



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2016-2017

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS LINEAS DE CACAO NESTLÉ S.A EN ESPAÑA**

**STRATEGIC ANALYSIS OF NESTLÉ S.A CACAO LINES IN SPAIN**

AUTORA: ANDREA ACEBO PÉREZ

DIRECTOR: JOSE MARIA DÍAZ RUBIN

JUNIO 2017

## INDICE

1.RESUMEN.....	3
2.ABSTRACT .....	4
3.INTRODUCCIÓN .....	5
4.HISTORIA .....	6
5.ANÁLISIS PRIMARIO .....	7
5.1 MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	7
5.2 CAMPO DE ACTIVIDAD .....	9
5.3 UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO .....	9
5.4 CREACIÓN DE VALOR .....	12
6. ANÁLISIS EXTERNO .....	14
6.1 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO .....	14
6.2 CLÚSTER .....	17
6.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	17
6.4 GRUPOS ESTRATÉGICOS .....	19
7. ANALISIS INTERNO.....	20
7.1 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....	20
7.2 CADENA DE VALOR .....	23
7.3 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....	25
8.DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	26
8.1 ANÁLISIS DAFO .....	26
8.2 MATRIZ BCG .....	28
9.CONCLUSIÓN .....	30
10. BIBLIOGRAFÍA.....	31

## 1.RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto el estudio de las líneas de cacao de la empresa Nestlé S.A a nivel nacional mediante la realización de un análisis estratégico. Dicha empresa lleva presente en el mercado más de 150 años. A día de hoy es considerada una de las empresas líderes en el sector de los alimentos y las bebidas.

La finalidad de dicho trabajo es obtener la estrategia que debería de llevar a cabo la empresa para continuar siendo líder en el sector del cacao y que su éxito aumente progresivamente con el paso del tiempo.

Para conocer la personalidad e identidad de la empresa se ha realizado en primer lugar un análisis primario, compuesto de la misión, visión y objetivos corporativos, así como los mercados en los que quiere competir, los cuales vemos reflejados en el campo de actividad. Posteriormente se ha procedido a realizar un análisis externo e interno, estos análisis nos permiten conocer los factores que rodean a la empresa a nivel nacional, el nivel competitivo de la industria y competidores, también nos permite averiguar las ventajas competitivas que la empresa ofrece a través del análisis de las áreas de la cadena de valor, así como los recursos y capacidades con los que cuenta dicha empresa.

A continuación, se ha llevado a cabo un análisis estratégico, por un lado, identificando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a través del análisis DAFO, el cual nos ha dado a conocer que la empresa debería de llevar a cabo una estrategia ofensiva aprovechando que sus fortalezas y oportunidades son mayores. Por otro lado, identificando los negocios que son capaces de generar recursos como la caja roja o aquellos que por el contrario absorben recursos como es el caso los turrone Nestlé.

Por último, tras haber analizado toda la información se procede a la conclusión, la cual nos muestra que la empresa aprovechándose de sus fortalezas tales como la imagen de marca que ha conseguido año tras año elaborando productos que satisfacen las necesidades del mercado, así como las grandes inversiones que ha destinado a innovación y oportunidades como la que se ha detectado en la elaboración del mapa de grupos estratégicos, la empresa debe de abastecer el mercado con tabletas de 125 grs a un precio de 1.50€

## **2.ABSTRACT**

The present work aims at the study of the cocoa lines of the company Nestlé S.A at the national level through the accomplishment of a strategic analysis. The company has been in the market for more than 150 years. Today it is considered one of the leading companies in the food and beverage sector.

The purpose of this work is to obtain the strategy that should be carried out by the company to continue being a leader in the cocoa sector and that its success increases progressively with the passage of time.

To know the personality and identity of the company, a primary analysis has been carried out in the first place, composed of the mission, vision and corporate objectives, as well as the markets in which it wants to compete, which we see reflected in the field of activity. Subsequently an external and internal analysis has been carried out, these analyzes allow us to know the factors that surround the company at national level, the competitive level of the industry and competitors, also allows us to find out the competitive advantages that the company offers through of the analysis of the areas of the value chain, as well as the resources and capacities that the company has.

Next, a strategic analysis has been carried out, on the one hand, identifying the weaknesses, threats, strengths and opportunities through the DAFO analysis, which has made us aware that the company should carry out an offensive strategy taking advantage of That their strengths and opportunities are greater. On the other hand, identifying the businesses that can generate resources such as the red box or those that on the other hand absorb resources such as Nestlé nougats.

Finally, after analyzing all the information, we proceed to the conclusion, which shows us that the company taking advantage of its strengths such as the brand image that it has achieved year after year by producing products that satisfy the needs of the market, as well as the Large investments that have been devoted to innovation and opportunities such as that detected in the development of the strategic group map, the company must supply the market with tablets of 125 grs at a price of 1.50 €

### **3.INTRODUCCIÓN**

Las decisiones estratégicas son de naturaleza compleja, debido a que afectan a todos los ámbitos y niveles de la empresa y su importante vinculación con el exterior, por ello es necesario realizar un análisis exhaustivo del proceso de dirección estratégica para conseguir una estrategia que permita hacer a la empresa más competitiva, es decir, una rentabilidad mayor que la de sus competidores, cumpliendo así, los objetivos y metas establecidos por ella.

La definición más reciente nos la dan los autores Hax y Mailuf (1997) consideran que "el concepto de estrategia es de carácter multidimensional, ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, y facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno". (1)

La finalidad de este trabajo es doble por un lado es aplicar los conocimientos adquiridos en la asignatura de dirección estratégica propia de mi grado así como ampliar nuevos conocimientos, y por otro lado, es realizar un análisis estratégico de los distintas líneas de cacao de la empresa Nestlé a ámbito nacional, el cual nos permita conocer cuáles han sido las estrategias llevadas a cabo para conseguir ser líder del sector alimentario y cuales puede emplear en el futuro para que su éxito no se vea menguado.

Los motivos que me han llevado a seleccionar esta empresa son diversos, el primero de ellos es por la cercanía debido a que la primera fábrica española de Nestlé fue instalada en mi comunidad autónoma (Cantabria). El segundo por su gran éxito y relevancia en el mercado y tercero por la riqueza y empleo que proporcionada a Cantabria.

## 4.HISTORIA

Henri Nestlé funda en 1867 la empresa Nestlé con sede en Vevey (Suiza).

Comenzó con un producto destinado a combatir la mortalidad infantil. Su preocupación por la salud y la nutrición la llevo a ser pionera en el desarrollo de nuevos productos destinados a toda la familia (chocolate, cacao, productos lácteos, cafés solubles, bebidas y cereales). Posteriormente se interesó por otras categorías (agua mineral, helados, platos preparados y alimentación para mascotas).

La primera fábrica española fue instalada en La Penilla en 1905 (Cantabria), se instalaron en este lugar por la cercanía a una de sus principales materias primas, la leche procedente de la cornisa cantábrica (Galicia, Asturias y Cantabria).

En el año 1920 se fundó la sociedad anónima Nestlé española de productos alimentarios con sede en Esplugues de Llobregat (Barcelona). Además de establecerse delegaciones en Bilbao, Madrid, Santander, Sevilla y Valencia.

En la actualidad, Nestlé es una compañía líder a nivel mundial ya que está presente en más de 80 países y cuenta con más de 400 fábricas.

En España, cuenta una plantilla de más de 5.300 trabajadores, los cuales tienen la oportunidad de seguir formándose. Además, dispone de 11 centros de producción distribuidos en las siguientes comunidades autónomas: Araia (Álava), Gijón y Sebares (Asturias), Castellbisbal (Barcelona), Herrera del Duque (Badajoz), Miajadas (Cáceres), Girona, Viladrau (Girona), Pontecesures (Pontevedra), Reus (Tarragona) y La Penilla (Cantabria), siendo esta última uno de los centros de producción más importante.



Figura 3.1. Fuente: Nestlé

## 5. ANÁLISIS PRIMARIO

Aspectos que definen la identidad y personalidad de la empresa, además de establecer los objetivos y propósitos que quiere conseguir en el futuro, implicando a todos los miembros de la organización.

### 5.1 MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa y es un concepto de carácter dinámico ya que evoluciona como el resto de componentes de la organización.

Nestlé la define así “Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad” (2).

Como podemos observar la misión de Nestlé es muy amplia, generando una gran discrecionalidad además de una cierta desorientación entre los integrantes de la organización.

Según Hax y Majluf, la misión debe hacer referencia a una serie de variables tales como, definición del campo de actividad, identificación de capacidades, valores, creencias y elementos de la cultura de la empresa. Si analizamos la misión de Nestlé, observamos como identifica los elementos de su cultura (Nutrición, salud y bienestar) y las capacidades (Productos de máxima calidad), pero en ella no hace referencia a su campo de actividad, por lo tanto, no cumple con los requisitos establecidos por Hax y Majluf.

La visión de Nestlé es la siguiente “Ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía” (3)

Según Dess y Lumpkin, 2003, la visión debe de ser uno de los papeles centrales del líder.

En cuanto a los principios corporativos de la empresa Nestlé se han ido desarrollando a lo largo de los 150 años que lleva la empresa presente en el mercado. Además de adaptarse a las nuevas circunstancias de un mundo que está en continuo cambio. Cabe destacar que los fundamentos básicos no han sido modificados desde sus orígenes reflejando los valores de justicia, honestidad y preocupación por el interés general de las personas.

Estos principios tienen en cuenta las diversas prácticas culturales, religiosas y locales de los distintos países en los que está presente Nestlé.

Estos son los 10 principios corporativos de Nestlé:

#### 1. Nutrición salud y bienestar

El objetivo central es mejorar día a día la calidad de vida de los consumidores Nestlé, ofreciéndoles una amplia gama de alimentos y bebidas saludables y sabrosas, fomentando así un estilo de vida sano. Por ello expresan esta idea a través del eslogan “A gusto con la vida”

#### 2. Garantía de calidad y seguridad de los productos

Todos los consumidores de los distintos rincones del mundo a los que Nestlé hace llegar sus productos son conscientes de que dicha empresa, representa la promesa de ofrecer productos seguros y de calidad.

### 3. comunicación con el consumidor

Nestlé tiene el compromiso de mantener una comunicación fiable y responsable con sus consumidores para que estos puedan ejercer su derecho a una elección informada y promovida por una dieta saludable. Respetando en todo momento la privacidad del consumidor.

### 4. Derechos humanos en nuestra actividad empresarial

Nestlé apoya el pacto mundial de las naciones unidas sobre el trabajo y los derechos humanos. Por ellos ofrece puestos de trabajo que cumplan la buena práctica de los derechos laborales y humanos en todas las actividades empresariales de la organización.

### 5. Liderazgo y responsabilidad personal

El gran éxito con el que cuenta Nestlé está en el respeto mutuo con su personal. Por ello contratan personas competentes y motivadas que respeten los valores de la compañía. Nestlé les ofrece la oportunidad de promocionar y desarrollarse profesionalmente, protegiendo su privacidad y rechazando toda forma de acoso o discriminación.

### 6. seguridad y salud en el trabajo

Nestlé está comprometida con la prevención de lesiones, accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo y con la protección de todos los empleados y todo aquel personal que intervenga en la cadena de valor de la empresa.

### 7. Relaciones con proveedores y clientes

Nestlé exige a sus proveedores, subcontratistas, agentes y empleados que respeten las normas establecidas por ésta, las cuales no son negociables, así como demostrar honestidad, justicia e integridad. La empresa exige los mismos aspectos, los cuales esta comprometida con sus clientes.

### 8. Agricultura y desarrollo rural

Nestlé contribuye a mejorar la producción agrícola, económica y el nivel social de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacer que todo esto sea más sostenible desde el punto de vista medioambiental.

### 9. sostenibilidad medioambiental

Nestlé está comprometida con las prácticas empresariales medioambientales sostenibles. Uno de sus objetivos principales es emplear de la forma más eficiente los distintos recursos naturales, los cuales son empleados en las distintas fases del ciclo de vida de los productos, favoreciendo el uso de recursos renovables gestionándoles de forma sostenible para alcanzar el objetivo de cero desperdicios.

### 10. El agua

Compromiso por el uso sostenible del agua además de mejorar continuamente su gestión. Somos conscientes del problema al que se enfrenta este mundo. Por ello vemos que es necesaria una gestión responsable de los recursos híbridos.

## 5.2 CAMPO DE ACTIVIDAD

El campo de actividad es el conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa. En muchas ocasiones se incluye en la misión de la empresa ya que forma parte de su identidad.

El campo de actividad está a nivel corporativo porque engloba a todos los integrantes de la organización y a su futuro.

En este caso el campo de actividad a estudiar será el sector alimentario.

Según el modelo de Abell (1980), se diferencian tres dimensiones:

5.2.1 Funciones, están compuestas por las necesidades que cubren los distintos productos del sector alimentario, como son: fácil de llevar, ocio, ayuda a socializar y favorece la vida saludable.

5.2.2 Los grupos de interés se encuentran divididos entre bebés, niños, jóvenes, adultos y ancianos. En los supermercados nos encontramos los productos clasificados en función de la etapa de vida de las personas.

5.2.3 Las tecnologías, están constituidas por las diferentes secciones que forman un supermercado, como pescadería, aperitivos, frutería, etc.



Figura 5.1. Elaboración propia.

Por lo tanto, el campo de actividad del sector alimentario es amplio, debido a que comprende a un gran número de funciones, tecnologías y clientes.

## 5.3 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

Las unidades estratégicas de negocio son aquellas actividades que permiten formular una estrategia propia.

En Nestlé identificamos las siguientes UEN en función de los distintos productos que fabrica, además de identificar las marcas con las que comercializa dichos productos.

### 5.3.1 Agua embotellada

Componente más importante de nuestro organismo, representado tres cuartas partes de nuestro cuerpo.

- 5.3.1.1 Viladrau
- 5.3.1.2 Vittel
- 5.3.1.3 Nestlé Aquarel
- 5.3.1.4 Perrier
- 5.3.1.5 Acqua Panna
- 5.3.1.6 S.pellegrino
- 5.3.1.7 Sampellegrino

### 5.3.2 Alimentación de mascotas

Purina, alimento para perros y gatos que se adapta a las distintas etapas y circunstancias del animal. Se distinguen las siguientes:

- 5.3.2.1 Purina pro plan
- 5.3.2.2 Purina pro plan veterinary diets
- 5.3.2.3 Purina dog chow
- 5.3.2.4 Purina gourmet
- 5.3.2.5 Purina one resultados visibles hoy y mañana
- 5.3.2.6 Purina aventuras
- 5.3.2.7 Purina felix
- 5.3.2.8 Purina tidy cats
- 5.3.2.9 Purina delibakie

### 5.3.3 Alimentación infantil

Nestlé apoya la lactancia materna, a la vez que se complementa con nuevos alimentos.

- 5.3.3.1 Nestlé empieza bien crece sano
- 5.3.3.2 Nestlé NAN, primeras y únicas leches infantiles con optipro.
- 5.3.3.3 Nestlé NIDINA, leche para cubrir las necesidades de tu bebé.
- 5.3.3.4 Nestlé nestum, papillas de cereales ideales para tu bebé.
- 5.3.3.5 Nestlé naturnes, purés 100% naturales.
- 5.3.3.6 Nestlé junior, leches y papillas.
- 5.3.3.7 Nestlé iogolino, postres lácteos con una gran variedad de sabores y tamaños.

### 5.3.4 Café y cacao

Nestlé te ofrece el mejor café para que disfrutes siempre del auténtico sabor y aroma de cada grano de café. Además de seleccionar el mejor cacao para elaborar un preparado alimenticio al cacao para que puedas dar ese sabor a chocolate a tu leche.

- 5.3.4.1 Nescafé, café soluble puro y con una gran variedad de deliciosas cremas.
- 5.3.4.2 Nesquik, delicioso cacao para los más pequeños.
- 5.3.4.3 Bonka, café tostado.
- 5.3.4.4 Eko, cereales solubles.
- 5.3.4.5 Dolce gusto, cápsulas de distintos sabores.
- 5.3.4.6 Nespresso, cápsulas de distintos sabores.

### 5.3.5 Lácteos

Mejor fuente de calcio, aportando vitaminas y proteínas.

- 5.3.5.1 La lechera, leche condensada y yogures

- 5.3.5.2 Ideal, leche evaporada.
- 5.3.5.3 Nesquik,
- 5.3.5.4 Sveltesse, leche en polvo

### 5.3.6 Cereales

Fuente de hidratos de carbono, que representan un 50% de la energía que utilizamos durante el día.

- 5.3.6.1 Chocapic, autentico sabor a chocolate
- 5.3.6.2 Nesquik, cereales infantiles para el desayuno.
- 5.3.6.3 Fitness, cereales integrales.
- 5.3.6.4 Estrellitas, cereales infantiles azucarados para el desayuno.
- 5.3.6.5 Golden grahams, cereales de maíz y trigo.
- 5.3.6.6 Crunch, cereales infantiles chocolateados para el desayuno.
- 5.3.6.7 Cheerios, cereales de avena integral tostados con miel.
- 5.3.6.8 Lion, cereales infantiles chocolateados para el desayuno.
- 5.3.6.9 Sin gluten corn flakes, cereales sin gluten.

### 5.3.7 Chocolates

Rico en antioxidantes, especialmente el chocolate negro.

- 5.3.7.1 Nestlé, clásicas tabletas de chocolate.
- 5.3.7.2 Caja roja, bombones de chocolate con leche, blanco y negro con diferentes diseños.
- 5.3.7.3 KitKat, barritas de chocolate para tomar en cualquier lugar.
- 5.3.7.4 Nestlé postres, el mejor chocolate para que puedas disfrutar de deliciosos postres.
- 5.3.7.5 Dolca, el chocolate tradicional.
- 5.3.7.6 Smatties, pastillas de chocolate cubiertas de una crujiente capa de azúcar de 8 colores diferentes.
- 5.3.7.7 Nestlé turrón, turrónes de deliciosos chocolate Nestlé.
- 5.3.7.8 Quality Street, exquisitos bombones de corazón de tofe recubiertos de chocolate.
- 5.3.7.9 Lion, potente combinación de chocolate y caramelo.
- 5.3.7.10 Milkybar. Chocolate blanco.
- 5.3.7.11 Nesquik, delicioso chocolate con leche relleno de una suave crema de leche idóneo para los más pequeños de la casa.
- 5.3.7.12 Crunch, tabletas de chocolate con leche y crujientes cereales tostados.
- 5.3.7.13 After eight, delicioso chocolate negro con un interior de menta.
- 5.3.7.14 La receta de la chocolatería, gama de chocolates de inspiración artesanal con ingredientes de excelente calidad
- 5.3.7.15 Gold tabletas gruesas formadas por chocolate y frutos secos enteros de placer intenso ideales para enamorados.

### 5.3.7 Helados

Nestlé apuesta principalmente por los helados que contenga leche, ya que aportan importantes cantidades de nutrientes.

- 5.3.7.1 Nestlé, deliciosos helados de bombón rellenos de chocolate con leche, blanco o negro.
- 5.3.7.2 Kitkat, helados con el sabor de KitKat.

- 5.3.7.3 La lechera, helados con grades sabores.
- 5.3.7.4 Maxibon, surtido de distintos helados.
- 5.3.7.5 Nesquik, helados con el sabor de Nesquik.
- 5.3.7.6 Gold, deliciosos sabores que provocan sus sentidos.
- 5.3.7.7 Pirulo, refrescantes y divertidos helados.
- 5.3.7.8 Extreme, helados tradicionales con cono.

#### 5.3.8 Platos preparados

Alimentos precocinados destinados a adaptarse a los nuevos estilos de vida de la sociedad actual.

- 5.3.8.1 Maggi, purés, sopas, fideos, pasta oriental y jugosos a la sartén.
- 5.3.8.2 Buitoni, pasta fresca, pizzas, salsas, piccolinis y masas refrigeradas.
- 5.3.8.3 Litoral, platos preparados de origen tradicional como los callos, legumbres etc.
- 5.3.8.4 Solís, tomate frito.
- 5.3.8.5 Garden gourmet, hamburguesas, albóndigas, Nuggets y bocaditos braseados.

### **5.4 CREACIÓN DE VALOR**

El objetivo fundamental para las empresas es la creación de valor, por ello vamos a comprobar si la empresa Nestlé crea valor o por el contrario destruye valor. En algunas ocasiones esto se limita por los conflictos de interés que se puedan producir, esto se origina cuando una persona busca su propio interés o de un tercero. Para ello Nestlé ha llevado a cabo un código de conducta empresarial donde está reflejado dicho conflicto.

Para poder realizar el cálculo necesitamos dos datos, la cotización en bolsa y los datos del balance.

Balance Nestlé S.A, del periodo terminado: 31/12/2016.

	2016 31/12
Período terminado:	
<b>Total activos corrientes</b> ▾	<b>32042</b>
Efectivo y inversiones a corto plazo	9296
Tesorería	-
Efectivo y equivalentes	7990
Inversiones a corto plazo	1306
Deudores comerciales y otras cuentas corrientes a cobrar	13197
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	12411
Existencias	8401
Pagos por adelantado	573
Otros activos corrientes	575
<b>Total activos</b> ▾	<b>131901</b>
Propiedad, planta y equipo - Neto	27554
Propiedad, planta y equipo - Bruto	-
Amortización acumulada	-
Fondo de comercio	33007
Inmovilizado intangible - Neto	20397
Inversiones a largo plazo	16428
Otros activos no corrientes	114
Activos fiscales diferidos	2359
Otros activos	-
<b>Total pasivo corriente</b> ▾	<b>37517</b>
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	-
A pagar / acumulado	18629
Gastos acumulados	3855
Instrumentos financieros derivados	-
Deudas con entidades de <a href="#">CRÉDITO</a>  y obligaciones u otros valores negociables	12118
Otros pasivos corrientes	2915
<b>Total pasivo</b> ▾	<b>67311</b>

## Análisis estratégico de los chocolates Nestlé en España

Saldos con entidades de crédito y otros pasivos financieros	11091
Deudas con entidades de crédito y otros pasivos financieros no corrientes	11091
Arrendamiento financiero	-
Total deuda financiera	23209
Pasivos por impuesto diferido	3865
Intereses minoritarios	1391
Otros pasivos no corrientes	13447
<b>Patrimonio neto</b>	<b>64590</b>
Total de acciones preferentes	-
Fondo de comercio	-
Capital	311
Prima de emisión	-
<b>RESERVAS</b> (pérdidas) acumuladas	82870
Acciones propias en cartera	-990
ESOP Acciones a empleados	-
Ganancia (Pérdida) acumuladas	-
Diferencias de conversión	-17601
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>131901</b>
<b>Acciones comunes en circulación</b>	<b>3098.02</b>
Acciones preferidas en circulación	-

Cotización Nestlé S.A, del periodo terminado: 30/12/2016

Fecha	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	Volumen
30/12/2016	73,050	73,600	73,600	72,950	3.693.044

Ratio valor =  $73.050 \cdot 3098.02 / 64.590 = 3.50 > 1$  por lo tanto, la empresa Nestlé crea valor.

## 6. ANÁLISIS EXTERNO

El entorno, hace referencia a todos los factores que rodean a la empresa y que está no puede contralar. Por ello es necesario identificar las distintas oportunidades y amenazas, ya que un entorno complejo, diverso, dinámico y hostil origina una mayor incertidumbre para la empresa.

### 6.1 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Lo primero es determinar el entorno que vamos a analizar, en este caso analizaremos los productos de chocolate Nestlé en España.

Para ello vamos analizar las distintas variables que componen el PESTEL.

Dimensiones de análisis:

#### 6.1.1 Político

Política fiscal española, ha sufrido considerablemente en los últimos años, para ello, el actual gobierno está llevando a cabo una serie de reformas

Estabilidad del gobierno, tras las dificultades sufridas ante la elección de un presidente del gobierno, España vuelve a recuperar el atractivo ante los inversores

internacionales. El 38.5% de las empresas españolas estaban en manos extranjeras en 2008. En la actualidad ese porcentaje se ha incrementado hasta el 44%.

### 6.1.2 Económico

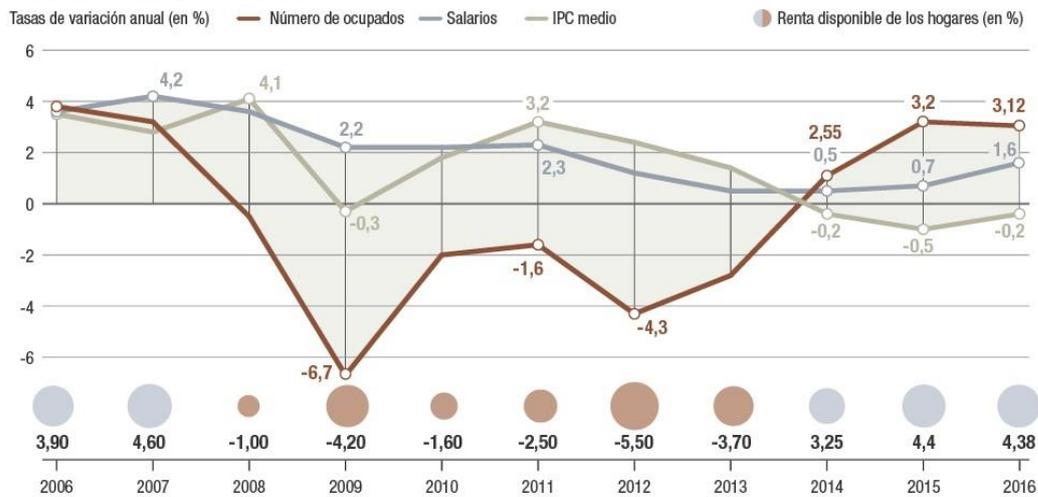
Ciclos económicos, España en los últimos años ha sufrido una gran crisis económica que actualmente se encuentra menos acentuada.

La deuda pública de las administraciones se situó en 2016 en un 99.4% del PIB, 0.5 puntos menos que en el 2015.

### Renta disponible/ nivel de desempleo

#### La recuperación llega a las familias

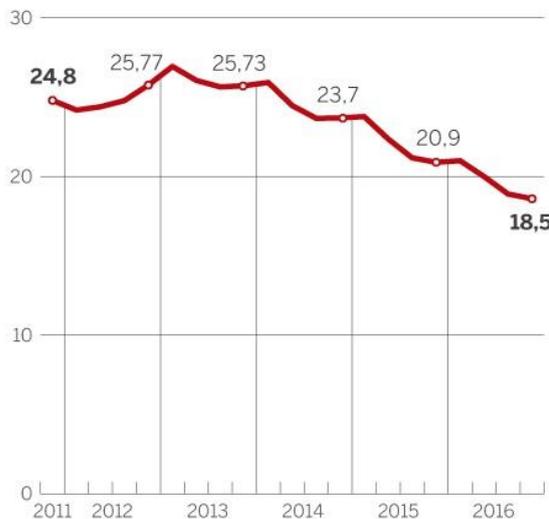
##### ■ Renta disponible de los hogares



Como observamos en el gráfico, los hogares han acabado 2016 con una renta disponible de 4.38% superando al año anterior (4.4 %). Aunque las familias aún se sitúan lejos de los niveles anteriores a la crisis.

#### TASA DE PARO

En porcentaje



La tasa de paro ha ido disminuyendo hasta situarse en 2016 en un 18.5%. Aunque la mayoría de los contratos son temporales.

PIB, Subió un 3.2% en el año 2016, respecto al año anterior, las previsiones para 2017 son de un incremento del 2.5% sobre el año anterior. El principal impulso proviene de la revalorización de los activos inmobiliarios.



### 6.1.3 Sociocultural

Con el paso del tiempo los estilos de vida han cambiado adaptándose a los nuevos hábitos de consumo, como la búsqueda de productos más saludables y ecológicos además de una mayor preocupación por el medio ambiente. Por ello las empresas han empezado a utilizar envases reutilizables y menos contaminantes.

### 6.1.4 Tecnología

Las nuevas tecnologías han permitido que las empresas incrementen su producción con máquinas más eficientes y más respetuosas con el medio ambiente obteniendo así, unos menores índices de contaminación. Además, también han permitido que las empresas accedan a los sus puntos de venta y a sus materias primas de manera más rápida, segura, económica y flexible.

Infraestructuras, se han mejorado tanto las existentes como la construcción de infraestructuras nuevas.

### 6.1.5 Ecológico, políticas medioambientales, consumo de energía.

El consumo de energía crece más rápido que el PIB y de forma poco sostenible a pesar de las reformas aplicadas.

Nuevas políticas agrarias y medioambientales

Nuevas políticas ecológicas como ley 11/2014 del 3 de julio por la modificación de la ley 26/2007 del 23 de octubre de responsabilidad medioambiental.

### 6.1.6 Legal, seguridad e higiene en el trabajo, legislación laboral

Nuevas leyes sobre prevención de riesgos laborales, condiciones laborales (igualdad entre hombres y mujeres). Estas leyes han permitido mejorar las condiciones de trabajo. Aunque todavía quedan muchas mejoras para poder conseguir puesto de trabajo más seguros.

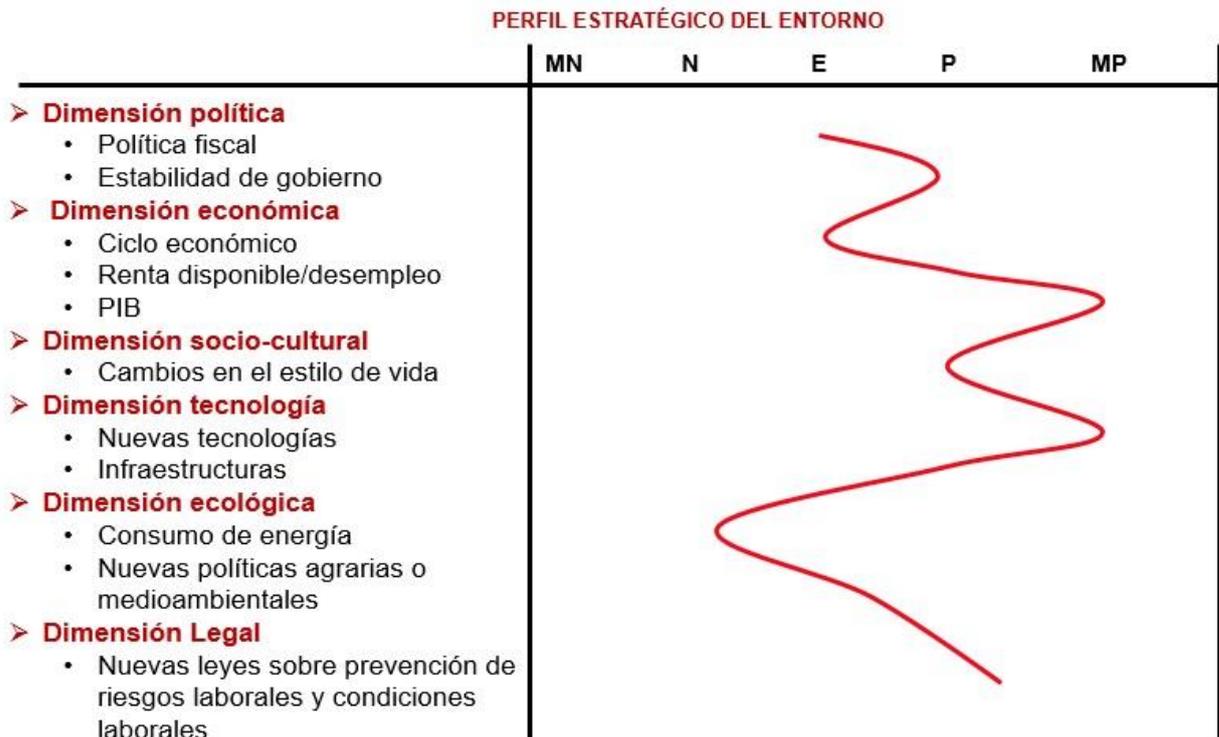


Figura 6.1 Elaboración propia.

Con este análisis observamos que todas las variables no influyen de la misma manera en la empresa. Como visualizamos los aspectos económicos han mejorado considerablemente. El aspecto más negativo lo encontramos en el consumo de energía que a pesar de las reformas aplicas el consumo sigue siendo muy elevado y de manera menos sostenible.

## 6.2 CLÚSTER

En España encontramos un clúster en Cantabria, denominado Clúster en innovación alimentaria creado en 2014, formado por instituciones, representantes y empresas del sector. Las empresas que forman parte son: Gullón, Nestlé, cámara de comercio, CITICAN y CEOE-Cepyme.

El objetivo es representar a todas las empresas de este sector en el marco de esta nueva iniciativa para impulsar el emprendimiento, el I+D+I, la transferencia de conocimientos, la internacionalización y la cooperación. Además de afrontar los nuevos retos del sector como el desarrollo de nuevas técnicas de conservación y producción de alimentos siempre que sean respetuosas con el medio ambiente, la elaboración de nuevos productos para satisfacer la demanda de los distintos consumidores siendo productos que aporten una funcionalidad nutritiva. Y por último el impulso de la seguridad alimentaria y el control de las instalaciones y equipos que permitan a las empresas el desarrollo de sus productos.

## 6.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS, SEGÚN PORTER

Este modelo fue elaborado por Michael Porter en el año 1979. La finalidad de este modelo es analizar el nivel de competencia dentro de la industria para determinar las estrategias de negocio que debería de llevar a cabo la empresa.

Estas 5 fuerzas de Porter operan en un entorno inmediato de la empresa, y afectan a las habilidades de la propia organización para obtener rentabilidad y satisfacer las necesidades de los clientes.

Las 5 fuerzas de Porter son:

### 6.3.1 Intensidad de la competencia actual

La industria de Nestlé es concentrada, debido a que existe un gran número de empresas con diferencias de tamaño muy significativas. En este caso las dos marcas que constituyen más del 50% del mercado son Nestlé con un 47% y Milka con un 16%.

El ritmo de crecimiento de la industria se encuentra en la fase de madurez, obteniendo un beneficio mayor que en las anteriores etapas (Introducción y crecimiento) esta etapa puede durar más tiempo si se aplican las adecuadas técnicas de marketing. Por ello Nestlé lleva a cabo la estrategia de desarrollo de productos, esto quiere decir que fabrica productos nuevos destinados al mismo mercado, algunos ejemplos de ello son After eight, delicioso chocolate negro relleno de menta y Nestlé Lion, combinación de chocolate con caramelo.

Diferenciación de productos, Nestlé busca una mayor diferenciación de sus productos para reducir la intensidad de la competencia, para ello opta por la disminución de precios y ofertas, algunos ejemplos son: el pack ahorro en el clásico chocolate Nestlé extrafino o por comprar dos tabletas de Nestlé postres de regalo un tubo de leche condensada, la lechera.

Las barreras de salida no son muy elevadas debido a que las instalaciones pueden emplearse para la fabricación de otros productos.

En referencia a la diversidad de los competidores en esta industria la competencia está muy intensificada debido a que al existir bastantes empresas dedicadas a la venta de chocolate y al emplear cada una de ellas diversas estrategias hace que se dificulte la predicción del comportamiento de los integrantes del mercado.

Capacidad productiva instalada, las empresas tienen que tener en cuenta la capacidad productiva que tienen instalada ya que un exceso de ella implica la aparición de desajustes entre la oferta y la demanda y tendría que llevar a cabo movimientos bruscos para dar salida a la mercancía retenida en la fábrica o por el contrario si tiene escasez en la capacidad productiva no podría responder a la demanda. Por ello es necesario realizar estudios de mercado. Por ello Nestlé realiza estudios periódicamente.

### 6.3.2 Competidores potenciales

Las empresas que quieren competir en esta industria tienen bastantes barreras de entrada que lo dificultan, tendrán que soportar elevadas inversiones para alcanzar el posicionamiento con el que cuenta Nestlé en cuanto a fidelización de clientes. Su alto volumen de producción el cual le permite poder competir en costes y alcanzar ventajas competitivas como las economías de escala y la gran gama de productos diferenciados con los que cuenta Nestlé para responder a las diferentes necesidades de la población. También tienen una gran dificultad a la hora de buscar proveedores, por ejemplo, Nestlé ya cuenta con su propio plan de cacao "El cocoa Plan" para obtener las mejores cosechas de cacao procedentes de África, además de tener su propio modelo de gestión sostenible de la leche. También va encontrar, barreras sanitarias como los controles exhaustivos de calidad, barreras legales, en este caso la más destacada es la arancelaria.

### 6.3.3 Productos sustitutivos

En el mercado del chocolate encontramos muchos productos sustitutivos como pueden ser bocadillos, Snacks, galletas, turroneos u otros. Varios de estos productos podemos encontrarlos incluso a precios más bajos. Esto se convierte en una amenaza

porque el atractivo de la industria se ve disminuido. Aunque sus competidores no cuentan con marcas propias tan reconocidas en el mercado como la de Nestlé.

#### 6.3.4 Poder negociador de clientes

El poder de negociación de los clientes es alto cuando hablamos de costes de cambio bajos, debido a que Nestlé tiene numerosos competidores como Milka, Valor, Lindt etc. Dichas marcas ofrecen productos similares. También cuando hacemos referencia a los grandes volúmenes de compra. Ej. tableta formato familiar (Más volumen, menos coste), y Existen productos sustitutivos como los snacks, galletas, turronec etc. que incluso pueden ser adquiridos a precios inferiores.

El poder de negociación de los clientes es bajo cuando hablamos de concentración, en este mercado no existe una concentración de clientes debido a que hay una gran cantidad de personas dispuestas a adquirir estos productos y no están relacionados entre ellos para organizarse. O cuando hablamos de productos diferenciados, Nestlé ofrece una gama de productos diferenciados para poder satisfacer las distintas necesidades de manera más sostenible y con productos de mayor calidad.

#### 6.3.5 Poder negociador de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto si hablamos del Cacao adquirido en África (costa de marfil), que a través del plan cocoa, la empresa Nestlé se garantiza el cultivo. También si hablamos de materias primas importantes para la empresa, como son leche y cacao, los productos Nestlé no pueden salir al mercado si contienen dichas materias primas, además, tampoco se puede encontrar otras materias primas que sean capaces de sustituir al cacao y la leche para poder llevar a cabo la producción de chocolates Nestlé. Y por último los productos están muy diferenciados debido a que hay zonas donde las materias primas necesarias para la producción son de mayor calidad que en otras zonas.

El poder de negociación de los proveedores es bajo si hablamos de compra de pequeños volúmenes puesto que las empresas al adquirir grandes cantidades obtienen ventajas como son las economías de escala, permitiéndoles adquirir mayores cantidades de un producto a un precio inferior. También cuando nos referimos a los costes de cambio, puesto que, si se pueden encontrar más granjas lecheras (Una de las principales materias primas), pero no situadas en la zona más cercanas a la fábrica como es el caso de la Penilla. Por ello las granjas de la cornisa cantábrica saben que juegan un papel fundamental pero esto no es suficiente para tener un cierto poder de negociación ya que el precio de la leche está determinado por política agrícola común (PAC) a todos los estados miembros de la unión europea (UE) , además la leche es un producto perecedero para el ganadero, pero no para la fábrica ya que una vez que se introduce en el proceso de producción se puede almacenar. Por ejemplo, cuando se ha finalizado una tableta de chocolate.

Tras realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter observamos que los proveedores tienen un gran poder de negociación puesto que las materias primas que distribuyen no tienen sustitutivos y son imprescindibles para llevar a cabo la producción del chocolate.

### 6.4 GRUPOS ESTRATÉGICOS

El mapa de grupos estratégicos nos muestra los principales competidores, en este caso, de Nestlé. Y además de mostrarnos si existe alguna carencia en el mercado.

Para realizar dicho mapa vamos a tomar como referencia la tableta clásica de chocolate con leche. Diferenciando por su peso y precio.

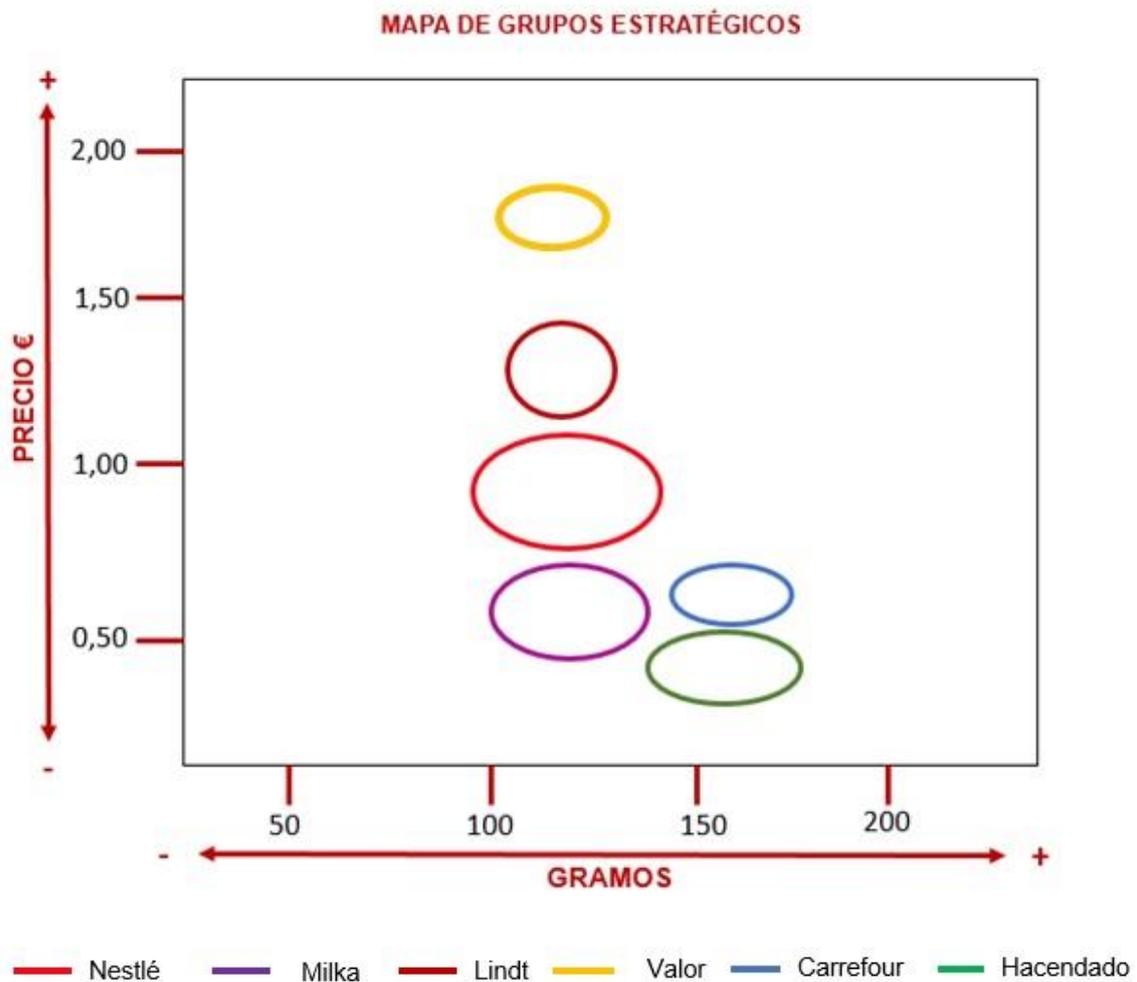


Figura 6.2 Elaboración propia.

Como podemos observar en el mapa de grupos estratégicos, el principal competidor de Nestlé es Milka. En este caso la tableta de 125g Milka la ofrece a 0.88€, seguido de Lindt a un precio de 1.15 €, mientras que Nestlé ofrece a 0.92€. Los productos valor se encuentran en la parte superior del mapa ya que ofrece el mismo tamaño, pero a precio muy superiores 1.73€. Otro de los principales competidores de Nestlé son las marcas blancas y la más destacada es la marca hacendado que ofrece tabletas de 150g a un precio inferior.

Otras marcas de chocolates como son Lacasa y Ferrero no ofrecen esta gama de productos.

También en el mapa de grupos estratégicos observamos que hay un grupo sin cubrir, que sería el correspondiente a una tableta 125grs a un precio 1.50€.

## 7. ANÁLISIS INTERNO

Permite conocer las fortalezas y debilidades a través del estudio y análisis de las distintas áreas funcionales con las que cuenta la organización para desarrollar su actividad.

### 7.1 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Para llevar a cabo este diagnóstico interno vamos a realizar un análisis comparativo de las distintas áreas funcionales de Nestlé con las de su principal competidor Milka.

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

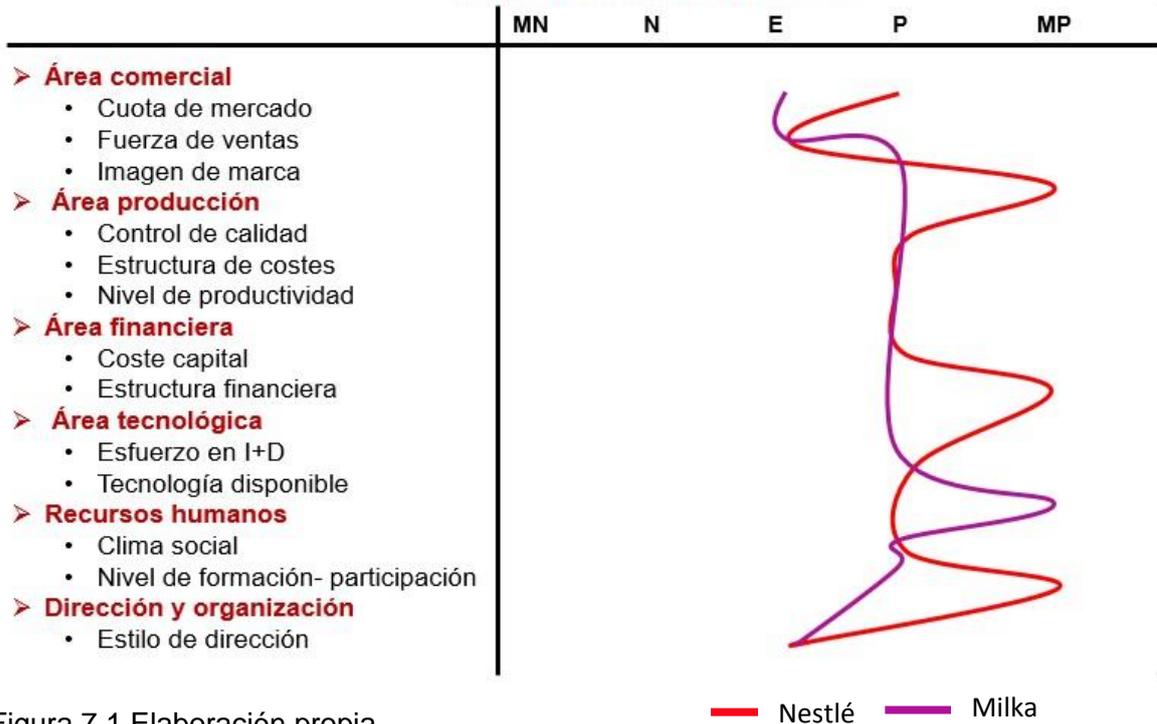


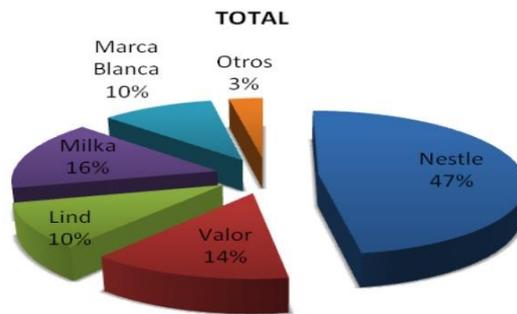
Figura 7.1 Elaboración propia

A continuación, una breve explicación de cada área

7.1.1 Área comercial

Cuota de mercado. El mayor porcentaje pertenece a Nestlé (47%), seguido de Milka (16%). Por ello, constituye un aspecto positivo para Nestlé sobre Milka.

Como podemos observar, más del 50% del mercado está representado por estas dos marcas. Otro de los principales competidores a tener en cuenta es Valor con un (14%).



Fuente: Atocha economía.

Fuerza de ventas, ambas utilizan una fuerza de ventas muy profesionalizada como es el software R/3 de SAP para planear los recursos empresariales (ERP) que integran la contabilidad y distribución. Por ello esto constituye un punto de equidad para las dos empresas.

Imagen de marca, ambas marcas llevan más de 100 años en el mercado. La marca Milka se registró en el año 1901 con su característica vaca morada. Con el paso de los años la marca gana fuerza sobre todo con su lema "Atrévete a ser tierno". Aunque no ha podido eclipsar el gran poder que tiene la imagen de marca de Nestlé, dicha marca comenzó su andadura en el año 1867. Nestlé fortaleció su imagen con el paso de los

años, pero el mayor impulso se lo dio el lema “Vive con el corazón”. Además, está valorada de forma más positiva por los consumidores que la marca Milka.

Por estas razones la imagen de marca para Nestlé constituye un aspecto muy positivo.

#### 7.1.2 Área producción

Control de calidad, ambas llevan a cabo controles exhaustivos de calidad, pero Nestlé cuenta con sus propios planes, para profundizar en el control de sus materias primas como es el “The cocoa plan” el cual le permite seguir el proceso del cacao desde su cultivo hasta su llegada a fábrica. Además de su modelo de gestión sostenible de la leche. Por ello se ve reflejado en el perfil estratégico de la empresa esto como un aspecto muy positivo para Nestlé.

Estructura de costes, ambas empresas mantienen su estructura de costes y buscan mejorarlas año tras año.

Nivel de productividad, las ventas de Nestlé ascendieron a los 1.533 millones de euros en 2016.

#### 7.1.3 Área financiera

Coste capital, Nestlé gana un 5.69% menos en el año 2016 y anuncia unos costes de reestructuración mayores para el año 2017.

Estructura financiera, Nestlé en el ejercicio 2016 ha crecido alrededor de 2.1% en relación al año anterior.

#### 7.1.4 Área tecnología

Esfuerzos en I+D, Nestlé en los últimos 6 años ha incrementado su inversión en 381 millones de euros entre los 11 centros de producción que tiene distribuidos en los distintos puntos de España. Aunque más del 74% se ha destinado a las fábricas de Girona y la penilla de Cayón (Cantabria).

El objetivo es el desarrollo de nuevos procesos de conservación, fabricación y optimización nutricional de los alimentos.

Esto constituye un aspecto muy positivo debido a su elevada cantidad de inversión y que la cantidad de inversión de su principal competidor es inferior a 381 millones de euros.

Tecnología disponible, ambas empresas buscan optar a la tecnología más avanzada para agilizar los procesos de producción manteniendo la calidad de los productos.

#### 7.1.5 Recursos humanos

Clima social, ambas empresas muestran en su página web lo ligadas que están con la creación de una plantilla de trabajadores diversa ofreciéndoles igualdad de oportunidades a todos los niveles de la organización.

Nivel de formación- participación, Nestlé cuenta con un plan de formación laboral cuyo objetivo es facilitar las competencias, actitudes y mejora de las habilidades necesarias para llevar a cabo los diversos retos que pueden darse en cada uno de los puestos de trabajo, además de proporcionar a cada empleado una mayor satisfacción.

Las distintas fábricas españolas de Nestlé cuentan con su propio espacio dedicado a la formación específica de cada centro de producción.

#### 7.1.6 Dirección y organización

Estilo de dirección, ambas empresas llevan a cabo la dirección de manera distinta, aunque coinciden en diversas características, como el incremento de las ventas satisfaciendo las distintas necesidades de la población.

Como observamos en el perfil estratégico de la empresa, Nestlé cuenta con numerosas fortalezas en áreas como imagen de marca, estructura financiera y nivel de formación, pero debe de continuar mejorando en áreas como fuerza de ventas, estructura de costes y estilo de dirección, porque su principal competidor (Milka) se encuentra a su mismo nivel.

## **7.2 CADENA DE VALOR**

Análisis de las distintas actividades de la empresa desagregándolas en actividades primarias y actividades secundarias para identificar las fuentes de ventaja competitiva con las que cuenta la empresa.

### **7.2.1 Actividades primarias**

#### **7.2.1.1 Logística interna/entrada de factores.**

En esta fase de la cadena valor se obtienen las materias primas para poder llevar a cabo el proceso productivo, las principales materias primas son:

El cacao procedente el 70% de costa de marfil y Ghana. Este producto es transportado vía marítima y posteriormente vía terrestre. Es Fácil su manejo ya que viene en sacos y permite ser almacenado. Para garantizar la gestión, la máxima calidad y manejo del cacao, Nestlé ha llevado a cabo el plan "The cocoa plan".

La leche procedente de la cornisa cantábrica (Galicia, Asturias y Cantabria). Para ello se emplean camiones con cisterna frigorífica con un tiempo máximo de recogida desde la granja hasta la fábrica de 3 hora para mantener el producto intacto ya que es perecedero, fácilmente contaminable y sensible a altas temperaturas, además de ser un producto no almacenable.

La empresa se esfuerza por obtener un stock que se ajuste a las distintas circunstancias del mercado, ya que, en verano, la demanda es inferior al resto del año.

#### **7.2.1.2 Operaciones/producción.**

En esta segunda fase se transforman las materias primas en el producto final que será distribuido a los distintos puntos de venta. Nestlé realiza todas las fases de transformación en la misma fábrica.

Las fases de transformación del chocolate son las siguientes:

Trituración del cacao, las habas pasan por un proceso de limpieza, posteriormente serán troceadas y por último se separan de la cascara.

Torrefacción, tueste del haba a una temperatura que oscila entre los 120-125 grados.

Molienda, se muelen las habas tostadas

Mezclado, dependiendo del tipo chocolate que se vaya a producir se mezclan unas materias primas u otras.

Refinación, máquinas de cinco rodillos que permiten reducir el tamaño de las partículas hasta conseguir un polvo fino.

Conchado, la mezcla será amasada durante horas incluso días para que pierda los aromas amargos y ácidos del cacao y se incorporan la manteca de cacao, lecitina y el aroma natural de la vainilla.

Templado, proceso de enfriamiento (cristalización de la manteca de cacao) por el cual el chocolate obtiene su aspecto brillante y su textura fina.

Mezcla con ingredientes, esta parte del proceso solo se realiza en aquellos casos en los que el chocolate lleve incorporado almendras, avellanas, galletas etc.

Moldeo y embalaje, el chocolate se vierte sobre los distintos moldes para darle la forma deseada, posteriormente se incorpora a un túnel de enfriado a una temperatura entre los 15 y los 17 grados.

Cada una de estas fases del proceso de producción es realizada cuidadosamente para obtener el chocolate de la mejor calidad. Cumpliendo con la normativa ISO 9000 (Sistema de gestión de calidad), ISO 14001 (Sistema de gestión ambiental), OHSAS 18001 (Sistema de seguridad y salud) e ISO 22000 (Sistema de gestión de la seguridad Alimentaria).

#### 7.2.1.3 Logística externa/distribución.

Esta parte de la cadena de valor está subcontratada a la compañía logística DHL desde principios del año 2007 ampliando dicho contrato hasta el año 2018. Se encarga de proporcionar servicios logísticos a Nestlé, como el almacenaje, la manipulación, la preparación de pedidos y distribución del producto terminado hasta sus puntos de venta. Dando salida diaria a 700 órdenes, 6.000 líneas de pedido y 90.000 picking de cajas. (2015 Europapress).

#### 7.2.1.4 Marketing y ventas.

Nestlé logra darse a conocer a través de la publicidad para ello utiliza medios de comunicación masivos como son las redes sociales, televisión, radio, prensa etc. además, lleva en el mercado muchos años fidelizando clientes y consiguiendo que esta marca de chocolates pase de padres a hijos.

#### 7.2.1.5 Servicios post-venta.

Nestlé tiene disponible varios servicios de atención al consumidor como son la línea telefónica de atención al cliente 900112131, formulario de contacto a través de su página web, otra línea telefónica para contactar con las oficinas centrales, situadas en Barcelona 934805100, o contactar con el gabinete de prensa de Nestlé a través de un correo electrónico [prensa.nestle@es.nestle.com](mailto:prensa.nestle@es.nestle.com)

En ellos recoge todas las sugerencias y quejas de los clientes.

### 7.2.2 Actividades de apoyo

#### 7.2.2.1 Aprovisionamiento.

Control diario del almacén para determinar en qué momento debe de realizarse un nuevo pedido de materias primas. Además, lleva a cabo el "Lean en compras" es una manera distinta de abordar la gestión de las compras, la cual le permite mantener una relación más directa con los proveedores a largo plazo, reduciendo las actividades sin crear valor añadido y posicionando a los proveedores como una parte fundamental en la cadena de valor. Por esta iniciativa Nestlé en el año 2010 recibió un premio de la mano de la Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamiento (AERCE). (2010 Nestlé).

#### 7.2.2.2 Desarrollo de tecnología.

Nestlé está continuamente investigando tanto en nuevos productos como en nuevas tecnologías que hagan el trabajo más fácil y cómodo, pero sin dañar la esencia del

chocolate. Hoy en día una de sus mayores preocupaciones es la búsqueda de nuevas tecnologías renovables.

La fábrica de la penilla (Cantabria) ha confiado en Ambar dedicada a las telecomunicaciones, el diseño del nuevo data center de dicha fábrica

#### 7.2.2.3 Administración de recursos humanos.

Nestlé cuenta con una plantilla de más de 5.300 trabajadores en España, ofreciéndoles un clima laboral diverso, enriquecedor, seguro y lleno de oportunidades para ascender dentro de la organización, además de una formación continuada. La empresa también tiene que proporcionar a sus trabajadores el equipamiento necesario para poder llevar a cabo de manera segura su trabajo (cascos, guantes, botas de seguridad etc.)

En las empresas Nestlé disponen de un economato para que sus trabajadores puedan adquirir todos los productos a precios inferiores.

#### 7.2.2.4 Infraestructura de la empresa.

Todos los departamentos de la organización están coordinados para cumplir tanto los objetivos individuales de cada departamento, como el objetivo común de la organización.

#### 7.2.3 Interrelaciones de la cadena de valor

Los eslabones son aquellas interrelaciones que se producen entre las actividades de la cadena de valor o entre los proveedores y clientes y que generan ventajas competitivas para la empresa.

Los eslabones horizontales son aquellas interrelaciones que se producen dentro de la cadena de valor. En el caso de Nestlé se produce con la introducción del sistema SAP en la organización, este sistema permite poner en contacto a todas las actividades de la cadena de valor y obtener numerosas ventajas tales como mejor control de stocks y fabricación a tiempo real, gestión centralizada de órdenes de producción y de gestión y mejora en la calidad del proceso productivo.

Por otro lado, los eslabones verticales son aquellas interrelaciones que se producen entre alguna actividad de la cadena de valor con los clientes o proveedores. En el caso de Nestlé vamos a hacer referencia al “Lean en compras” que mejora la relación entre los proveedores y la actividad de aprovisionamiento, proporcionando una ventaja ya que permite disminuir las actividades sin crear valor añadido. Para ello ha tenido que realizar números cambios como por ejemplo la estandarización de los diseños de embalaje, comunicación electrónica de las distintas necesidades de suministro y una correcta optimización de los lotes de aprovisionamiento. Otro eslabón vertical que identificamos es el que se produce entre el cliente y el servicio posventa, los clientes a través de las encuestas, quejas y sugerencias muestran los aspectos a mejorar y posibles soluciones que ha de tener en cuenta la organización.

### **7.3 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

Identificación de los diferentes recursos y capacidades disponibles con los que cuenta Nestlé.

#### 7.3.1 Recursos, conjunto de activos o factores de los que dispone la empresa y está puede controlar

7.3.1.1 En referencia a los recursos tangibles, Nestlé cuenta con diez centros de producción, terrenos, la maquinaria necesaria para llevar a cabo la producción y tres

oficinas en España. Además de unas ventas totales que superan 1.500 millones de euros y un total de inversiones de 104 millones de euros en el año 2016.

7.3.1.2 En referencia a los recursos intangibles, Nestlé cuenta con su propia imagen de marca y reputación en el mercado, además de 292 patentes y diversos contratos que tiene con los proveedores y empleados de la organización. Nestlé cuenta con diversos sistemas de gestión y manuales (Sistema de gestión de calidad, Sistema de gestión ambiental, Sistema de seguridad y salud, Sistema de gestión de la seguridad Alimentaria).

7.3.2 Capacidades, cabe destacar el capital humano con el que cuenta Nestlé para llevar a cabo cada una de las funciones, siendo este un factor diferencial, el cual le permite alcanzar el éxito año tras año. Cada trabajador llega a la empresa con unos conocimientos que posteriormente son reforzados dentro de la organización con los distintos cursos de formación. Para ello Nestlé invierte gran parte de su capital en formación y aprendizaje con el objetivo de desarrollar el potencial de cada uno de sus empleados y hacer que ellos se sientan motivados en la realización de sus actividades diarias.

Una vez conocidos los distintos recursos y capacidades con los que cuenta Nestlé, vamos a determinar las ventajas competitivas. Dicha ventaja se produce cuando el índice de utilidad es superior que el de la media de la industria.

Una ventaja competitiva sería la Innovación, Nestlé ha introduce en el mercado nuevos productos para satisfacer la demanda de todos los grupos de interés. Algunos de esos productos son: el chocolate blanco, el chocolate relleno y la gama de productos las recetas de la chocolatería por las cuales ha recibido varios premios a la innovación y a la creatividad.

En la actualidad más del 15% de la cifra de negocios de Nestlé procede de productos innovadores.

Otra ventaja competitiva sería la capacidad de satisfacer al cliente de manera superior, el objetivo principal de Nestlé es satisfacer al cliente. Por ello es tan importante la calidad, la eficiencia y la innovación de sus productos. Además, proporciona una mayor satisfacción al cliente con la amplia gama de productos que oferta. Dicha gama de productos en muchas ocasiones va acompañada de numerosas ofertas o precios más reducidos, como es el caso del formato familiar y el pack ahorro.

## **8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Análisis que permite conocer las debilidades y fortalezas de los principales recursos con los que cuenta la organización: tecnológicos, humanos, comerciales, financieros etc., para ello se utiliza la matriz DAFO y para la distribución de los recursos entre los distintos negocios que tiene la organización se emplea la matriz BGC.

### **8.1 ANÁLISIS DAFO**

Matriz que nos permite analizar las debilidades y fortalezas (Análisis interno) y amenazas y oportunidades (Análisis externo). Con el objetivo de conocer la situación real y las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa para poder establecer las estrategias empresariales adecuadas.



Las fortalezas que encontramos en Nestlé son la imagen de marca, la innovación y la satisfacción al cliente. Nestlé lleva presenten en el mercado 150 años y año tras año ha conseguido fortalecer su imagen de marca, también ha aplicado nuevas innovaciones como fue el chocolate blanco en su momento y la capacidad de satisfacer al cliente de manera superior ampliando su gama de productos.

Las debilidades son incrementar las ventas en aquellos productos donde su venta es inferior o incrementarlas en aquellas donde los productos ya se encuentran en una etapa de madurez. También constituye una debilidad mantener el posicionamiento en el mercado debido a que hay números competidores que ofrecen productos similares incluso algunos a precios inferiores.

En cuanto a las oportunidades hemos observamos que hay necesidades que no están cubiertas en el mercado como son las tabletas de 125grs a 1.50€. También la continua búsqueda de nuevas tecnologías que reduzcan los tiempos de fabricación manteniendo la esencia del producto.

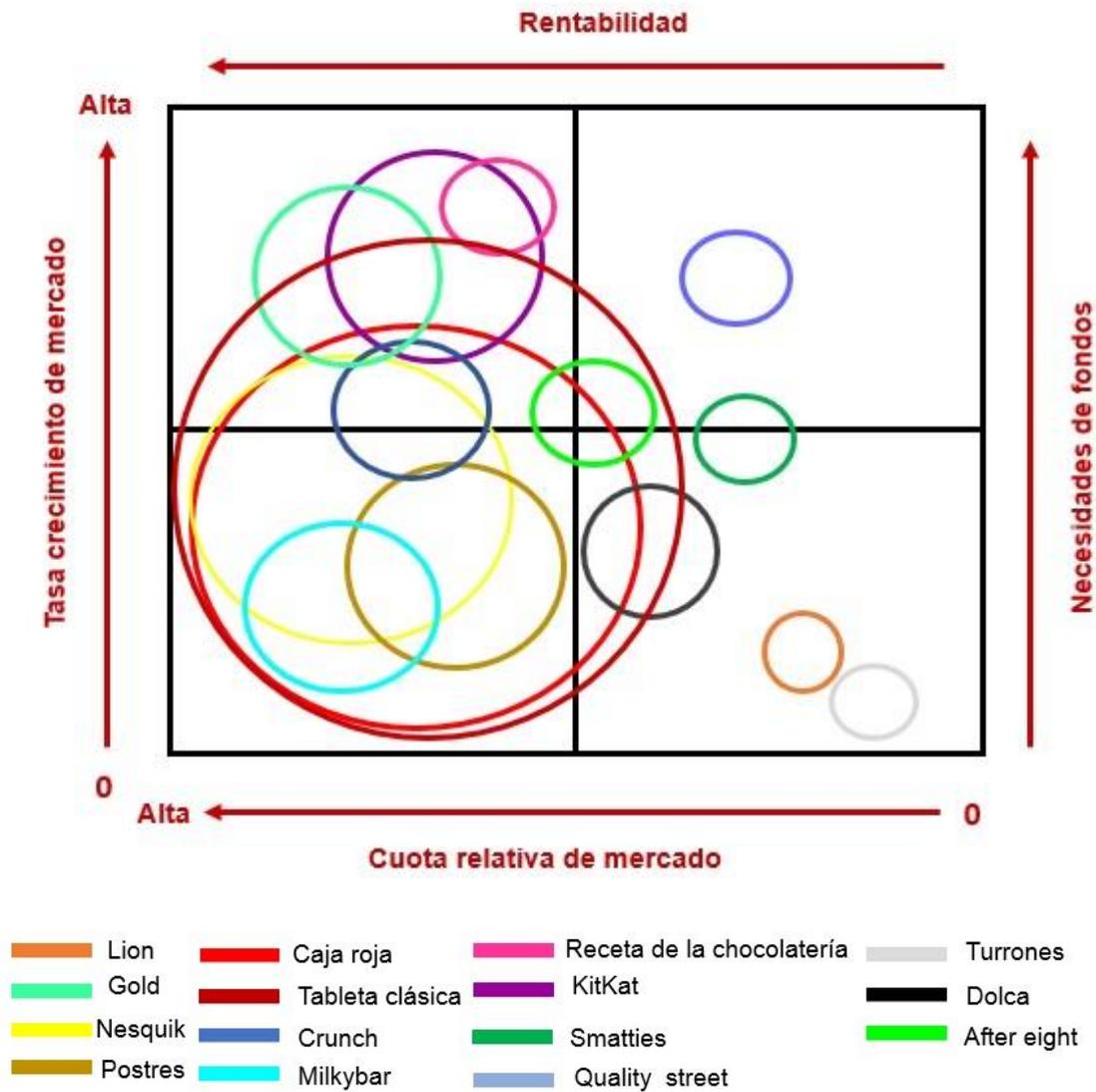
En cuanto las amenazas las marcas blancas como visualizamos en el mapa de grupos estratégicos están incrementando sus ventas debido a sus bajos precios. También la inestabilidad del país es una amenaza ya que en los últimos años España ha pasado por una grave crisis económica de la cual actualmente se está recuperando. Y por último los productos sustitutivos generan una gran amenaza ya que existen una gran variedad, como es el caso de los snacks, los cuales contienen menos calorías que el chocolate, que en un entorno tan preocupado por la vida saludable constituye una fuerte amenaza además algunos de estos productos se pueden encontrar en el mercado a precios inferiores.

Una vez identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, la empresa Nestlé debería de llevar a cabo una estrategia ofensiva, dado que sus fortalezas y oportunidades son mayores que sus debilidades y amenazas. Un ejemplo

de dicha estrategia sería utilizar la innovación con la que cuenta Nestlé para poder cubrir las necesidades no cubiertas en el mercado, como observamos en el mapa de grupos estratégicos la carencia de una tableta de chocolate de 125 grs a 1.50€, que a su vez permitiría a la empresa seguir reforzando la satisfacción al cliente que proporciona Nestlé.

## 8.2 MATRIZ BCG

La matriz BGC nos permite asignar los recursos de la manera más adecuada entre los distintos negocios de la organización además de identificar aquellos negocios que son capaces de generar recursos o de lo contrario absorben recursos.



8.2.1 Lion es comprado con Huesitos su principal competidor, que a día de hoy sigue siendo líder en ventas. Como observamos en la matriz, Lion está situada a la derecha por la zona baja considerándose un negocio con poco atractivo para la industria y con una baja posición relativa para la empresa.

8.2.2 Gold es comparado con Valor, dicha marca aun es líder en ventas, pero Nestlé Gold está incrementando sus ventas, por ello se encuentra situado en la BGC como un producto estrella, con unas expectativas altas de crecimiento en el futuro y una posición competitiva elevada.

8.2.3 Nesquik es comparado con Cola Cao, las ventas de dicha marca son superiores, pero para el conjunto de Nestlé representa un producto vaca lechera, con expectativas de crecimiento lentas y con una fuerte competencia en el mercado.

8.2.4 Nestlé postres es comprado con Lindt, los chocolates de postre Nestlé superan las ventas de Lindt por ello la encontramos posicionada en la BGC como un producto vaca lechera.

8.2.5 La caja roja es comparado con los bombones Lindt. La caja roja sigue siendo líder bastante alejada de su principal competidor, por ello, es uno de los productos que generan más recursos para la empresa.

8.2.6 La tableta clásica de Nestlé es comprada con Milka, a día de hoy la tableta clásica sigue siendo líder en ventas proporcionando los mayores recursos para la empresa.

8.2.7 Cruch es comprado con Suchard, este último producto aumenta sus ventas en las fechas navideñas, mientras que el resto del año Cruch se hace con esas ventas, por ellos se muestra como un producto estrella- vaca lechera.

8.2.8 Milkybar es comparado con la marca blanca de Carrefour, Milkybar es líder en ventas, pero la marca blanca está ganando cuota de mercado. Lo vemos representado como un producto vaca lechera.

8.2.9 Las recetas de la chocolatería son comparados con Lindt, estas últimas tienen unas ventas inferiores. Es un producto estrella dado que sus expectativas de crecimiento son altas.

8.2.10 KitKat es comparado con la marca blanca de Hacendado, KitKat es líder en ventas durante todo el año, ya que es un producto fácil de llevar por ello, aporta grandes recursos para Nestlé y se espera que en el futuro aumente su crecimiento.

8.2.11 Los Smatties son comparados con Lacasitos, estos últimos tienen unas ventas superiores. Se encuentran posicionados entre peso muerto y dilema.

8.2.12 Quality Street es comprado con los bombones Lindt, estos últimos tienen unas ventas muy superiores a los bombones Nestlé, por ello está representado en la matriz como un producto dilema, si se invirtiese más en él, podría llegarse a convertir en un producto estrella.

8.2.13 Los Turrone Nestlé son comparados con Suchard, Los turrone Nestlé tienen unas ventas bastante más inferiores que los turrone suchard, por ello genera un bajo atractivo para la industria y la posición relativa de la empresa es baja. Además, Nestlé cuenta con otro producto similar a los turrone, el ya mencionado Cruch.

8.2.14 Dolca es comparado con Lindt, este chocolate es similar a la tableta clásica pero sus ventas no son tan altas, debido a que se ha incorporado más tarde al mercado. Sus ventas en relación con Lindt son más bajas.

8.2.15 After eight es comparado con Hacendado, las ventas de este chocolate con menta son superiores a las de Hacendado, ya que Nestlé ha sido pionera en crear estos chocolates. Aunque las ventas de las marcas blancas están aumentando, por ello se localiza en el mercado con una rentabilidad y una cuota relativa de mercado media.

Con todo ello podemos observar que los productos que más recursos generan para la empresa Nestlé son la tableta clásica, la caja roja y Nesquik y en aquellos productos en los cuales debe de invertir recursos son Quality Street y After eight. También debería plantearse la continuidad de varios productos como los turrone Nestlé y Lion.

## 9. CONCLUSIÓN

La empresa Nestlé líder en el sector de los alimentos y bebidas, según los últimos datos publicados la empresa generó valor. Para poder continuar incrementado dicho valor la empresa debe de satisfacer las necesidades carentes en el mercado, como se ve reflejado como una oportunidad en el análisis DAFO, también nos muestra dicho análisis que para ello puede apoyarse en la inversión en innovación que han aumentado en los últimos años en un 73% además de su imagen de marca, la cual esta fortalecida gracias a su plan del cacao "The cocoa plan" y a su modelo de gestión sostenible de la leche. En la realización del mapa de grupos estratégicos se ha detectado una carencia que son las tabletas de 125 grs a un precio de 1.50€, como se ha mencionado anteriormente la empresa debe de aprovechar las fortalezas citadas para satisfacerla.

La empresa debe de seguir fortaleciendo el contacto con los proveedores y su imagen de marca ya que son las barreras más significativas y si estas disminuirían entrarían nuevos competidores en la industria.

Desde mi punto de vista si las circunstancias del mercado no variasen y la empresa produciría nuevos productos, Nestlé continuaría siendo líder incrementado así su cuota de mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

Apuntes de la asignatura de dirección estratégica

Libro de Guerras y navas

<http://empresa.nestle.es/es> Nestlé S.A. España [Sitio Web] [Consulta; 14 de enero de 2017]

<https://www.nestle.com.py/acerca/mundo> Historia de Nestlé S.A [Sitio Web] [Consulta; 14 de enero de 2017]

[http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_1.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_1.html) Definición de dirección estratégica [Sitio Web] [Consulta; 15 de enero de 2017]

<https://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/codigo-conducta-empresarial-nestle.pdf> Código de conducta Nestlé S.A [Sitio Web] [Consulta; 15 de enero de 2017]

<http://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/mision-vision-valores> Misión y visión de Nestlé S.A [Sitio Web] [Consulta; 27 de enero de 2017]

<http://empresa.nestle.es/es/marcas> Marcas de la empresa Nestlé S.A [Sitio Web] [Consulta; 27 de enero de 2017]

<http://www.empresa.nestle.es/es/marcas/chocolates> Marcas de chocolate Nestlé S.A [Sitio Web] [Consulta; 27 de enero de 2017]

<https://emprendedoresempresas.wordpress.com/2014/12/01/definicion-campo-de-actividad-de-la-empresa/> Modelo de Abell [Sitio Web] [Consulta; 2 de febrero de 2017]

<https://es.investing.com/equities/nestle-ag-balance-sheet> Balance Nestlé S.A [Sitio Web] [Consulta; 2 de febrero de 2017]

<https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=datos%20de%20cotizacion%20de%20nestle> Cotización de Nestlé S.A [Sitio Web] [Consulta; 14 de febrero de 2017]

[http://www.infobolsa.es/cotizacion-vx/historico-nestle\\_n?startDate=20160601&endDate=20170119](http://www.infobolsa.es/cotizacion-vx/historico-nestle_n?startDate=20160601&endDate=20170119) Cotización de Nestlé S.A [Sitio Web] [Consulta; 14 de febrero de 2017]

[http://www.abc.es/economia/abci-estabilidad-politica-dispara-atractivo-inversor-espana-201701160254\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-estabilidad-politica-dispara-atractivo-inversor-espana-201701160254_noticia.html) Política española [Sitio Web] [Consulta; 16 de febrero de 2017]

<http://www.lavanguardia.com/economia/20170130/413720201838/espana-pib-2016.html> PIB español [Sitio Web] [Consulta; 16 de febrero de 2017]

[http://cincodias.com/cincodias/2017/01/10/economia/1484068774\\_319653.html](http://cincodias.com/cincodias/2017/01/10/economia/1484068774_319653.html) Renta disponible de los españoles [Sitio Web] [Consulta; 28 de febrero de 2017]

[http://elpais.com/elpais/2017/02/09/media/1486660148\\_231125.html](http://elpais.com/elpais/2017/02/09/media/1486660148_231125.html) Cifras de paro España [Sitio Web] [Consulta; 28 de febrero de 2017]

<http://www.agroinformacion.com/pac-espana-quiere-reformas-coeficiente-pastos-agricultor-activo-reglamento-onmibus/> Ecológico PAC [Sitio Web] [Consulta; 28 de febrero de 2017]

<http://www.europapress.es/economia/energia-00341/noticia-consumo-energia-crece-mas-rapido-pib-forma-menos-sostenible-catedra-bp-20170330125634.html> Índices de energía España [Sitio Web] [Consulta; 2 de marzo de 2017]

<http://www.iagua.es/noticias/espana/instituto-imdea-agua/17/03/28/estan-logrando-politicas-agrarias-europeas-objetivos> Reforma de la PAC [Sitio Web] [Consulta; 3 de marzo de 2017]

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/02/16/58a56ff3e2704e45288b461c.html> Coste de capital [Sitio Web] [Consulta; 3 de marzo de 2017]

<http://clubcalidad.com/nestle-entre-las-grandes-empresas-unidas-al-cluster-de-cambio-climatico/> Clúster Nestlé Cantabria [Sitio Web] [Consulta; 4 de marzo de 2017]

[http://www.eldiario.es/norte/cantabria/cantabria/Uneatlantico-innovacion-alimentaria-aglutinar-cantabras\\_0\\_395460680.html](http://www.eldiario.es/norte/cantabria/cantabria/Uneatlantico-innovacion-alimentaria-aglutinar-cantabras_0_395460680.html) Clúster Nestlé Cantabria [Sitio Web] [Consulta; 4 de marzo de 2017]

[http://www.retailactual.com/noticias/20150605/gullon-nestle-convenio-investigacion-empleo-alimentacion#.WLWxyW\\_hDIU](http://www.retailactual.com/noticias/20150605/gullon-nestle-convenio-investigacion-empleo-alimentacion#.WLWxyW_hDIU) Clúster Nestlé Cantabria [Sitio Web] [Consulta; 4 de marzo de 2017]

<http://www.foretica.org/prensa/noticias/las-36-empresas-que-integran-el-cluster-de-cambio-climatico-de-foretica-presentan-la-agenda-para-2016/> Clúster Nestlé Cantabria [Sitio Web] [Consulta; 4 de marzo de 2017]

[http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/nestle-centra-su-estrategia-en-mantener-la-cuota-de-mercado-en-espana\\_141642\\_102.html](http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/nestle-centra-su-estrategia-en-mantener-la-cuota-de-mercado-en-espana_141642_102.html) Competidores Nestlé [Sitio Web] [Consulta; 21 de marzo de 2017]

<http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/proveedores> Proveedores Nestlé [Sitio Web] [Consulta; 21 de marzo de 2017]

<https://atochaeconomia.wikispaces.com/file/view/1%C2%BAC+chocolate.pdf> Datos de mercado del chocolate [Sitio Web] [Consulta; 21 de marzo de 2017]

<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/forum/topics/cuales-son-la-principales-barreras-a-las-exportaciones> Barreras arancelarias [Sitio Web] [Consulta; 23 de marzo de 2017]

<http://www.empresa.nestle.es/es/cvc/desarrollo-rural/modelo-gestion-sostenible-leche> Gestión de leche Nestlé [Sitio Web] [Consulta; 23 de marzo de 2017]

<http://www.empresa.nestle.es/es/cvc/desarrollo-rural/cultivo-cacao> Cacao Nestlé [Sitio Web] [Consulta; 26 de marzo de 2017]

<https://www.chocolatesnestle.es/fabricacion-curiosidades/fabricacion-chocolate> Fabricación del chocolate Nestlé [Sitio Web] [Consulta; 26 de marzo de 2017]

<https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/nestle-logra-aumentar-las-ventas-gracias-a-su-fuerte-inversion-en-marketing> Marketing Nestlé [Sitio Web] [Consulta; 27 de marzo de 2017]

<https://www.chocolatesnestle.es/fabricacion-curiosidades/fabricacion-chocolate> Fases de fabricación [Sitio Web] [Consulta; 30 de marzo de 2017]

<http://expansion.mx/emprendedores/2015/08/19/nestle-revela-su-estrategia-de-marketing-global> Estrategias de marketing [Sitio Web] [Consulta; 4 de abril de 2017]

<http://www.empresa.nestle.es/es/trabaja-con-nosotros/carrera-en-nestle> Recursos humanos [Sitio Web] [Consulta; 4 de abril de 2017]

<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/69668-nestle-implementa-tecnologia-sustentable> tecnología [Sitio Web] [Consulta; 6 de abril de 2017]

<http://www.computing.es/infraestructuras/noticias/1089954001801/nestle-abre-nuevo-cpd-en-cantabria.1.html> Infraestructura Nestlé [Sitio Web] [Consulta; 14 de abril de 2017]

<http://www.revistainforetail.com/noticiadet/nestle-quiere-potenciar-jit-cooperative-da5c8cf9ed5804ce204d2bf1b2d39f5a> JIT [Sitio Web] [Consulta; 14 de abril de 2017]

<http://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/cifras-2014> Inversiones Nestlé [Sitio Web] [Consulta; 22 de abril de 2017]

<http://www.empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/dossier-de-prensa/compromiso-nestle> Innovación [Sitio Web] [Consulta; 26 de abril de 2017]

<https://www.milka.es/marca/historia> Milka [Sitio Web] [Consulta; 12 de marzo de 2017]

<http://www.empresa.nestle.es/es/trabaja-con-nosotros/carrera-en-nestle/ambiente-de-trabajo> Trabajadores Nestlé [Sitio Web] [Consulta; 27 de abril de 2017]

<http://blog.iese.edu/estilosdedireccion/2011/01/31/estilo-de-direccion-y-cultura-de-nestle/> Dirección Nestlé [Sitio Web] [Consulta; 27 de abril de 2017]

<http://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/nestle-invierte-381-millones-en-espana-en-los-ultimos-seis-anos> Inversión en I+D [Sitio Web] [Consulta; 27 de abril de 2017]

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7740483/08/16/Mondelez-International-entra-en-el-mercado-chino-del-chocolate-con-Milka.html> Inversión Milka [Sitio Web] [Consulta; 27 de abril de 2017]

<http://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/iniciativa-lean-en-compras> Lean en compras [Sitio Web] [Consulta; 29 de abril de 2017]