

- En 1905 realiza una fusión con la empresa Anglo Swiss Condensed Milk Company. Nestlé aportó nueve centros de producción, cuatro en Suiza y cinco en el extranjero, incluyendo la recién inaugurada fábrica de La Penilla, en España, donde salió el primer bote de Harina Lacteada Nestlé made in Spain (Cinco Días, 2014).
- En 1929 se fusiona con el grupo Peter-Kohler-Cailler (Chocolates suizos SA) (Cinco Días, 2014).
- En 1947 Nestlé absorbe a la empresa de sopas Maggi (Nestlé, 2015. Historia).
- En 1950 se hace efectiva la fusión con la empresa inglesa Crosse & Blackwell de comida en conserva (Nestlé, 2015. Historia).
- En 1963 se fusiona con la empresa de comida refrigerada Findus, que en la actualidad ya no pertenece al grupo Nestlé (ABC, 2015).

- En 1971 Nestlé realiza la fusión con la empresa americana Libby de comida en conserva (Nestlé, 2015. Historia).
- En 2004, la multinacional suiza Nestlé decidió abordar la última fase del proceso de concentración de su negocio de helados en España con la fusión de Helados Miko y Compañía Avidesa (EuropaPress, 2004)
- En 2010, Soprole y Nestlé estuvieron a punto de fusionarse pero finalmente la descartaron (Emol, 2011).
- En el año 2012, se hizo efectiva la fusión entre Nestlé y la compañía farmacéutica Wyeth por 11,85 billones de dólares. Con esta operación, Wyeth y Nestlé se convirtieron en el mayor proveedor de leche en polvos en China (Globalasia, 2012).

❖ *ADQUISICIONES*

- Entre 1960 y 1989, Nestlé se incrementa y compra un número muy grande de empresas como Crosse & Blackwell, una empresa de conservas en Inglaterra, una empresa de quesos en Italia, Findus en 1962, y Chambourcy en 1978, una marca francesa de productos refrigerados. Además, en este último año, también se adquirió la compañía farmacéutica líder mundial en el sector oftalmológico llamada Alcon (Nestlé, 2015. Historia).
- Nestlé sigue su lanzamiento con la adquisición de Herta en 1986 (Nestlé, 2015. Historia).
- La siguiente adquisición fue Vittel en 1987, ya que el agua mineral se había convertido en un negocio estratégico por aquel entonces (Nestlé, 2015. Historia).

- En 1988, Nestlé realiza la adquisición de Buitoni, Perugina, Davigel, Rowntree Mackintosh (Nestlé, 2015. Historia).
- Más tarde el 1992, Nestlé se mete a la comercialización del agua embotellada con su grupo Nestlé Waters comprando las empresas Perrier y San Pellegrino (Nestlé, 2015. Historia).
- En 2001, la adquisición de la compañía Ralston Purina permitió a Nestlé desarrollar sus productos con el mercado de alimentos para mascotas (Nestlé, 2015. Historia).
- En 2006, Nestlé adquiere la marca de productos dietéticos Jenny Craig por 475 millones (El Economista, 2006).
- El 1 de marzo de 2010, el Grupo compra las actividades de pizzas congeladas de Kraft Foods en los Estados Unidos y en Canadá. Esta adquisición reforzó las actividades de los productos congelados de la compañía en América del Norte (El Economista, 2010).
- En 2011, Nestlé Health Science SA firma un acuerdo para la adquisición de Prometheus Laboratories, una sociedad americana líder en el diagnóstico gastrointestinal (Público, 2011).

En este mismo año, Nestlé hace la adquisición del grupo americano Waggin' Train, especializado en alimento para perros (Nestlé, 2015. Historia).

- En 2012 Pfizer vende a Nestlé su negocio de nutrición infantil por 11.850 millones de dólares (El País, 2012).

❖ *COOPERACIÓN*

Nestlé lleva a cabo estrategias de cooperación, es decir, aquellas estrategias en las que las empresas deben trabajar juntas para lograr un objetivo común, con el fin de crear valor superior para el cliente y, a su vez, alcanzar ventaja competitiva. Algunas de las razones por las que esta empresa decide cooperar son para obtener un tamaño apropiado para competir, reducir costes, crear y explotar sinergias, reducir la incertidumbre, acceder a recursos y capacidades no disponibles. A continuación se comentan los principales acuerdos de cooperación realizados por Nestlé:

- En 1960, aparece la sociedad France Glaces, fruto de una colaboración entre Nestlé, Gervais y Heudebert (Nestlé, 2015. Historia).
- En 2001, Nestlé y Fonterra anunciaron una alianza estratégica para mejorar su posición dentro de la industria láctea del continente americano. Este acuerdo incluyó una amplia gama de productos, como leches en polvo, lácteos y bebidas refrigeradas, con sus respectivas marcas existentes. Sin embargo, en las negociaciones no fueron incluidas las formulas infantiles, leches condensadas, quesos, mantecas y "ciertos productos especializados". Este acuerdo beneficiaría a las dos empresas (Mercado, 2001).
- En 2002, Nestlé firma una colaboración con la marca de helados Häagen Dazs para la explotación y la comercialización de la marca (Nestlé, 2015. Historia).
- En 2012, Nestlé firmó un acuerdo de cooperación con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Este acuerdo incluye una inversión de 50 millones de dólares para promover el producto aromático. Además, se buscaba mejorar las condiciones de vida de los campesinos dedicados a su cultivo (Spanish People, 2012).

- En 2014, Nestlé Venezuela y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (LICA) firmaron un convenio de cooperación para fortalecer capacidades técnicas en gestión local del agua. Además de aportar a la conservación de este recurso, promueve la salud, cumpliendo así con sus objetivos de ofrecer nutrición, salud y bienestar (El Universal, 2014).

Siguiendo con los acuerdos de cooperación, las empresas conjuntas o Joint-Venture es una de las formas más habituales de cooperación en Nestlé. Con ellas se consigue reducir el riesgo de entrada y las ventajas de los socios nativos en cuanto a las estructuras ya creadas, permitiéndole recuperar la inversión de manera más rápida y eficiente (Navas y Guerras, 2012).

- En 1981, Galderma nació de una Joint-Venture con L'Oréal (Nestlé, 2015. Historia).
- En 1990 con la creación de la sociedad Cereal Partners France nació una Joint-Venture entre Nestlé y General Mills (Nestlé, 2015. Historia).
- En 1991, Beverage Partners Worldwide fue creada gracias a una Joint-Venture con Coca-Cola. Esto permitió en 1995 que el té Nestea fuese comercializado (Nestlé, 2015. Historia).
- En 2006, se produjo una nueva Joint-Venture entre Nestlé y Lactalis que dio lugar a Lactails Nestlé Productos frescos, que ahora produce los yogures y los postres frescos de ambos grupos en toda Europa (Nestlé, 2015. Historia).

Fue en este mismo año cuando Grupo Modelo, empresa líder tanto en la elaboración como en la distribución y venta de cerveza en México, firmó una carta de intención con Nestlé Waters, para establecer una asociación para la producción y venta de agua embotellada en México, lo que incluye la distribución por parte de Grupo Modelo de, entre otras, las marcas Santa María, Nestlé Pureza Vital, S.Pellegrino y Perrier (Quiminet, 2006).

Además de las Joint-Venture, Nestlé utiliza otros acuerdos cooperativos como las licencias utilizadas para producir sus productos como el yogur y quesos. En 2012, Nestlé le compra a BioGaia la licencia de uso de una de sus cepas probióticas (ClubDarwin, 2012).

Las franquicias son también un acuerdo cooperativo, como por ejemplo de Nestlé Nespresso o en diferentes heladerías.

Otros acuerdos en los que se ha visto envuelta esta empresa han sido la subcontratación y los consorcios, como por ejemplo el Consorcio Tecnológico de la Leche. Como ya se dijo anteriormente, en 2006, el Grupo Modelo (empresa que distribuye cerveza en México) subcontrata a la empresa Nestlé Waters para la producción y venta de agua embotellada en México.

Para finalizar se ha realizado un cuadro resumen de todos los acuerdos de cooperación explicados anteriormente (Cuadro 6.4).

**Cuadro 6.4. Acuerdos de Cooperación de Nestlé**

<b>ACUERDOS DE COOPERACION DE NESTLÉ</b>	
<b>TIPO DE ACUERDO</b>	<b>EMPRESAS COOPERANTES</b>
Acuerdo de Cooperación contractual (Año 1960)	Gervais y Heudebert
Acuerdo de Cooperación contractual (Año 2001)	Fonterra
Acuerdo de Cooperación contractual (Año 2002)	Häagen Dazs
Acuerdo de Cooperación contractual (Año 2012)	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
Acuerdo de Cooperación contractual (Año 2014)	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Joint Venture (Año 1981)	L'Oréal
Joint Venture (Año 1990)	General Mills
Joint Venture (Año 1991)	Coca-Cola
Joint Venture (Año 2006)	Lactalis

Joint Venture (Año 2006)	Grupo Modelo
Licencias	Empresas de diferentes productos
Licencia (Año 2012)	BioGaia
Franquicias	Nestlé Nespresso y Heladerías
Subcontratación (Año 2006)	Grupo Modelo
Consortio (Año 2005)	Consortio Tecnológico de la Leche

Fuente: Elaboración propia

## 7. CASO CALIDAD PASCUAL

### 7.1. HISTORIA

Calidad Pascual S.A.U. (anteriormente Grupo Leche Pascual) es una empresa española dedicada a la preparación y envasado de leche y derivados, además de otros productos alimenticios como yogures, zumos, refrescos, cereales, agua mineral, etc. Fue fundada en 1969 por Tomás Pascual en Aranda de Duero (Burgos).

Aunque los primeros años de la empresa no fueran buenos, en 1973, Pascual se hizo un hueco en el mercado español gracias a la introducción del envasado tetra brick, pionero en España, y el proceso de ultra pasteurización que sirvió para conservar la leche más tiempo. En 1980 el grupo comercializó por primera vez a nivel nacional la primera marca de leche desnatada y semidesnatada.

Además del mercado lácteo, Pascual comenzó pronto a diversificar su negocio: agua mineral, zumos, cereales, café, etc.; diferentes marcas y productos que se comentarán a lo largo del caso práctico.

Durante la década de 1980 y 1990, Pascual se convirtió en líder del mercado lácteo español emprendiendo agresivas campañas de publicidad en los medios de comunicación, a través de patrocinios de programas, spots y eventos deportivos.

Pascual aumentó el número de instalaciones y plantas y continuó lanzando nuevos productos con el paso de los años.

Después de 37 años al frente de la empresa, el 16 de febrero de 2006 falleció a los 79 años el fundador de Leche Pascual, Tomás Pascual Sanz. Su hijo, Tomás Pascual Gómez-Cuétara tomó el relevo como presidente de la firma. Actualmente, el grupo posee 22 plantas



industriales y está presente en más de 70 países de cuatro continentes, siendo España y algunos países de Sudamérica sus principales mercados de venta.

Pascual ha tenido que afrontar la caída de sus ventas, una reestructuración de la plantilla y la pérdida de posiciones en el sector lácteo español, por detrás de Central Lechera Asturiana y Puleva.

A comienzos de 2014 el grupo anunció una nueva identidad corporativa. Para reflejar su negocio en otros productos más allá del sector lácteo, el nombre pasó a ser "Calidad Pascual".

Finalmente, antes de comenzar con el caso práctico, hay que hacer una mención sobre la evolución del nombre de la empresa, y decir que la historia ha sido extraída de la página web, [www.calidadpascual.com](http://www.calidadpascual.com). Con el paso de los años ha ido cambiando, desde su constitución que se llamaba industrias Lácteas Pascual, ha pasado por nombres como Leche Pascual Uperisada, Grupo Leche Pascual, hasta llegar finalmente en 2014 a Calidad Pascual, un nombre en el que se refleja su razón de ser, la calidad integral y las personas como evolución de su imagen corporativa.

## 7.2. PRINCIPALES DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

**Tabla 7.3. Cifras más significativas de Calidad Pascual (mil €)**

	2013	2012
<b>Resultado de explotación</b>	36.926	40.644
<b>Beneficio bruto de explotación (EBITDA)</b>	63.776	69.182
<b>Cash flow</b>	29.771	33.419
<b>Resultado neto o del ejercicio</b>	2.921	4.881

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

Como podemos observar en la tabla anterior el resultado bruto disminuyó en 2013 con respecto al 2012; al igual que el resultado neto. Esto es debido a la caída del consumo de las familias y ajustes en los precios de venta, a lo que se unió el incremento de los precios de las materias primas y la subida de los impuestos, como el IVA (Cinco Días, 2014).

**Tabla 7.4. Ventas de Calidad Pascual**

	2013	2012
Ventas	665.285.000€	720.563.000€

Fuente: El Economista. (2013)

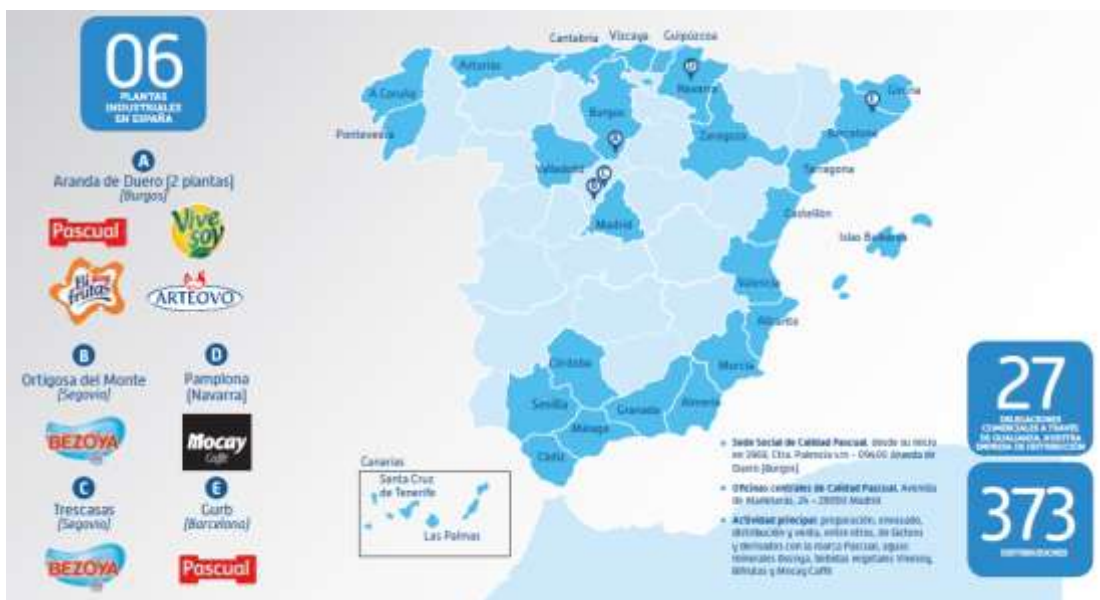
Calidad Pascual cerró el ejercicio 2013 con una facturación de 665 millones de euros, frente a los 720 millones del año anterior. Sus ventas han disminuido debido a lo dicho anteriormente. Después de observar una disminución en todos sus indicadores, Calidad Pascual toma la decisión de centrarse en sus marcas principales como son Pascual, Bezoya, Bifrutas, Vivesoy y Mocay. Debido a la toma de esta decisión, en 2014 crece un 2,2% con una facturación de 720 millones de euros. Por lo tanto, podemos decir que esta empresa va creciendo en cuanto a sus ventas. La marca más comercializada sigue siendo Pascual seguida de las demás.

Además, la sede central de Calidad Pascual se encuentra en Aranda de Duero (Burgos), opera seis plantas industriales en España y 27 delegaciones comerciales a través de su empresa de distribución Qualianza. En total, cuenta con 373 distribuidores y una plantilla media de 2.215 trabajadores. En 2013 fueron un total de 2.120 empleados, 147 empleados menos que en el 2012 (Calidad Pascual, 2014).

**Gráfico 7.2. Número de empleados de Calidad Pascual**

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI

**Figura 7.7. Presencia en España**



Fuente: Calidad Pascual (2014)

### 7.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO

Tal y como se explicó en la parte teórica de este trabajo, las direcciones de desarrollo (expansión, diversificación, integración vertical y reestructuración) se llevan a cabo para conseguir una mayor evolución de la empresa, aumentando el tamaño o campo de actividad de la empresa; aunque no siempre es así. Por ello, a continuación, se analizan aquellas estrategias adoptadas a nivel corporativo por parte de Calidad Pascual.

#### 7.3.1. Estrategias de expansión

##### 7.3.1.1. Penetración en el mercado

Uno de los objetivos de Calidad Pascual es consolidar el liderazgo nacional e incrementar la cuota de mercado de sus marcas clave que son Pascual, Bifrutas, Mokay, Bezoya y Vivesoy. Para ello la empresa emplea mecanismos como la publicidad mediante campañas publicitarias, anuncios y spots televisivos, participación y desarrollo de distintos eventos, patrocinios y empleo de las redes sociales. Otra forma de incrementar las ventas es mediante los distintos gramajes de sus productos, ofertas, promociones y establecimiento de delegaciones comerciales, además de adquisición de nuevas plantas. A continuación se irán desarrollando los distintos mecanismos mencionados anteriormente.

En sus inicios, las campañas publicitarias de Pascual, como los anuncios televisivos y spots, fueron orientadas a resaltar el producto como saludable, con su calidad, su cuidadosa elaboración, su buen precio y con, además, una letra y melodía pegadiza. Un ejemplo de ello, fue el anuncio “el primo de Zumosol”, en aquel entonces Zumosol pertenecía a Pascual. Hoy en día sus campañas van orientadas a presentar los productos como una novedad para el cliente y tratan de vender algo más que el producto, una experiencia, un estilo de vida. Algunas de las campañas más destacadas en 2014 es la de Bifrutas, dirigida tanto a madres como a niños y adolescentes y que animaba a vivir la vida intensamente y haciendo lo que más gusta. Otra campaña destacada fue la que lanzó durante la Copa del Rey de baloncesto dirigida al público adolescente. Ésta pretendía asociar los valores de Bifrutas con los del baloncesto. Durante los descansos, Bifrutas también realizaba acciones en la cancha como en la fan zone. También cabe destacar los anuncios de Vivesoy que pretenden transmitir la idea de equilibrio, bienestar y salud en tu día a día.

A veces, en algunas campañas publicitarias como los anuncios, tanto en televisión y revistas, podemos encontrar que la marca que nos dan a conocer está representada por personajes famosos. Bezoya, en varios años, utilizó la imagen de la modelo y presentadora Eva González. En 2009, Pascual utilizó la imagen de la actriz Adriana Ozores para dar a conocer la Leche Pascual Calcio. En la actualidad, el actor Alex González es la imagen de Vivesoy (Youtube).

En 2014 esta empresa participó en numerosos eventos como ha sido la feria de empleo para personas con discapacidad reforzando su compromiso con la integración laboral de discapacitados de Madrid; la campaña Edición Recuerda de la Fundación Reina Sofía para recaudar fondos contra el Alzheimer, para ello creó una réplica del primer brik de leche lanzado al mercado por Pascual. Pascual junto con Kellogg’s organizaron un evento para recordar a la población la importancia de un buen desayuno a base de cereales y leche, una mezcla de la que se obtienen 5 nutrientes esenciales para el desarrollo. También ha participado en la celebración de la XIX edición de la Exposición de las Edades del Hombre en Aranda de Duero. Y junto a la Asociación Una sonrisa para Aitana, Pascual regala una silla de ruedas eléctrica a una discapacitada segoviana (Calidad Pascual. Noticias, 2014).

Además de participar en diferentes eventos también ha llevado la iniciativa en numerosas ocasiones desarrollando eventos ellos mismos. En 2007, creó un Grupo Deportivo para organizar actividades y competiciones diversas para sus empleados. En 2013, otra propuesta creada por Pascual fue el Movimiento RAP, en contra del desperdicio de alimentos (Calidad Pascual. Noticias).

Otro tipo de eventos que ha utilizado mucho a lo largo de su historia para la publicidad de sus marcas han sido los patrocinios. Algunos de ellos han sido (Calidad Pascual. Grandes hitos):

- Patrocinio del Telemaratón “Todos somos raros”. Pascual se sensibiliza con las enfermedades raras.
- “Operación Café” cuenta con el patrocinio de Caffé Mocay para luchar contra la desnutrición.
- Patrocinio de los XV Juegos Mediterráneos de Almería, las distintas ediciones de la Vuelta al Mundo de Vela, la Barcelona World Race y la Copa América.
- Patrocinio de la liga de baloncesto española.
- Patrocinador de la liga ACB de baloncesto y La Copa Colegial de baloncesto con Bifrutas.
- Patrocinio del XVIII Certamen Gastronómico de Madrid organizado por la Asociación de Cocineros y Reposteros de Madrid.
- Patrocina los Juegos Olímpicos desde 1992 y Paralímpicos desde 2005.

Esta entidad tiene una presencia muy activa en las redes sociales, y cuenta también, con una aplicación para móviles llamada Experiencia Pascual. A través de las redes sociales, su App y su web, <http://www.calidadpascual.com/>, publica todas las novedades que ocurren en la empresa, desde acontecimientos importantes, ofertas, promociones, nuevos lanzamientos, etc. Gracias a estos mecanismos el consumidor puede estar al corriente de las novedades lo que repercutirá en las ventas de la empresa. Algunas de las redes sociales que utiliza Calidad Pascual son: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn y Slideshare. Además de todo esto, cada marca tiene su propia página web o sus propias redes sociales.

Por último, otra forma que ha tenido Calidad Pascual de incrementar las ventas, como bien decía anteriormente, es con las ofertas y promociones. Algunas de ellas son los clásicos "3x2", "si compras un pack el segundo te sale a la mitad de precio", precios ahorro en diferentes gamas de productos como por ejemplo en la Leche Pascual Clásica o Sin Lactosa, cupones de descuento, etc. En 2014, Bezoya lanzó la promoción de Halloween que consistía en que si comprabas 2 packs de 6X1, 5 litros o 2 garrafas de 5 litros de agua podías ganar una entrada doble para el Parque de Atracciones de Madrid. Otra de las marcas de Calidad Pascual que realiza varias ofertas y promociones es Pascual, una de ellas consistía en subir al Facebook de Pascual una foto del desayuno junto a un producto de Pascual y uno de Kellogg's, automáticamente se pasaría a formar parte de un sorteo de 10 lotes de productos Pascual y Kellogg's. En 2013 para potenciar la marca Leche Pascual y el lanzamiento de la nueva Página Web de CALIDAD PASCUAL sorteo 200 tazas de diseño Mr. Wonderful entre todas las personas que completen su registro en la web (Leche Pascual. Promociones para ti).

#### *7.3.1.2. Desarrollo del producto*

Como se ha comentado anteriormente, Calidad Pascual consta de cinco marcas principales. Cada una de estas marcas, a lo largo de su vida empresarial, se centra en desarrollar productos que tengan características nuevas y diferentes. Con esto, principalmente, consiguen renovar la imagen de sus marcas. En definitiva, para que una empresa no quede en el olvido debe investigar, desarrollar e invertir en nuevos productos.

A continuación, se mencionan algunas de las innovaciones que ha sufrido el producto principal de Calidad Pascual.

### LECHE

El primer producto que Calidad Pascual lanzó al mercado fue la leche entera clásica bajo la marca Pascual. Hasta la actualidad, ha innovado sacando al mercado todo tipo de leche: baja en grasa, desnatada, semidesnatada, con calcio (natural, desnatada y semidesnatada) (Leche Pascual. Nuestros productos, 2015).

Bajo la marca Vivesoy, leche de soja en todas sus modalidades. Este tipo de leche está elaborada 100% con semillas de soja catalogadas como no transgénicas, enriquecidas en calcio y vitaminas A y D. Están diseñadas para aquellas personas que son intolerantes a la lactosa, alérgicos a la proteína de la leche de vaca, y también ayudan a controlar el colesterol (Vivesoy. Bebidas vegetales Vivesoy, 2015).

- En 2010 lanza la leche sin lactosa bajo la marca Pascual en sus tres modalidades: entera, semidesnatada y desnatada.
  
- En 2011 se lanza Pascual Omega.
  
- En 2012 lanzan Flora FolicB y Flora ProActiv. Ambos tipos de leches son buenas para controlar y prevenir el colesterol.
  
- En el 2013 lanza Vivesoy Piel vital, leche de avena para el cuidado de la piel y Vivesoy Vidactiva, leche de almendras para el cansancio.

En este ámbito, cabe destacar la gran labor del Instituto Tomás Pascual Sanz, creado para promover la investigación y formación en lo referente a la salud y la nutrición. Entre otras cosas realiza investigaciones clínicas, colabora con la administración en programas nutricionales, convoca becas de investigación científica a través de acuerdos con

universidades o con instituciones científicas y entidades relacionadas con la alimentación y la salud (Calidad Pascual. Dossier de Prensa, 2013. Compromiso social).

Por último, además de desarrollar productos nuevos o innovar productos que ya existían, Calidad Pascual también se encarga de la comercialización y distribución de diferentes productos como son los cereales de la marca Kellogg's, las salsas de la marca Heinz, el agua de la marca Pedras, y los batidos de las marcas Okey y Cola Cao (Calidad Pascual. Dossier de Prensa, 2013. Productos y Marcas).

**Figura 7.8. Principales marcas**



Fuente: Nestlé España (2014)

### *7.3.1.3. Desarrollo de mercados*

Calidad Pascual se especializa en nuevos segmentos de mercado como son el de los niños y el de las mujeres, creando leches con propiedades y nutrientes especiales para cada uno de estos segmentos, todos bajo la marca Pascual.

Además esta empresa forma parte de la Estrategia NAOS en colaboración con el Ministerio de Sanidad y Consumo, para luchar contra la obesidad y prevenir la obesidad infantil. Por lo tanto, esta empresa crea productos específicos para las personas obesas que contengan pocas grasas y pocos azúcares (Calidad Pascual, 2015. Qué somos).



Pascual también tiene una gama de zumos destinados al sector hostelero. Son zumos elaborados con la mejor calidad y con un diseño muy innovador, cuenta con cuatro sabores diferentes. Para el sector hostelero existe ClienLine, es un portal de compras por internet que nace en el año 2000 como único socio Calidad Pascual. Su misión es el abastecimiento del profesional de hostelería a través de internet. Gracias a este portal, los hosteleros pueden disponer de una excelente calidad de productos, pueden realizar su pedido personalizado en menos de 5 minutos, a cualquier hora del día, 365 días del año y contar con la mejor información del sector. Gracias a ClienLine, Calidad Pascual puede acceder a áreas geográficas tanto nacionales como internacionales (ClienLine, 2015).

### **7.3.2. Estrategias de internacionalización**

A mediados de los 90, y paralelamente al innovador lanzamiento de los yogures pasteurizados, se decidió comenzar a exportar este tipo de productos de larga vida, confiando en una buena acogida por los consumidores. Desde 1992, Pascual ha llevado sus productos a casi un centenar de países de los cinco continentes, desde China a EE.UU, pasando por la India, África Occidental o Rusia. Junto al negocio de exportación, Pascual ha apostado por el desarrollo de proyectos internacionales de acuerdo con socios locales. El objetivo es instalarse en determinados países durante los próximos cinco años, y conseguir triplicar la aportación del negocio internacional a la cuenta de resultados de la empresa (Calidad Pascual. Dossier de Prensa, 2013. Alianzas Internacionales).

Según Honrado et al. (2014), actualmente Calidad Pascual emplea tres alternativas de entrada en mercados exteriores.

La primera y más empleada es la exportación directa, es decir la empresa lleva los productos al exterior mediante agentes propios de Calidad Pascual. Como excepción, en Sudáfrica las exportaciones son indirectas. Debido a esto Pascual está barajando la posibilidad de instalar una planta de producción de yogures, es decir instalar una filiar propia. Producir en África le supondría a Pascual un ahorro de costes en relación a la exportación indirecta de entre un 30% y 50%.

Cabe destacar que los yogures pasteurizados son los productos más vendidos en el exterior porque tienen una larga vida, no necesitan frío para su elaboración, transporte y

conservación, y además, no sufren deterioro sensorial. Por ello es ideal para mercados dónde no existe o es muy cara la cadena de frío.

La segunda alternativa usada por la empresa para internacionalizarse es mediante la inversión directa en solitario, empleando filiales propias. Por ejemplo, en el año 2012 en Europa, concretamente en Reino Unido, Italia y Alemania, se instala una filial en cada país para comercializar la marca Vivesoy. La empresa matriz elabora y envasa el producto en España y en el país de destino se comercializa. La estrategia de internacionalización empleada es la global, porque las filiales de los tres países están altamente coordinadas con la matriz española, existe presión para reducir costes, se da la estandarización del producto y existe una alta concentración geográfica de los recursos estratégicos, la matriz produce y las filiales distribuyen y comercializan.

El tercer método de entrada en los mercados exteriores es también mediante inversión directa, pero en este caso mediante Joint Ventures o creación de empresas conjuntas de la mano de un socio local. Ejemplo de ello, fueron algunos de los acuerdos que Pascual estableció con otras empresas y que cito a continuación:

- Pascual establece un acuerdo con una pequeña empresa canadiense llamada Aureeva (participación al 50%) para la creación de una nueva empresa denominada Vivesoy Canadá, cuyo objetivo es la producción y comercialización de bebidas de soja de la marca Vivesoy (ClubDarwin.net, 2015).
- Pascual y Alimentación Polar de nacionalidad venezolana establecieron un acuerdo para la fabricación y comercialización de yogures de larga vida mediante la creación de una empresa conjunta dedicada a ello, denominada Pascual Andina. La marca con la que se comercializarán dichos yogures se llama MiGurt. Actualmente el porcentaje de participación de Pascual es del 10% (con posibilidad de llegar en un futuro a un 50%) y un 90% de Alimentación Polar (qcom.es, 2010).

La expansión hacia el mercado venezolano ha tenido muchísimo éxito porque en dicho país el consumo de productos lácteos es bajo ya que la producción local de

leche es escasa y la cadena de frío deficiente. Al ser un producto que no requiere de cadena de frío, se convierte en la mejor opción para consumir lácteos. Y al tener una vida de seis meses supone un gran ahorro de transporte, distribución y almacenamiento.

- Calidad Pascual y Asia Brewery, empresa filipina, llegaron a un acuerdo para la creación de una empresa conjunta (participada al 50%) llamada ABI Pascual Foods, cuya actividad es la comercialización de toda una gama de yogures de larga vida en Filipinas bajo la marca Creamy Delight. La producción de estos yogures se realiza en el complejo de Aranda de Duero (Calidad Pascual. Dossier de Prensa, 2013. Alianzas Internacionales).

Actualmente las ventas internacionales gracias a la exportación suponen solo un 5% del total de las ventas. Pero con el incremento de las exportaciones que tiene pensado realizar Calidad Pascual, el establecimiento de sus filiales y la creación de empresas conjuntas (todo ello mencionado anteriormente), la cifra del 5% se prevé que ascenderá a un 15% en 2015 y a un 30% en años posteriores.

En este momento la empresa tiene como uno de sus objetivos incrementar su presencia en mercados exteriores, para ello el presidente de la entidad está buscando nuevas alianzas. Para la expansión del negocio de la soja es la compra de empresas de ese sector, independientemente del mercado en el que se opere. Brasil sería el primer candidato para este tipo de decisión (Expansión, 2014).

En la actualidad, Calidad Pascual opera en 62 países.



- En 2013, Bezoya, lanzó un nuevo envase por su 40 aniversario, una botella serigrafiada artesanalmente, convirtiéndola en una creación sin igual en el mundo. Otro tipo de agua, bajo la marca Pascual, es Pascual Nature lanzada al mercado en 1994.

### DERIVADOS LÁCTEOS

Podemos observar distintos tipos de productos desde nata, mantequilla, batidos, etc., bajo la marca Pascual.

- En 1967 lanzó el primer brik de nata y, hoy en día, podemos observar diferentes variedades como son: Nata Pascual ligera para cocinar, Nata Pascual para montar, Nata Pascual montada spray, Nata Pascual montada spray sin azúcar añadido.

- En 1989 fue el turno de la mantequilla, diferenciándola entre dos tipos: Mantequilla Pascual, Mantequilla ligera fácil de untar Pascual.

- Por último, dentro de este grupo, llegaron los batidos de fresa, vainilla y chocolate.

### BEBIDAS FUNCIONALES: ZUMO MÁS LECHE

Podemos observar una variedad de distintos productos, bajo la marca Pascual.

- En 1997 lanza Bifrutas de Pascual, líder en ventas en esta categoría. Es un alimento muy completo elaborado con leche desnatada y zumo con 0% de materia grasa, fibra y una variedad de vitaminas las cuales previenen el envejecimiento celular. A lo largo de los años ha lanzado también nuevos sabores.

- En el año 2000 lanzó Yosport un yogur líquido y zumo de frutas que contiene fósforo, magnesio y calcio. Favorece el desarrollo de la memoria y ayuda a controlar el estrés diario y contribuye a un buen crecimiento y solidez de los huesos. También disponible en numerosos sabores.

### OVOPRODUCTOS MARCA PASCUAL

Este segmento va dirigido sobre todo a la hostelería aunque también consumidores finales y en cuanto al desarrollo de productos, en este grupo únicamente podemos apreciar el huevo líquido que lo lanzó en el año 1993.

### POSTRES

En este grupo podemos observar varios tipos de productos bajo la marca de Pascual.

- En 1998 el Arroz con leche, un producto de la mejor calidad elaborado con la mejor leche, según la receta tradicional. Es un producto único en el mercado que no necesita frío y puede durar más de 4 meses.
- Natillas, un producto elaborado con leche líquida de muy buena calidad y con huevos frescos del día. Pueden durar más de 6 meses sin necesidad de frío. Además disponibles en varios sabores: vainilla, caramelo, huevo y chocolate.
- Flan Pascual, elaborado con huevos y leche de primera calidad. Duran más de 3 meses y tampoco necesitan frío.

### YOGURES MARCA PASCUAL

Los yogures contienen un gran aporte nutritivo y están elaborados con leche de primera calidad y la mejor tecnología. Además contienen calcio y vitamina A, muy importante en épocas de crecimiento de embarazo y lactancia. Estos yogures no necesitan de frío para su conservación y duran más de cuatro meses y medio.

- En 1994 lanzó Yogur Sabores Pascual elaborados con la mejor leche Pascual y en distintos sabores. Yogur Desnatado Pascual elaborado con la mejor leche Pascual, con 0% de materia grasa, la mejor fruta en trozos y muy enriquecidos en calcio. Este último producto dispone de 4 sabores diferentes.

- En 1998 lanzó Yogur Yogikids Pascual elaborados con la mejor leche Pascual y el mejor puré de frutas. Contiene gran variedad de vitaminas y está disponible en tres sabores. Yogur Cremoso Pascual elaborado con la mejor leche, nata y mejores trozos de frutas.

### ZUMOS

El zumo es otro de los productos que pertenecen a la cartera de productos de Calidad Pascual bajo la marca Pascual.

- En 1987 lanza “Solo Zumo” elaborado con las mejores naranjas de primera calidad. A lo largo de los años ha ido incorporando nuevos sabores.
- Respecto a los zumos de soja de la marca Vivesoy se lanzaron en el año 2002. Con el paso de los años se lanzaron diferentes sabores.

### PLATOS PRECOCINADOS

Tortilla de patata con o sin cebolla y tortilla francesa que se lanzaron en 1997 bajo la marca Pascual.

### CAFÉ E INFUSIONES MOCA Y

Es uno de los productos más destacables de la hostelería del que dispone Calidad Pascual.

- Fue en 2010, cuando el Café Mocay salió al mercado. Es un gran producto de primera calidad, con un intenso aroma a café, y con diferentes envases, como por ejemplo las monodosis. Además, las infusiones. Todo ello con diversidad de sabores.

Calidad Pascual comenzó a ampliar la variedad de productos a finales de los 80. Al tener una red comercial tan extensa, surgió la necesidad de aprovecharla vendiendo más productos. Esto es lo que ha hecho desde entonces y, siempre con la calidad como bandera, ha ido introduciendo productos de alto valor añadido para los consumidores.

Desde el punto de vista empresarial, la diversificación es también una manera magnífica de aprovechar la marca. Tienen varias marcas principales (Pascual, Bezoya, Vivesoy, Bifrutas, Moncay) pero en todos sus productos ponen el logo de Calidad Pascual, como una garantía que perciben los clientes.

Al margen de la alimentación, el Grupo Pascual está presente en otros campos de la economía; por lo tanto, podremos decir que también existe *diversificación no relacionada*. Desde 1971 gestiona la constructora Peache, dedicada a las promociones inmobiliarias. Ha realizado y ejecutado el proyecto y construcción de numerosas fábricas del Grupo, abarcando desde trabajos de urbanización, obra civil, naves industriales, edificios de oficinas, así como construcciones medioambientales y plantas de tratamiento y depuración de aguas (Constructora PEACHE).

En 1988 se hizo con una aseguradora para garantizar sus vehículos y negocios patrimoniales, a la que llamó Pascual Correduría de Seguros. A esos negocios se suma el grupo inmobiliario turístico La Quinta, presente en la Costa del Sol (Wikipedia).

#### **7.3.4. Estrategia de reestructuración**

Para que Calidad Pascual haya ido creciendo, ha tenido que aplicar diferentes estrategias, una de ellas ha sido la de reestructuración.

Cualquier empresa, sea del tamaño que sea, tiene que adaptarse al entorno que le rodea y a los constantes cambios que se van produciendo a su alrededor, por lo tanto, esta estrategia no es más que un cambio de un tipo de estructura ya existente que debía ser modificado debido a diferentes circunstancias.

A continuación, se mencionan algunas noticias sobre la reestructuración que ha hecho Calidad Pascual en los últimos años:

- En 2014, después de muchas idas y venidas, Pascual vende su planta de Outeiro de Rei a una empresa gallega. Antes, en el año 2009, ya había cerrado esta planta, sin



embargo, las instalaciones no finalizaron su actividad después de que 11 cooperativas gallegas se agrupasen en la sociedad Alimentos Lácteos, que alquiló la planta a Pascual con el apoyo de la Xunta en 2010. Meses después de iniciar su actividad, Alimentos Lácteos comenzó a evidenciar problemas financieros que derivaron, en mayo de 2013, en la entrada de la empresa en concurso de acreedores y posterior liquidación. Fue en 2013 cuando Pascual retomó el control de la planta de Outeiro de Rei, que ahora gestiona Logística Alimentaria (20minutos, 2014).

- Calidad Pascual y EDF Fenice Ibérica, suministrador de servicios energéticos y medioambientales del grupo EDF, han firmado un contrato global de eficiencia energética para reducir el consumo y los costes energéticos de la compañía alimentaria en su planta de Gurb (Barcelona) (EuropaPress, 2014).

### **7.3.5. Estrategia de integración vertical**

A simple vista y sin mucho que indagar se puede observar que en Calidad Pascual hay integración vertical. Esto es debido a que la empresa prepara, envasa, distribuye y vende sus propios productos.

Esta empresa, como su propio nombre indica, está muy comprometida con la calidad, es por ello que ella misma recoge la materia prima para elaborar sus productos, además de dejarlos en el punto de venta; así se aseguran que todos los productos cumplen todos los requisitos pertinentes (Calidad Pascual. Dossier de Prensa, 2013. La compañía).

Existe *integración vertical hacia atrás* ya que Pascual recibe la leche de los ganaderos, la especial atención del equipo de veterinarios con el que cuenta dicha empresa y ayudas para mantener el negocio de la ganadería en perfectas condiciones. Además, en 1990, Pascual adquirió una fábrica de piensos para asegurar la correcta alimentación del ganado.

Algo parecido ocurre con ViveSoy, ya que Calidad Pascual es la única empresa que impulsa el cultivo de soja en España y mediante un contrato con sus proveedores, estos le ofrecen los cultivos y la organización trata de que sean los mejores posibles. Cuentan con

un grupo de expertos que asesoran a los proveedores y además analizan la soja porque quieren que sea de la mejor calidad. Es la propia ViveSoy quien selecciona, analiza y certifica la soja para su posterior transformación. Con los residuos de la fabricación de los productos, los utilizan para la alimentación de las granjas con las que cooperan.

Por otro lado, se puede observar una integración vertical hacia delante ya que cuentan con su propia flota de camiones que distribuye los productos.

Como ya sabemos, Calidad Pascual cuenta con una gran variedad de productos. En el caso del agua Bezoya, es la misma organización la que obtiene el agua de los manantiales y la embotella en las embotelladoras correspondientes para su posterior distribución. Vuelve a haber una integración vertical hacia atrás y hacia delante.

Además de la elaboración de los productos que es su actividad principal, la organización integra actividades relacionadas con el almacenamiento y distribución de sus productos aunque en ocasiones colaboren con empresas mayoristas. Cuenta con una gran red de comercialización propia. Existen 27 delegaciones comerciales que abastecen a todo el país para que en 48 horas el producto llegue desde la fábrica hasta el punto de venta al por menor. Esta red se considera una de las más completas a nivel nacional, ya que es capaz de distribuir sus productos en los comercios minoristas y a su vez estar en contacto directo con los hosteleros, sector muy importante para Calidad Pascual. La distribución física se lleva a cabo por medio de 300 tráileres, 275 contenedores vía ferrocarril, 400 vehículos de reparto y 1.200 vehículos adicionales, además de pensar siempre en el medio ambiente poniendo en marcha un programa de transporte y movilidad sostenible en el área comercial incorporando vehículos eléctricos y de biogás.

La eficiencia de la integración vertical hacia delante de la distribución está más que asegurada ya que forma parte principal de la ventaja competitiva de la empresa. Hay que destacar que la distribución la realiza una empresa propiedad íntegra de Pascual llamada Qualianza que fue segregada en el año 2013, pero que siguen trabajando con las mismas condiciones.

Durante 2014 colaboraron en la cadena de valor de Calidad Pascual 470 ganaderías, 3.716 proveedores, 2.166 empleados y 373 distribuidores (infoRETAIL, 2015).

La mayor parte de la información de este apartado ha sido extraída del Dossier de Prensa elaborado por la empresa Calidad Pascual en 2013.

#### **7.4. METODOS DE DESARROLLO**

En este apartado se comentan los métodos de desarrollo que Calidad Pascual realiza en su entidad. El objetivo de aplicar estos métodos es poder crecer como empresa tanto interior como exteriormente. Un crecimiento interno es tecnología reciente, nuevas inversiones, nuevos factores, es decir, crear nueva capacidad productiva. En cambio, un crecimiento externo es adquirir, participar o controlar empresas.

##### **7.4.1. Crecimiento interno**

El crecimiento interno se basa en la realización de inversiones productivas de la propia empresa, aumentando así su capacidad productiva.

Desde el lanzamiento de la primera leche hasta los últimos productos sacados al mercado, pasando por la internalización, Calidad Pascual ha tenido que aplicar diferentes estrategias que han hecho crecer dicha empresa.

Ha tenido que realizar inversiones tanto en la construcción de plantas —Palma del Río en zumos, Gurb (Cataluña) y Lugo en leche— como en la modernización y mejora de las existentes por volumen superior a los 200 millones (El País, 2013).

Hay que tener en cuenta que en algunos casos estas inversiones pueden dar malos resultados. En el caso de Zumosol, fue una marca que nació para competir en el mercado de zumo tradicional, una categoría que ha dejado de ser rentable para el grupo frente a la competencia de la marca de la distribución (que copa el mercado). La empresa ha apostado por el Zumo Pascual refrigerado, mercado donde, según sus datos, ha logrado el liderazgo. La planta cordobesa de Palma del Río que fabricaba los zumos de esta marca fue comprada por Toksöz, un grupo turco dedicado al sector de la alimentación (Hispanatolia, 2013).

Otro caso más representativo fue el de PMI, que llegó a ser la segunda marca del grupo con una amplia gama de productos. Diseñada para la hostelería, tuvo fuerte presencia en las tiendas de alimentación, ocupando el puesto que ahora tiene la marca del distribuidor o marca blanca (Expansión, 2009).

La nueva estrategia de Calidad Pascual se basa en operar e invertir en sus cinco marcas líderes: Pascual, Bezoya, Vivesoy, Bifrutas y Mocay.

Calidad Pascual además de crecer mediante nuevas inversiones también lo ha hecho con activos, ejemplo de ello son las siguientes adquisiciones (Calidad Pascual, 2015. Grandes Hitos):

- 1974. Se adquiere el manantial de Bezoya en Ortigosa del Monte (Segovia).
- 1998. Adquisición de la planta de envasado de Agua Mineral Natural en Zambra, Córdoba.
- 2001. Adquisición de la planta de zumos de Palma del Río (Córdoba) para sacar al mercado Zumos Pascual, recién exprimidos.
- 2002. Adquisición del Manantial de Ribagorza en Graus (Huesca).
- 2003. Adquisición del Manantial de Agua Mineral Natural de Los Barrancos (León).
- 2010. Adquisición de Caffé Mocay para el desarrollo del segmento de la hostelería.

#### **7.4.2. Crecimiento externo**

En el crecimiento de Calidad Pascual destaca, las adquisiciones y los acuerdos de cooperación llevados a cabo. En el proceso de internacionalización el método más utilizado fueron las adquisiciones, donde destacan las siguientes (Calidad Pascual, 2015. Grandes Hitos):

- 1991. Compra a Cerex la fábrica de cereales para el desayuno ubicada en Valladolid.
- 1994. Pascual adquiere la fábrica de Montauban en Francia de Puleva.
- 1999. Adquiere la planta de Leche Frixia en Cantabria.
- 2007. Pascual adquiere Cidou, la empresa líder francesa en zumos envasados (El Economista, 2007).

❖ *COOPERACIÓN.*

A lo largo de su vida Calidad Pascual ha ejecutado acuerdos con otras empresas para compartir recursos, capacidades, actividades, con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejora de la posición competitiva.

Además de los acuerdos con otras empresas, existen acuerdos de cooperación entre la propia empresa y los ganaderos que entregan su leche a Pascual. Se trataría de un acuerdo contractual, y dentro de éste, de contratos de larga duración. Además existe una realimentación ya que Pascual recibe la leche, los ganaderos una retribución y la especial atención del equipo de veterinarios con el que cuenta dicha empresa; así como ayudas para mantener el negocio de la ganadería en perfectas condiciones. A continuación se detallan los acuerdos de cooperación más relevantes realizados por la empresa Calidad Pascual:

- En 2007, debido al acuerdo que tuvieron Calidad Pascual y NeoElectra, nace NeoPas Cogeneración. Las instalaciones de NeoPas generaban la energía eléctrica y suministraban la energía térmica necesaria para la actividad del complejo industrial de Aranda de Duero. Finalmente, en 2013, NeoElectra adquirió el 10% que Grupo Leche Pascual tenía en la empresa conjunta NeoPas Cogeneración (NeoElectra, 2007).

- En 2008, Zumos Palma, productora de Zumosol y perteneciente en aquel entonces del Grupo Pascual, firma un acuerdo con Refresco Iberia para la optimización de la planta de Palma del Río (Córdoba). En 2012, dichas empresas, invalidan de mutuo acuerdo el contrato de arrendamiento para envasado. Por lo tanto, la entidad cordobesa, Zumos Palma, gestionará en su totalidad el complejo industrial de Palma del Río (20minutos, 2008). Un año después (año 2013), Leche Pascual vende la entidad Zumos Palma, y con ella, su planta de Palma del Río y su marca Zumosol, al Grupo Toksöz por 40 millones de euros (EuropaPress, 2012).
- En 2009, Pascual alcanzó un acuerdo con una firma francesa para potenciar la planta cántabra. Este acuerdo supuso la creación de una nueva sociedad conjunta, denominada Andros La Serna, presidida por Tomás Pascual y participada por su firma en un 30%. Permitió abordar un importante proceso de expansión y crecimiento en el mercado de yogures y otros productos lácteos derivados (El Diario Montanes, 2009).
- En 2010, el Grupo Leche Pascual y Empresas Polar para la construcción de la planta en Venezuela y el desarrollo del mercado de yogur. Empresas Polar construyó una planta de yogures de larga vida en la localidad venezolana de Valencia con una aportación de Grupo Leche Pascual en forma de maquinaria, tecnología, etc. Para especializarse en la producción de un alimento de alta tecnología, los trabajadores venezolanos recibieron formación especializada en las plantas de Leche Pascual en España, y responsables técnicos de la empresa española supervisaron el funcionamiento de la nueva planta americana (EuropaPress, 2010).
- En 2012 el Grupo Leche Pascual firmo un acuerdo de licencia con Unilever para fabricar la marca Flora. El acuerdo de licencia se centró exclusivamente en la categoría de bebidas lácteas Flora Folic B y Flora Pro-activ, dirigidas a los consumidores que buscan controlar sus niveles de colesterol. Estos productos han sido producidas y distribuidas por el Grupo Leche Pascual y así poder liderar el segmento de lácteos funcionales (Cinco Días, 2012).

En este mismo año, Calidad Pascual crea una nueva empresa (ABI Pascual Foods) junto con Asia Brewery para la comercialización de yogures pasteurizados bajo la marca Creamy Delight, ofreciendo al mercado Filipino una gama de yogures adaptados a los gustos de toda la familia (Calidad Pascual, 2013).

Además, ESTEVE y Grupo Leche Pascual anunciaron la constitución de una alianza para desarrollar y comercializar nuevas gamas de productos y servicios indicados para personas con necesidades metabólicas especiales. BalanceLabs, la compañía resultante de este acuerdo, aúna la experiencia e innovación en salud de ESTEVE y el liderazgo en nutrición y alimentación del Grupo Leche Pascual (Vademecum, 2012).

- En 2013, Pascual y Grupo Nutrexpа llegan a un acuerdo mediante el cual Grupo Leche Pascual se ocupará de la comercialización y distribución en España de sus marcas de batidos Cola Cao y Okey (Calidad Pascual, 2013).

Por último, Calidad Pascual siempre ha estado comprometida con los discapacitados. Es por esto, que ha tenido varios acuerdos con diferentes fundaciones para permitir que personas con discapacidad entren a formar parte de su plantilla. Un ejemplo de ello es el Convenio Inserta que Calidad Pascual firma con la Fundación ONCE (EuropaPress, 2014).

Para finalizar se ha realizado un cuadro resumen de todos los acuerdos de cooperación explicados anteriormente (Cuadro 7.5).

**Cuadro 7.5. Acuerdos de Cooperación de Calidad Pascual**

<b>ACUERDOS DE COOPERACIÓN DE CALIDAD PASCUAL</b>	
<b>TIPO DE ACUERDO</b>	<b>EMPRESAS COOPERANTES</b>
Acuerdo de Cooperación contractual (Contratos de larga duración)	Ganaderos
Joint-Venture (Año 2007)	NeoElectra

Acuerdo de Cooperación contractual (Año 2008)	Refresco Iberia
Joint-Venture (Año 2009)	Andros La Serna
Acuerdo de Cooperación contractual (Año 2010)	Empresas Polar
Acuerdo de Cooperación contractual (Año 2012)	Unilever
Joint-Venture (Año 2012)	Asia Brewery
Joint-Venture (Año 2012)	ESTEVE
Acuerdo de Cooperación contractual (Año 2012)	Grupo Nutrexp
Acuerdo de Cooperación contractual (Año 2014)	Fundación ONCE

Fuente: Elaboración propia

## 8. CONCLUSIONES

El principal objetivo del presente Trabajo Fin de Grado ha sido analizar las estrategias de desarrollo empresarial a nivel corporativo de forma teórica y práctica. Para analizar dichas estrategias se han elegido dos compañías, Nestlé y Calidad Pascual, ya que ambas han tratado de lograr siempre una buena posición en el mercado y aumentar su cuota de mercado; pero sobretodo, de garantizar el bienestar y la calidad para la sociedad.

En primer lugar, se ha realizado un estudio a nivel teórico de las estrategias que tienen al alcance las empresas para desarrollarse tanto en cuanto a direcciones como métodos de desarrollo. Con este estudio, se ha pretendido aclarar y definir los conceptos relacionados con las estrategias de desarrollo con el objetivo final de poder aplicarlos a los dos casos que posteriormente se analizan.

Por un lado, Nestlé es la compañía multinacional agroalimentaria más importante del mundo con marcas y productos en todos los campos de la alimentación, líder en Nutrición, Salud y Bienestar. Esta compañía ha crecido en los últimos años y crece gracias a un proceso de expansión de desarrollo tanto de productos como de mercados, a nivel nacional e internacional, y de un proceso de diversificación relacionada y no relacionada. A su vez, también ha tenido que llevar a cabo procesos de reestructuración. Por ejemplo, entre los años 2002 y 2003, el grupo Nestlé tuvo que reestructurar 16 centros de producción en Europa, para intentar ahorrar cerca de 345 millones de euros. Esta medida fue adoptada para ahorrar costes y afectó a 2.400 puestos de trabajo. Por otro lado, cabe destacar la



carencia de integración vertical de sus actividades y es que Nestlé obtiene sus materias primas de granjeros, cooperativas independientes o bien del mercado internacional, por lo tanto se centra exclusivamente en la etapa industrial y comercial. En lo referente a los métodos de desarrollo ha utilizado tanto un crecimiento interno como externo, éste último a través de fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación.

Por otra parte, Calidad Pascual es una empresa familiar española, líder en calidad e innovación en alimentación. Ha optado por ir creciendo con un proceso de expansión de desarrollo de productos debido al proceso continuo de innovación que la empresa está realizando para poder encontrar diferentes modalidades de un mismo producto. También ha llevado a cabo un proceso de diversificación tanto relacionada como no relacionada.

A diferencia de Nestlé, Calidad Pascual no ha tenido que llevar a cabo demasiados casos de reestructuración. Es importante resaltar la estrategia de integración vertical que realiza Pascual, ya que se encarga de todo el proceso, desde la recogida de las materias primas hasta la distribución y venta del producto terminado, así como llevar a cabo los controles sanitarios y de calidad necesarios. Utiliza métodos de desarrollo, no tantos como Nestlé, crecimiento interno y crecimiento externo a través de algunas Joint-Venture y acuerdos de cooperación. Esta empresa ha sido capaz de establecer alianzas con empresas nacionales e internacionales de prestigio para así exportar sus productos y abrirse a otros mercados.

Así pues, las dos empresas han basado su crecimiento en la unión de varias direcciones y métodos de desarrollo, sobre todo Nestlé ya que es una empresa con una mayor dimensión, y se han convertido en todo un ejemplo en nuestro país al estar presentes en varios negocios o sectores de actividad. Aunque ambas compañías se han visto afectadas por la crisis, Nestlé presenta mejores resultados y genera un mayor volumen de empleo.

En consecuencia, las principales conclusiones se pueden extraer son las siguientes. En primer lugar, que las empresas teniendo en cuenta sus propias características utilizan varias direcciones y métodos de desarrollo para crecer tratando de aprovechar las ventajas de cada una de ellas. En segundo lugar, ante cambios en el entorno, las compañías deberían tratar de adelantarse a los mismos y reaccionar ante ellos adaptándose a lo que demanda el mercado,

para minimizar riesgos y aprovechar las oportunidades que puedan surgir. Así, en el caso de Nestlé aun siendo fiel a su estrategia de diferenciación, podría incidir más en su estrategia de integración vertical y poder realizar por ella misma su proceso productivo, punto a tener en cuenta ya que podría suponerle una reducción de los costes. Por otra parte, Calidad Pascual quizás debería plantearse aumentar su proceso de internacionalización debido a su escasa presencia a nivel internacional. Además, podría explotar más su penetración en el mercado (estrategia de expansión) utilizando métodos de cooperación con los supermercados para dar mayor salida a sus productos.

Finalmente, ambas empresas son bien valoradas por la calidad de sus productos a pesar de sus grandes diferencias en cuanto a su estrategia corporativa, Nestlé porque cuenta con la estrategia más fuerte y clara del sector alimenticio y Calidad Pascual por ser una de las compañías alimentarias que mejor trata a sus empleados y a sus proveedores y la que presta mayor atención al medio ambiente.

## 9. BIBLIOGRAFIA

20 minutos (2014). *Pascual vende su planta de Outeiro de Rei (Lugo) a la gallega Logística Alimentaria S.L.* Recuperado el 23/07/2015 de <http://www.20minutos.es/noticia/2256225/0/amp-pascual-vende-su-planta-outeiro-rei-lugo-gallega-logistica-alimentaria/>

ABC (2002). *Nestlé reestructura sus fábricas pero mantiene el empleo en España.* Recuperado 13/07/2015 de [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-13-06-2002/abc/Economia/nestle-reestructura-sus-fabricas-pero-mantiene-el-empleo-en-espa%C3%B1a\\_106269.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-13-06-2002/abc/Economia/nestle-reestructura-sus-fabricas-pero-mantiene-el-empleo-en-espa%C3%B1a_106269.html)

ABC (2015). *Nestlé vende a Findus su negocio de platos preparados de la marca «La Cocinera».* Recuperado 15/07/2015 de <http://www.abc.es/economia/20150108/abc-nestle-vende-cocinera-findus-201501081227.html>

Adlatina (2001). *Nestlé busca reasignar su cuenta global de más de 500 millones*. Recuperado 13/07/2015 de <http://www.adlatina.com/publicidad/nestl%C3%A9-busca-reasignar-su-cuenta-global-de-m%C3%A1s-de-500-millones>

Calidad Pascual (2013). *Dossier de prensa*. Recuperado el 21/07/2015 de [http://www.calidadpascual.com/app/web/site/docs/DOSSIER-PRENSA\\_CalidadPascual.pdf](http://www.calidadpascual.com/app/web/site/docs/DOSSIER-PRENSA_CalidadPascual.pdf)

Calidad Pascual (2013). *Nutrexpa acuerda con Grupo Leche Pascual la distribución de sus batidos*. Recuperado el 27/07/2015 de [http://www.calidadpascual.com/noticias/34\\_nutrexpa-acuerda-con-grupo-leche-pascual-la-distribucion-de-sus-batidos](http://www.calidadpascual.com/noticias/34_nutrexpa-acuerda-con-grupo-leche-pascual-la-distribucion-de-sus-batidos)

Calidad Pascual (2014). *Pascual participa en la feria de empleo para personas con discapacidad de la Comunidad de Madrid*. Recuperado el 21/07/2015 de [http://www.calidadpascual.com/noticias/12\\_pascual-participa-en-la-feria-de-empleo-para-personas-con-discapacidad-de-la-comunidad-de-madrid](http://www.calidadpascual.com/noticias/12_pascual-participa-en-la-feria-de-empleo-para-personas-con-discapacidad-de-la-comunidad-de-madrid)

Calidad Pascual (2014). *Pascual participa en Edición Recuerda con una réplica de su primer brik de leche en formato lata*. Recuperado el 21/07/2015 de [http://www.calidadpascual.com/noticias/136\\_pascual-participa-en-edicion-recuerda-con-una-rplica-de-su-primer-brik-de-leche-en-formato-lata](http://www.calidadpascual.com/noticias/136_pascual-participa-en-edicion-recuerda-con-una-rplica-de-su-primer-brik-de-leche-en-formato-lata)

Calidad Pascual (2015). *Grandes hitos*. Recuperado 18/07/2015 de <http://www.calidadpascual.com/historia.html>

Calidad Pascual (2015). *Qué somos*. Recuperado el 22/07/2015 de <http://www.calidadpascual.com/quesomos.html>

Calidad Pascual. Informe de creación de valor (2014). Recuperado 20/07/2015 de [http://www.calidadpascual.com/informeCVC/docs/2\\_LP\\_MEMORIAOK.pdf](http://www.calidadpascual.com/informeCVC/docs/2_LP_MEMORIAOK.pdf)

Castelar Articles (2015). *Estrategia internacional*. Recuperado 09/07/2015 de [http://articles.castelarhost.com/es/nestle\\_competitive\\_strategy\\_es.htm](http://articles.castelarhost.com/es/nestle_competitive_strategy_es.htm)

Cinco Días (2012). *Leche Pascual fabricará bajo licencia los lácteos Flora de Unilever*. Recuperado el 27/07/2015 de [http://cincodias.com/cincodias/2012/04/12/empresas/1334237993\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2012/04/12/empresas/1334237993_850215.html)

Cinco Días (2014). *El bombón más democrático*. Recuperado 15/07/2015 de [http://cincodias.com/cincodias/2014/07/03/sentidos/1404389283\\_674956.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/07/03/sentidos/1404389283_674956.html)

Cinco Días (2014). *El grupo Pascual nota la crisis con una caída de ventas del 2% en 2013*. Recuperado 20/07/2015 de [http://cincodias.com/cincodias/2014/04/16/empresas/1397658496\\_095146.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/04/16/empresas/1397658496_095146.html)

Cinco Días (2014). *Danone, Nestlé y Pascual, las más valoradas por la calidad de sus productos*. Recuperado el 24/08/2015 de [http://cincodias.com/cincodias/2014/02/17/empresas/1392639996\\_810260.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/17/empresas/1392639996_810260.html)

ClienLine (2015). *SOBRE CLIENLINE*. Recuperado el 22/07/2015 de [http://www.clienline.es/clieline\\_about.aspx](http://www.clienline.es/clieline_about.aspx)

ClubDarwin (2012). *Nestlé le compra a BioGaia la licencia de uso de una de sus cepas probióticas*. Recuperado el 22/07/2015 de [http://www.clubdarwin.net/seccion/negocios/nestle-le-compra-biogaia-la-licencia-de-uso-de-una-de-sus-cepas-probioticas?utm\\_campaign=30segs&utm\\_content=182296783&utm\\_medium=email&utm\\_source=Emailvision&utm\\_campaign=30Segs&utm\\_content=182313439&utm\\_medium=emailemail&utm\\_source=Emailvision](http://www.clubdarwin.net/seccion/negocios/nestle-le-compra-biogaia-la-licencia-de-uso-de-una-de-sus-cepas-probioticas?utm_campaign=30segs&utm_content=182296783&utm_medium=email&utm_source=Emailvision&utm_campaign=30Segs&utm_content=182313439&utm_medium=emailemail&utm_source=Emailvision)

Constructora PEACHE (2015). *Trayectoria*. Recuperado el 25/07/2015 de <http://www.constructorapeache.com/trayectoria/>

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

Dess, Lumpkin y Eisner (2011). *Administración Estratégica. Textos y casos*. Mc Graw Hill.

Díez Vial, I. (2005): “*La integración vertical, imperfecciones en el mercado intermedio, cualidades de la empresa y cambios en la industria*”. Esic Market, nº 122, pp. 149-178.

Domínguez, A. (2013). *Estrategias de Crecimiento Empresarial: el caso de el Corte Inglés y el Grupo Eroski*. Trabajo Final de Grado. Universidad de León.

El Diario Montanes (2009). *Pascual alcanza un acuerdo con una firma francesa para potenciar la planta cántabra*. Recuperado el 27/07/2015 de <http://www.eldiariomontanes.es/20090923/economia/destacados/pascual-alcanza-acuerdo-firma-20090923.html>

El Economista (2006). *Nestlé adquiere la marca de productos dietéticos Jenny Craig por 475 millones*. Recuperado 16/07/2015 de <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/31440/06/06/Economia-Empresas-Nestle-adquiere-la-marca-de-productos-dieteticos-Jenny-Craig-por-475-millones.html>

El Economista (2007). *Leche Pascual adquiere Cidou, la empresa líder francesa en zumos envasados*. Recuperado el 27/07/2015 de <http://www.eleconomista.es/nutricion/noticias/207924/05/07/Leche-Pascual-adquiere-Cidou-la-empresa-lider-francesa-en-zumos-ensados.html>

El Economista (2010). *Nestlé se posiciona en el mercado de las pizzas congeladas comprando Kraft Foods*. Recuperado 16/07/2015 de <http://ecodiario.eleconomista.es/espana/noticias/1812784/01/10/Nestle-se-posiciona-en-el-mercado-de-las-pizzas-congeladas-comprando-Kraft-Foods.html>

- El Economista. (2013). *CALIDAD PASCUAL SA*. Recuperado 20/07/2015 de <http://ranking-empresas.eleconomista.es/CALIDAD-PASCUAL.html>
- El Mundo Nestlé (2006). Recuperado 08/07/2015 de [http://www.nestle.com.bo/es/media/documents/the\\_world\\_nestle\\_esp.pdf](http://www.nestle.com.bo/es/media/documents/the_world_nestle_esp.pdf)
- El País (2000). *Nestlé especializa en la exportación de yogur su planta de Viladecans*. Recuperado 13/07/2015 de [http://elpais.com/diario/2000/10/12/catalunya/971312851\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/10/12/catalunya/971312851_850215.html)
- El País (2012). *Pfizer vende a Nestlé su negocio de nutrición infantil*. Recuperado 16/07/2015 de [http://economia.elpais.com/economia/2012/04/23/actualidad/1335169377\\_724822.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/04/23/actualidad/1335169377_724822.html)
- El País (2013). *La reconversión de Pascual*. Recuperado el 24/07/2015 de [http://economia.elpais.com/economia/2013/12/13/actualidad/1386934921\\_453505.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/12/13/actualidad/1386934921_453505.html)
- El País (2015). *Nestlé vende a Findus su negocio de platos preparados La Cocinera*. Recuperado 13/07/2015 de [http://economia.elpais.com/economia/2015/01/08/actualidad/1420720625\\_416367.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/01/08/actualidad/1420720625_416367.html)
- El País (2015). *Pascual pierde fuelle en España*. Recuperado el 24/08/2015 de [http://economia.elpais.com/economia/2015/04/24/actualidad/1429872383\\_145423.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/04/24/actualidad/1429872383_145423.html)
- El Universal (2014). *Nestlé y el IICA firman Acuerdo de cooperación*. Recuperado 16/07/2015 de <http://www.eluniversal.com/universo-empresarial/140706/nestle-y-el-iica-firman-acuerdo-de-cooperacion>

Emol (2011). *Soprole y Nestlé finalmente descartan fusión "por no estar dadas las condiciones"*. Recuperado 15/07/2015 de <http://www.emol.com/noticias/economia/2011/04/05/474319/soprole-y-nestle-finalmente-descartan-fusion-por-no-estar-dadas-las-condiciones.html>

Euronews (2014). *Nestlé se diversifica comprando productos para el tratamiento estético a Valeant*. Recuperado 10/07/2015 de <http://es.euronews.com/2014/05/28/nestle-se-diversifica-comprando-productos-para-el-tratamiento-estetico-a-valeant>

EuropaPress (2004). *Nestlé culmina la reorganización de su negocio de helados en España con la fusión de Miko y Avides*a. Recuperado 15/07/2015 de <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-nestle-culmina-reorganizacion-negocio-helados-espana-fusion-miko-avidesa-20040831133222.html>

EuropaPress (2010). *Leche Pascual aportará tecnología y maquinaria a una planta de yogures de larga vida en Venezuela*. Recuperado el 27/07/2015 de <http://www.europapress.es/economia/noticia-empresas-leche-pascual-aportara-tecnologia-maquinaria-planta-yogures-larga-vida-venezuela-20101110121842.html>

EuropaPress (2012). *Zumos Palma y Refresco Iberia rescinden de mutuo acuerdo el contrato de arrendamiento para envasado*. Recuperado el 27/07/2015 de <http://www.europapress.es/andalucia/economia-00623/noticia-zumos-palma-refresco-iberia-rescinden-mutuo-acuerdo-contrato-arrendamiento-ensado-20120202180531.html>

EuropaPress (2014). *Pascual firma una alianza con EDF Fenice Ibérica para reducir su consumo y costes energéticos*. Recuperado el 23/07/2015 de <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-pascual-firma-alianza-edf-fenice-iberica-reducir-consumo-costes-energeticos-20140710183257.html>

EuropaPress (2014). *La Fundación ONCE y Consum firman un Convenio Inserta para integrar laboralmente a 30 personas con discapacidad*. Recuperado el 27/07/2015 de <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-fundacion-once-consum-firman-convenio-inserta-integrar-laboralmente-30-personas-discapacidad-20140314164334.html>

Expansión (2009). *Leche Pascual se concentra en sus marcas líderes*. Recuperado el 25/07/2015 de <http://www.expansion.com/2009/10/17/empresas/1255730868.html>

Facebook (2015). Nestlé. Recuperado 02/07/2015 de [https://www.facebook.com/Nestle.ES?brand\\_redir=24287259392](https://www.facebook.com/Nestle.ES?brand_redir=24287259392)

Forética (2014). *Calidad Pascual, IBM y Nestlé, en el ranking de reputación RepTrack Pulse España*. Recuperado el 24/08/2015 de <http://foretica.org/index.php/sala-de-prensa/noticias/2485-calidad-pascual-ibm-y-nestle-en-el-ranking-de-reputacion-retrack-pulse-espana?lang=ca>

Globalasia (2012). *La fusión de Nestlé con Wyeth la convierte en líder en China*. Recuperado 15/07/2015 de <http://www.globalasia.com/actualidad/empresas/nestle-con-wyeth-lider-en-china>

Grant, M. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas.

Guerras y Navas (2012). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas.

Hispanatolia (2013). *El grupo turco Toksöz compra a Pascual su filial Zumos Palma, fabricante de Zumosol*. Recuperado el 25/07/2015 de [http://www.hispanatolia.com/seccion/2/id,19410/id\\_cat,2/el-grupo-turco-toksoz-compra-a-pascual-su-filial-zumos-palma-fabricante-de-zumosol](http://www.hispanatolia.com/seccion/2/id,19410/id_cat,2/el-grupo-turco-toksoz-compra-a-pascual-su-filial-zumos-palma-fabricante-de-zumosol)



- Hitt, Ireland y Hoskisson (1999). *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. Thomson.
- Honrado, S., Mayo, L., Morán, I., Ovalle, M., Vidal, S. (2014): Calidad Pascual, Trabajo no publicado presentado en la asignatura Estrategia Corporativa del grado en ADE de la Universidad de León.
- InfoRETAIL (2015). *Calidad Pascual, líder del cambio de modelo corporativo*. Recuperado el 25/07/2015 de <http://www.revistainforetail.com/noticiadet/calidad-pascual-lider-del-cambio-de-modelo-corporativo/e0545956f8c2de11e6fdad047d337735>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Prentice Hall.
- Leche Pascual (2015). *Promociones para ti*. Recuperado el 21/07/2015 de <http://www.lechepascual.es/promociones/promociones.html>
- Leche Pascual (2015). *Productos Leche Pascual*. Recuperado el 21/07/2015 de <http://www.lechepascual.es/nuestros-productos/leche-Pascual-Productos.html>
- Mercado (2001). *Alianza estratégica entre Nestlé y Fonterra*. Recuperado 16/07/2015 de <http://www.mercado.com.ar/notas/google-organic/4422/noticias-desde-google?id=4422>
- NeoElectra (2007). *NEOPAS COGENERACIÓN*. Recuperado el 27/07/2015 de <http://www.neoelectra.es/index.php/es/compania/plantas/neopas-cogeneracion>
- Nestlé (2008). *El 12,5 por ciento de las ventas de Nestlé España procede de nuevos productos*. Recuperado 06/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/nestle-innova-excelencia-en-innovacion>

Nestlé (2015). *Historia*. Recuperado 02/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia>

Nestlé (2015). *Nestlé en cifras*. Recuperado 03/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/nestle-en-cifras>

Nestlé (2015). *Innovación*. Recuperado 04/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/innovacion>

Nestlé (2015). *La innovación es cosa de todos*. Recuperado 06/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/nutricion-salud-bienestar/productos/la-innovacion-en-nestle-espana>

Nestlé (2015). *Nestlé logra crecer en un entorno de deflación*. Recuperado 06/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/cifras-2014>

Nestlé (2015). *Nuestras marcas Healthcare Nutrition*. Recuperado 07/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/marcas/healthcare-nutrition>

Nestlé (2015). *Desarrollo Rural*. Recuperado 10/07/2015 de <http://www.nestle-centroamerica.com/csv/desarrollo-rural>

Nestlé en España (2014). Recuperado 04/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/nestle-en-espana-hechos-relevantes-2014.pdf>

Nestlé en España (2015). Recuperado 07/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/dossier-prensa-2015.pdf>

Nestlé en la sociedad. Informe sobre creación de valor compartido (2012). Recuperado 02/07/2015 de <https://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/informe-de-rsc-de-nestle-en-espana-2012.pdf>

Nestlé en la sociedad. Informe sobre creación de valor compartido (2013). Recuperado 03/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/publicaciones/informe-de-rsc-de-nestle-en-espana-2013.pdf>

Nestlé, a gusto con la vida (2015). *Cupones*. Recuperado 05/07/2015 de <https://www.agustoconla vida.es/cupones>

Nestlé, a gusto con la vida (2015). *Promociones*. Recuperado 05/07/2015 de <https://www.agustoconla vida.es/promociones>

Nestlé. Más de 100 años en España (2013). Recuperado 07/07/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/publicaciones/nestle-100-anios-marzo-2013.pdf>

Qcom (2010). *Leche Pascual se alía con Empresas Polar*. Recuperado 27/27/2015 de [http://www.qcom.es/v\\_portal/informacion/informacionver.asp?cod=22149&te=2467&idage=23013](http://www.qcom.es/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=22149&te=2467&idage=23013)

Quiminet (2006). *Grupo Modelo firma alianza estratégica con Nestlé Waters*. Recuperado 16/07/2015 de <http://www.quiminet.com/noticias/grupo-modelo-firma-alianza-estrategica-con-nestle-waters-2334817.htm>

Rovit, S.; Lemire, C. (2003): “*La mejor estrategia en fusiones y adquisiciones*”. Harvard Deusto Business Review, nº 116, pp. 8-10.

SABI (2015). Calidad Pascual S.A. Recuperado 05/08/2015 de [https://sabi.bvdinfo.com/version-2015828/SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpostback=true&ssotoken=qaPZWM  
DIPekjU5y4L1t5RA%3d%3d](https://sabi.bvdinfo.com/version-2015828/SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpostback=true&ssotoken=qaPZWMDIPekjU5y4L1t5RA%3d%3d)

SABI (2015). Nestlé España S.A. Recuperado 05/08/2015 de [https://sabi.bvdinfo.com/version-2015828/SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpostback=true&ssotoken=qaPZWM  
DIPekjU5y4L1t5RA%3d%3d](https://sabi.bvdinfo.com/version-2015828/SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpostback=true&ssotoken=qaPZWMDIPekjU5y4L1t5RA%3d%3d)

Spanish People (2012). *Cafeteros colombianos firman acuerdo de cooperación con Nestlé*. Recuperado 16/07/2015 de <http://spanish.peopledaily.com.cn/31620/7824381.html>

Suarez González, I. (1994): “*Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española*”. Revista de Economía Aplicada, vol. 2, n° 4, pp. 103-128.

Suarez González, I. (1999): *El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica*. Papeles de Economía Española, n° 78-79, pp. 78-100.

Vademecum (2012). *Una alianza entre Esteve y Grupo Leche Pascual aportará soluciones en salud y nutrición*. Recuperado el 27/07/2015 de [http://www.vademecum.es/noticia-120821-  
una+alianza+entre+esteve+y+grupo+leche+pascual+aportar+aaacute++soluciones+en  
+salud+y+nutrici+oacute+n\\_6177](http://www.vademecum.es/noticia-120821-una+alianza+entre+esteve+y+grupo+leche+pascual+aportar+aaacute++soluciones+en+salud+y+nutrici+oacute+n_6177)

Vivesoy (2015). *Bebidas vegetales Vivesoy*. Recuperado el 21/07/2015 de <http://www.vivesoy.com/bebidas-vegetales-vivesoy/>

Wikipedia (2015). Calidad Pascual. Recuperado 18/07/2015 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad\\_Pascual](https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_Pascual)

Wikipedia (2015). Nestlé. Recuperado 02/07/2015 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9>

Youtube (2009). “*Adriana Ozores, leche pascual calcio*”. Recuperado 20/07/2015 de <https://www.youtube.com/watch?v=KrGJzWboud8>

Youtube (2009). “*Eva González, anuncio de Bezoya*”. Recuperado 20/07/2015 de <https://www.youtube.com/watch?v=WPxUt9hVHmw>

Youtube (2015). Canales Nestlé. Recuperado 05/07/2015 de <https://www.youtube.com/user/wwwnestletv/channels>

Youtube (2014). “*Vivesoy ¡VIVE EL EQUILIBRIO!*”. Recuperado 20/07/2015 de <https://www.youtube.com/watch?v=ZwImG030Aog>