



AA Aplicación 2.24

EL ÉXITO COMPETITIVO DE NESTLÉ A TRAVÉS DE UNA ESTRATEGIA BASADA EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Claudia Lavín Palazuelos
Universidad Rey Juan Carlos

La empresa Nestlé es una compañía suiza de alimentación fundada en 1866 por Henri Nestlé, un farmacéutico alemán, que luchando contra la elevada tasa de mortalidad infantil de la época desarrolló la harina lacteada capacitada para ser consumida por bebés que no podían tomar el pecho. Desde ese momento la compañía ha tenido como principal propósito satisfacer las expectativas de sus grupos de interés en materia de nutrición, salud y bienestar. Así, mediante la comercialización de una cartera muy diversificada de productos, Nestlé ha mejorado la calidad de vida y ha contribuido a un futuro más saludable tanto para sus consumidores como para la comunidad.

Nestlé desarrolla una responsabilidad social corporativa bajo la perspectiva de que toda creación de valor empresarial debe efectuarse favoreciendo la creación de valor para la sociedad, puesto que considera que para lograr su propio progreso a largo plazo deben progresar también las comunidades con las que se relaciona. Por consiguiente, la empresa guía su proceso de toma de decisiones por la máxima de beneficiar a accionistas y a sociedad al mismo tiempo, creando valor compartido para ambos.

Vamos a analizar la creación de valor compartido de Nestlé según las tres áreas que engloban el contenido genérico de la responsabilidad social corporativa: el área económico-funcional, de calidad de vida y de inversión o acción social. Estas áreas, además, guardan una estrecha relación con los ámbitos en los que Nestlé está mejor posicionada y, por tanto, para los que más recursos y capacidades tiene: el desarrollo rural, la nutrición y el agua. Estos ámbitos están relacionados con la cadena de valor de la empresa de manera que las acciones de responsabilidad social corporativa que se llevan a cabo en estas direcciones se integran en la estrategia central de la compañía gozando así de un peso estratégico.

El **área económico-funcional** se corresponde con el ámbito del **desarrollo rural** de Nestlé, ya que mediante éste se logra que la propia actividad económica de la compañía beneficie a la sociedad. Este desarrollo se basa en aproximar los centros de producción a los países de origen de las materias primas con el objetivo de abastecerse de sus *inputs* al mismo tiempo que favorece a la comunidad en la que se instala, alineando los objetivos de la comunidad y la corporación en la misma dirección.

De esta manera, la comunidad obtiene numerosos beneficios entre los que destacamos la formación, asistencia técnica, soporte financiero, creación de empleo local, incremento de ingresos y facilidades en países en vías de desarrollo. Mientras que, por su parte, Nestlé se garantiza un suministro continuo y fiable de materias primas de calidad vitales para el éxito y continuidad del negocio, reduce sus costes, aumenta su demanda, favorece la creación de distritos industriales que fomentan la innovación y predispone una preferencia por parte de los consumidores hacia la marca que está contribuyendo con su comunidad.

Dentro de este desarrollo rural Nestlé lleva a cabo varios programas entre los que destacan los siguientes:



- **Nestlé Cocoa Plan** por el que mediante formación y plantas en i+D se ha conseguido convertir una producción decreciente y de mala calidad de cacao en una recogida de numerosas toneladas de esta materia prima.
- **Nescafé Plan** por el que mediante una asociación para evaluar y asesorar a los caficultores se ha logrado vencer los problemas de financiación y rendimiento que los pequeños agricultores locales llevan implícito, logrando que esta marca sea la más vendida a nivel mundial.
- **“The Positive Cup”** de Nespresso por el que se ha transformado las cápsulas de aluminio que envasan el producto y resultan perjudiciales para el medioambiente en una fertilización de campos de arroz que ayudan a bancos de alimentos.

Por otro lado, el **área de calidad de vida** hace referencia a la **nutrición**, ya que este ámbito investiga los hábitos nutricionales y estilos de vida de la población para detectar sus principales necesidades y satisfacerlas, mejorando con ello su bienestar. Así, se ha creado la iniciativa “Nestlé for healthier kids” con el propósito de vencer los desórdenes alimenticios. Para ello, se ha optimizado el perfil nutricional de los productos, lo cual ha hecho que la marca presente unos atributos singulares en el mercado. Asimismo, la compañía ha creado las aplicaciones “Nutriplato” y “Nestlé Menú Planner” con las que los consumidores pueden organizarse sus comidas semanales para tener una dieta equilibrada. De esta manera, Nestlé colabora con la comunidad contribuyendo con su nutrición para mejorar así su calidad de vida. Sin embargo, esto no es un acto de pura filantropía ya que, al igual que ocurre en el desarrollo rural, Nestlé crea valor empresarial durante este proceso al utilizar sus propias marcas haciéndose publicidad a sí misma y creando una imagen de marca saludable.

Dentro del área de calidad de vida, además de cómo se relaciona Nestlé con los consumidores, debemos incluir la relación con proveedores y trabajadores. La primera de ellas se caracteriza por el esfuerzo de la marca en que los proveedores tengan oportunidades de desarrollo económico que refuercen su sensación de dedicación y deseos de continuidad en esta cadena de valor empresarial. Para ello, Nestlé realiza acciones como proveer formación continua, abonar unos ingresos más altos a la media, conceder primas por calidad, facilitar planes de ahorros para las jubilaciones de sus agricultores y posibilitar microcréditos a los proveedores para aumentar su productividad y su sostenibilidad, que además pueden devolver sin intereses.

Por otra parte, la relación con los trabajadores se basa en medidas para garantizar la seguridad laboral, salud y bienestar de los empleados con la consiguiente reducción de costes tanto por el ahorro de bajas como por el mayor rendimiento que personas saludables llevan implícito. Como muestra de lo anterior, Nestlé España presenta la baja cifra de 3,1 accidentes por cada millón de horas trabajadas y ha logrado que el programa “Nestlé y Tu Salud” gane un gran protagonismo en los últimos tiempos, consiguiendo así prevenir diferentes enfermedades como la diabetes, el glaucoma, o el cáncer y fomentar rutinas saludables que reduzcan problemas como el sobrepeso y el tabaquismo, entre otros. Además, facilitan la conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores, lo cual refuerza sus sentimientos de lealtad, satisfacción y orgullo de pertenencia a la compañía.

Como consecuencia, Nestlé presenta un índice de 13,5 años de promedio de permanencia de sus empleados y ocupa el número nueve nacional y el número uno dentro de la industria alimentaria en el *ranking* MercoTalento 2018 por el que se clasifican las empresas españolas que más atraen y retienen el talento personal.

Por último, dentro del **área de inversión o acción social** englobaríamos el último ámbito de creación de valor compartido, el **agua**, ya que Nestlé va un paso más allá de proteger su gasto o hacer un uso eficiente de este recurso, llegando incluso a proporcionar acceso a agua en los países en vías de desarrollo en los que se instala. De este modo, la compañía lleva a cabo una gran obra comunitaria por la que se ha logrado aumentar la calidad y la esperanza de vida de la sociedad mediante la resolución



de problemas sociales que exceden las actividades de la cadena de valor empresarial. No obstante, una vez más los beneficios para la comunidad benefician también a Nestlé que no solo se garantiza un acceso a este bien en el futuro mediante la protección de su gasto, sino que mejora las condiciones de su demanda tanto por el aumento agregado que una reducción de la mortalidad lleva implícito, como por la inclinación de la decisión de compra de los consumidores hacia la marca que posibilita su acceso a agua sobre cualquier competidor.

Del mismo modo, incluimos en este nivel de acción social el programa “Nestlé needs YOUth” por el que se fomenta el empleo de los jóvenes mediante formación, experiencia profesional y un impulso del espíritu y talento empresarial. El objetivo de esta compañía es llevar a cabo una enseñanza dual que combine la enseñanza del centro de educación con la de la empresa, para lo cual ha realizado alianzas entre proveedores, clientes y más de 200 corporaciones. El resultado de este plan ha sido un total de 1.105 jóvenes que han firmado un contrato de trabajo con Nestlé y de 1.400 nuevas oportunidades hasta 2020. Todo esto, en última instancia, también favorecerá a esta compañía ya que serán dichos jóvenes los encargados de gestionar Nestlé en el futuro.

Como síntesis, podemos afirmar que Nestlé ha logrado que su cadena de valor beneficie a la sociedad al mismo tiempo que mejora su contexto competitivo y, por tanto, su competitividad. Conjuntamente, dirigir la innovación hacia lo que los grupos de interés esperan ha permitido conseguir ventajas competitivas en diferenciación y en reducción de costes. Además, este conocimiento de las expectativas de dichos grupos, sumado a las obras sociales desarrolladas, ha facilitado la creación de activos intangibles valiosos como la reputación corporativa y la legitimidad.

En definitiva, concluimos que Nestlé promueve la responsabilidad social corporativa no solo por factores legales o políticos, sino por motivos estratégicos, dado que ésta supone para la compañía una interesante oportunidad para crear valor y lograr sus objetivos a largo plazo, consiguiendo así un gran éxito competitivo.

Fecha aplicación: Marzo de 2019

