



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Facultat de Dret
Facultad de Derecho

FACULTAD DE DERECHO

GRADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO [2021-2022]

TÍTULO:

**LA ESTRATEGIA CORPORATIVA SOSTENIBLE: HERRAMIENTA
HACIA EL DESARROLLO GLOBAL**

AUTORA:

GLORIA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

TUTORA ACADÉMICA:

MARIA ANGÉLICA MIRAS LLAMAS

RESUMEN

Hoy en día, y más que nunca, las empresas deben elegir entre iniciar el camino para ser sostenibles o seguir haciendo negocios al ritmo común que ha venido dándose, caracterizado por su enfoque únicamente en perspectivas de crecimiento económico ilimitado. Aunque cada empresa debe tomar esa decisión por sí misma, las cambiantes expectativas sociales y de los consumidores no harán sino aumentar la presión para adoptar el modelo sostenible. El presente estudio examina cómo los problemas de sostenibilidad influyen en la estrategia corporativa y cómo los directivos de empresa pueden transformar este desafío en una fuente de ventaja competitiva, consolidando además su función como actores de desarrollo global. Se ilustran los pasos hacia la superación de este reto, utilizando como modelo la estrategia adoptada por la multinacional Nestlé. Al concluir este trabajo, se verifica si la adopción de una estrategia corporativa sostenible es necesaria para la supervivencia de las empresas en un futuro próximo, así como la relación que esto tiene con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Palabras Clave: estrategia corporativa, sostenibilidad, negocio sostenible, directivos de empresa, desarrollo global, ODS.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.
2. OBJETIVOS.
3. METODOLOGÍA.
4. MARCO TEÓRICO.
 - 4.1. Definición de estrategia corporativa sostenible.
 - 4.2. La sostenibilidad como fuente de ventaja competitiva para las empresas.
 - 4.3. Cómo dirigir eficazmente una estrategia corporativa sostenible.
 - 4.4. Herramientas para la medición del negocio sostenible.
 - 4.5. Los directivos de empresas: nuevos actores del desarrollo.
 - 4.6. Relación del éxito con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
5. INVESTIGACIÓN: EL MODELO DE NEGOCIO DE NESTLÉ.
6. CONCLUSIONES Y VALORACIONES FINALES.
7. BIBLIOGRAFÍA.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

La ONU consolidó su apuesta hacia el desarrollo sostenible lanzando, en septiembre de 2015, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Aquí se propusieron 17 objetivos que se pretenden alcanzar para el año 2030. Se declaró asimismo que los problemas de sostenibilidad comportaban un asunto global que debía ser tratado en esa misma escala. Dentro de los principales actores de desarrollo global, los cuales cuentan con un poder de gran valor para inducir cambios reales en la sociedad, se encuentran los directivos de las grandes empresas.

En este sentido, los ODS constituyen una oportunidad única para los directivos de empresas, los cuales se traducen en la adopción de una estrategia corporativa sostenible. El concepto de la sostenibilidad debe calar en la misión y la visión de la empresa, así como en sus valores. Los directivos de las grandes empresas del mundo se ponen en el foco de mira, como actores globales de desarrollo, con el fin de incentivar que éstos desempeñen plenamente su papel en la creación de un mundo justo y sostenible.

2. OBJETIVOS.

Este trabajo busca otorgar una oportunidad para identificar con claridad cómo se pueden transformar los problemas de sostenibilidad en una gran fuente de ventaja competitiva para la empresa, que la sitúe en una buena posición económica y competitiva, y que además, arroje luz a la consecución de los ODS ante los ojos de las instituciones internacionales y de la sociedad.

El alcance del presente trabajo me ha llevado a seleccionar una única empresa grande como objeto de mi investigación: Nestlé. Esta multinacional ha adoptado soluciones innovadoras hacia la sostenibilidad en el sector agroalimentario. De esta manera, se busca realizar un análisis de cómo han incidido los ODS en su estrategia corporativa, y cómo esto ha supuesto un incremento ventajoso en sus ventas y en la mejora de su reputación. El análisis de la estrategia de Nestlé se hace con el objetivo último de ilustrar al resto de los directivos de empresa cómo se puede actuar, tomando como necesario el camino hacia la sostenibilidad. Todo ello, con el fin de otorgar una forma de identificar las oportunidades que presenta la adopción de una estrategia corporativa sostenible como herramienta para el desarrollo global.

3. METODOLOGÍA

Se realizará un análisis del modelo de la estrategia corporativa de Nestlé, teniendo en cuenta las siguientes variables seleccionadas: el nivel de transparencia, la participación en la innovación del producto, la incorporación de procesos de economía circular, la contribución al desarrollo de la economía local, y los indicadores GRI y Merco.

Estas variables se presentarán en el marco teórico, examinando lo que determina cada una de ellas. El porqué de esta elección de variables viene explicado por la relación de cada una de ellas tanto para la estrategia de la empresa como para la medición del compromiso de ésta con el desarrollo sostenible.

4. MARCO TEÓRICO

Se parte de la hipótesis principal de que una estrategia corporativa sostenible supone un logro para las empresas que la adoptan. Esta adopción comportará tanto el crecimiento económico de la firma y la mejora de su reputación, como el cumplimiento social a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), consolidando así a los directivos de empresa como potenciales actores del desarrollo global.

En los últimos años, se han publicado numerosos estudios por parte de las instituciones internacionales, así como por los expertos en la materia, que han ayudado a comprender mejor el potencial alcance e impacto de las grandes empresas en términos de sostenibilidad.

He considerado importante y relevante, para cumplir con los objetivos del presente estudio, definir primeramente lo que se entiende por estrategia corporativa sostenible. Se hará una mención de lo que se ha venido destacando por parte de los principales autores acerca de las fuentes de ventajas competitivas que se consolidan a raíz de construir la sostenibilidad en la misión y visión de la empresa.

Se otorgan, además, los pasos que se han venido destacando por parte de fuentes como el GRI o el GDS Compass, con el fin de ilustrar el procedimiento para alinear los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de la estrategia corporativa.

Se tendrán en cuenta, a su vez, los estudios que han contribuido a destacar el papel de los directivos de empresa como principales actores hacia el desarrollo. Romero y Fernández ofrecieron en 2018 una valiosa perspectiva sobre ello. Y, por último, se mencionan distintas herramientas que servirán para medir cuán sostenible es un negocio, todas ellas impulsadas por organismos especializados en la medición de los ODS en la empresa. Estas variables serán las utilizadas para examinar la estrategia corporativa de Nestlé.

4.1. Definición de estrategia corporativa sostenible.

El concepto de sostenibilidad corporativa ha recibido un reconocimiento creciente, pero es una idea nueva para muchos ejecutivos de empresas, ya que no existe una definición a nivel mundial validada por todos. Para la mayoría, el concepto sigue siendo abstracto y teórico.

Cabe mencionar el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC), el cual viene de la mano de la sostenibilidad corporativa. Guerras y Navas (2015)¹ la definen de la siguiente manera:

La actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por los grupos de interés como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y a la ampliación del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar. [...] En la medida en que lo consigue, se hace más sostenible (p. 119).

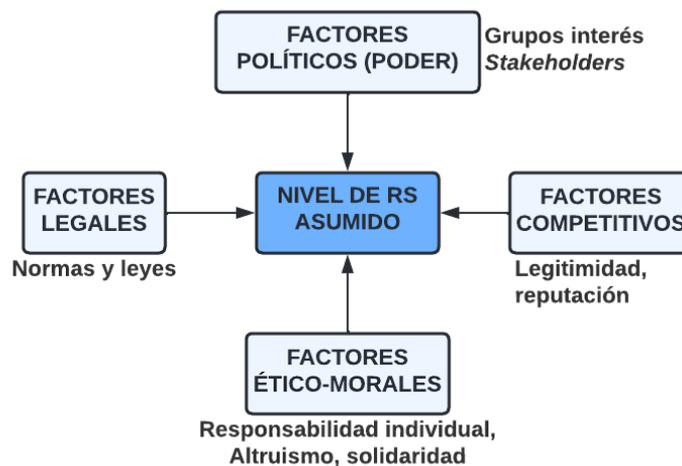
En este sentido, una empresa sostenible se preocupa por el impacto social, medioambiental y económico, actual y futuro asociado a sus operaciones. En general, podemos determinar que la sostenibilidad consiste en un proceso o estado beneficioso, tanto para la sociedad como para la empresa, que puede mantenerse en un determinado nivel durante el tiempo que se desee. Ahora bien, la pregunta recae en cómo se puede integrar esta responsabilidad social a los objetivos de una empresa, y esto se hace a través de una estrategia corporativa. Así la definen Guerras y Navas (2015):

¹ GUERRAS, L. y NAVAS, E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. 5ª Edición. Navarra: Thomson-Civitas.

La estrategia corporativa trata de identificar las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar. Implica, por tanto, adoptar una perspectiva de conjunto, en la que son relevantes la orientación futura –definición de la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los valores–, la búsqueda de oportunidades de creación de valor o la forma en la que la empresa quiere crecer o desarrollarse en el futuro (p. 47).

A su vez, estos mismos autores identificaron una serie de factores que influyen en la responsabilidad social corporativa, los cuales se ilustran en la siguiente figura:

Figura 1. Factores que influyen en el nivel de responsabilidad social.



Fuente: Guerras, L. y Navas, J. (2015), p.124

En definitiva, la gestión estratégica integra eficazmente a la organización en el entorno, a través del desarrollo de ventajas competitivas. Se aprovechan los esfuerzos para capitalizar la demanda externa de la sostenibilidad en la empresa, y a su vez, se está reduciendo el impacto medioambiental, ocasionando un beneficio para el planeta y la sociedad.

4.2. La sostenibilidad como fuente de ventaja competitiva para las empresas.

La empresa posee una ventaja competitiva cuando «consigue adoptar una característica que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir» (Guerras y Navas, 2015, p. 253).

Por tanto, podemos considerar la sostenibilidad como una fuente de numerosas ventajas competitivas que puede adoptar una empresa. Para poder traducir estas oportunidades a éxitos de la empresa, el paso primordial es integrarlas en lo que se conoce como la estrategia competitiva. Guerras y Navas (2015) la definen como «la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos» (p. 256).

La sustentabilidad se puede incorporar en las tres áreas que integran el contenido de la responsabilidad social de la empresa: área económico-funcional, área de calidad de vida y área de inversión social (Certo y Peter, 1996)². Conviene definir cada una de estas áreas según Guerras y Navas (2015), p.121:

- 1) Área económico-funcional: relacionada con la propia actividad normal de la empresa en cuanto a la producción de bienes y servicios que necesita la sociedad.
- 2) Área de calidad de vida: relacionada con cómo la empresa está desarrollando o degradando el nivel de vida general de la sociedad y qué hace para paliar las externalidades negativas generadas con su actividad.
- 3) Área de inversión o acción social: relacionada con la resolución de problemas del conjunto de la sociedad utilizando sus recursos financieros o humanos como la promoción de la educación, la cultura, el deporte o el arte.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos poner de relieve el hecho de que solamente actuando sobre estas áreas claves, se constituirá una ventaja competitiva de la

² CERTO, S. y PETER. J. (1996). *Dirección Estratégica*. 3ra Ed. Irwin Clamades: S.L España.

empresa respecto a las que no lo han hecho. Esto se conseguirá incorporando la sostenibilidad en cada una de estas áreas.

4.3. Cómo dirigir eficazmente una estrategia corporativa sostenible.

A continuación, se presenta una guía útil para poder abordar este reto desde la dirección de la empresa, actuando sobre el plan general de la empresa. Este marco ofrece un plan para situar la sostenibilidad en el centro de la empresa, y permite medir y comprobar a través de distintas variables seleccionadas cuán sostenible es la estrategia.

Esta guía es la SDG Compass, elaborada por UN Global Compact, con el objetivo de ilustrar a las empresas cómo poder incorporar los ODS en sus estrategias de negocio. «Las empresas pueden utilizar los ODS como un marco general para dar forma, dirigir, comunicar e informar acerca de sus estrategias, metas y actividades, lo que les permite capitalizar una serie de beneficios» (GRI et. al, 2015, p.4)³

La guía presenta los siguientes 5 pasos a seguir ilustrados en la figura

Figura 2: 5 pasos para la alineación de los ODS en la estrategia empresarial.



Fuente: GRI et. al (2015)

³GRI, UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT y WBCSD (2015), *SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS*. SDG Compass. Disponible en: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf [Consultado: 10-04-2022]

«Se debe identificar en esta primera fase las oportunidades de negocio que representan los ODS para la empresa, así como integrar el marco de manera transversal con otros marcos existentes en la organización» (Red Española del Pacto Mundial, 2018, p.36)⁴

Una vez identificados los ODS que mejor se integran con el desempeño de la empresa, los directivos deben integrarlos dentro de la misión, la cual se define de la siguiente manera: «representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?» (Guerras y Navas, 2015, p. 111)

En esencia, la empresa que busca ser un negocio sostenible, debe entender que la sostenibilidad es un objetivo de toda la empresa, que incorpora todos los aspectos del negocio y sus relaciones.

4.4. Herramientas para la medición del negocio sostenible.

La expresión empresarial «si puedes medirlo, puedes gestionarlo» dice mucho sobre la capacidad de poder abordar los distintos problemas de sostenibilidad a través de la medición de los impactos, tanto positivos como negativos, que tiene una empresa sobre el medioambiente. A continuación, se proporciona un posible marco a seguir para poder analizar y evaluar cuán sostenible es un negocio.

- La transparencia de las empresas:

La transparencia es una medida principal para garantizar que las empresas están progresando y dando credibilidad a sus compromisos con el desarrollo sostenible. Las empresas que participan en las consultas sobre la aplicación de una agenda de desarrollo post-2015 reconocen la necesidad de aumentar el número de empresas que se comprometen públicamente a integrar los principios del desarrollo sostenible en sus

⁴ RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL. (2018). *Guía Sectorial en ODS. Sector agroalimentario*. <https://www.ainia.es/wp-content/uploads/2019/12/Gu%C3%ADa-ODS-Sector-Agroalimentario.pdf> [Accedido el 23/02/2022]

estrategias y operaciones y que luego informan de sus progresos. (ONU, 2014)⁵

- La participación en la innovación del producto:

La ventaja competitiva no se basa en la eficiencia estática ni en la optimización dentro de unas limitaciones fijas, sino en la capacidad de innovación y mejora que desplaza las limitaciones. Al estimular la innovación, una normativa medioambiental estricta puede mejorar la competitividad. (Porter y Linde, 1995, p. 98)⁶

- Procesos de economía circular:

El concepto de economía circular está surgiendo como una estrategia mundial para pasar del actual modelo de economía lineal de producción y consumo a una explotación eficiente de los recursos (Ghisellini et. al., 2016).⁷

- Contribución al desarrollo de la economía local:

Las empresas como participantes del desarrollo local enfrentan el reto de incorporar en su gestión los objetivos de las políticas públicas, los intereses de sus *stakeholders*, las reivindicaciones de grupos sociales y las necesidades socio-ecológicas del entorno. Esta gestión va acompañada de planes estratégicos, planes de acción, prácticas y programas (Heincke, 2005, p. 70)⁸

- Global Reporting Initiative (GRI), Sistema de Indicadores:

Permiten a compañías y organizaciones de cualquier índole y especialización contar con indicadores estandarizados para la

⁵ ONU (2014), *The Role of Business and Finance in Supporting the Post-2015 Agenda*. The Global Compact.

⁶ PORTER, M. y C. VAN DER LINDE (1995), "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", *Journal of Economics Perspectives*, Vol.9, N° 4.

⁷ GHISELLINI, P.; CIALANI, C. y ULGLIATI, S. (2016), "A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems". *J. Clean. Prod.*, 114, 11–32.

⁸ HEINCKE, M. (2005), "La responsabilidad social empresarial: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?". *Revista Opera*, 5(5),55-74.[Consultado en: 14-05-2022]. ISSN: 1657-8651. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67550505>

elaboración de informes sobre la sostenibilidad de sus operaciones, y el grado de responsabilidad ambiental y social derivado de la implantación de medidas de regulación y control de sus actividades en este sentido. (EAE Business School, 2021)⁹

- Merco, Monitor Empresarial:

Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es el monitor corporativo de referencia en Iberoamérica que viene evaluando la reputación de las empresas desde el año 2000. Es un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología multistakeholder compuesta por seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información. Se trata del primer monitor auditado del mundo. (Merco, 2022)¹⁰

Todas estas variables se utilizarán más adelante como herramientas para la medición en la investigación sobre el modelo de negocio de Nestlé, y poder determinar cómo la empresa ha ido plasmando cada una de ellas en su estrategia corporativa.

4.5. Los directivos de empresas: nuevos actores del desarrollo.

Los managers estratégicos ahora más que nunca tienen el poder para infundir cambios considerables en la sociedad. Ellos son los guías de sus respectivas organizaciones y deben evitar caer en la vieja trampa de intentar conseguir un crecimiento económico sin límites. La actividad económica sólo puede existir a largo plazo si toman responsabilidad hacia sus consumidores, la sociedad y el medioambiente.

La cooperación al desarrollo incide en integrar los ODS como oportunidad de negocio, favoreciendo que las empresas encuentren una responsabilidad más alta de sus

⁹ EAE BUSINESS SCHOOL (2021, 12 mayo), *Indicadores GRI: indicadores de responsabilidad social corporativa*. Retos en Supply Chain. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-gri-indicadores-de-responsabilidad-social-corporativa/>

¹⁰ MERCOS (2022), *Qué es Merco. Merco monitor empresarial de reputación corporativa*. Merco. Recuperado 19 de febrero de 2022, de <https://www.merco.info/es/que-es-merco>

deberes legales, implicando que éstas adopten obligaciones sociales en cuestiones medioambientales.

En esta línea, Romero y Fernández (2018)¹¹ destacaron lo siguiente al respecto: «la realidad es que el poder creciente en manos de las transnacionales les otorga capacidad suficiente como para influir significativamente en los marcos normativos y políticas de los Estados, y con ello, la posibilidad de violar directa o indirectamente un amplio espectro de derechos humanos» (p.127)

En definitiva, solamente los directivos de empresa son capaces de asegurar la supervivencia de la empresa en un nuevo paradigma global. Ellos son los encargados de promover estrategias integrativas que logren producir ventajas competitivas al mismo tiempo que suponen un acierto y beneficio para el ecosistema.

«Lamentablemente, los resultados de la bibliografía existente muestran que muchos directivos ignoran la importancia del enfoque estratégico de la sostenibilidad empresarial y tienen dificultades para alinear el desarrollo sostenible y la gestión estratégica» (Kitios et. al, 2020, p.1)¹². Los directivos de empresas se consolidan así como los nuevos actores de obligaciones globales frente al desarrollo sostenible.

4.6. Relación del éxito con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Antes de embarcarse en la implementación de los ODS, las empresas interesadas deben hacer un balance de la situación de su país, sector, región o ciudad con respecto a la consecución de los diecisiete objetivos. Los indicadores, basados en los últimos datos disponibles, deben utilizarse para evaluar el rendimiento general de la empresa en relación con los ODS.

Identificar las prioridades no significa elegir un objetivo a expensas de otro; los ODS se elaboraron como un conjunto integrado, interdependiente y complementario. En

¹¹ ROMERO, E. y FERNÁNDEZ, C. (2018) «¿Nuevos actores del desarrollo? Las empresas como titulares de obligaciones frente a los derechos humanos y el desarrollo», Revista de Economía Crítica, Asociación de Economía Crítica, vol. 25, pp. 121-139.

¹² KITSIOS, F., KAMARIOTOU, M. y TALIAS, M. (2020). “Corporate Sustainability Strategies and Decision Support Methods: A Bibliometric Analysis”. *Sustainability*, 12(2), 521. MDPI AG. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3390/su12020521>

cambio, priorizar significa identificar las áreas más atrasadas y catalizar los recursos, la concienciación y las acciones políticas en esas áreas para estimular un rápido progreso.

La priorización también puede significar la identificación de áreas específicas que se persiguen a corto o medio plazo como punto de entrada a la transformación más amplia hacia el desarrollo sostenible.

Estos son los 17 objetivos que recoge la Agenda 2030 de la ONU:

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructuras.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsables.
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianzas para lograr los objetivos.

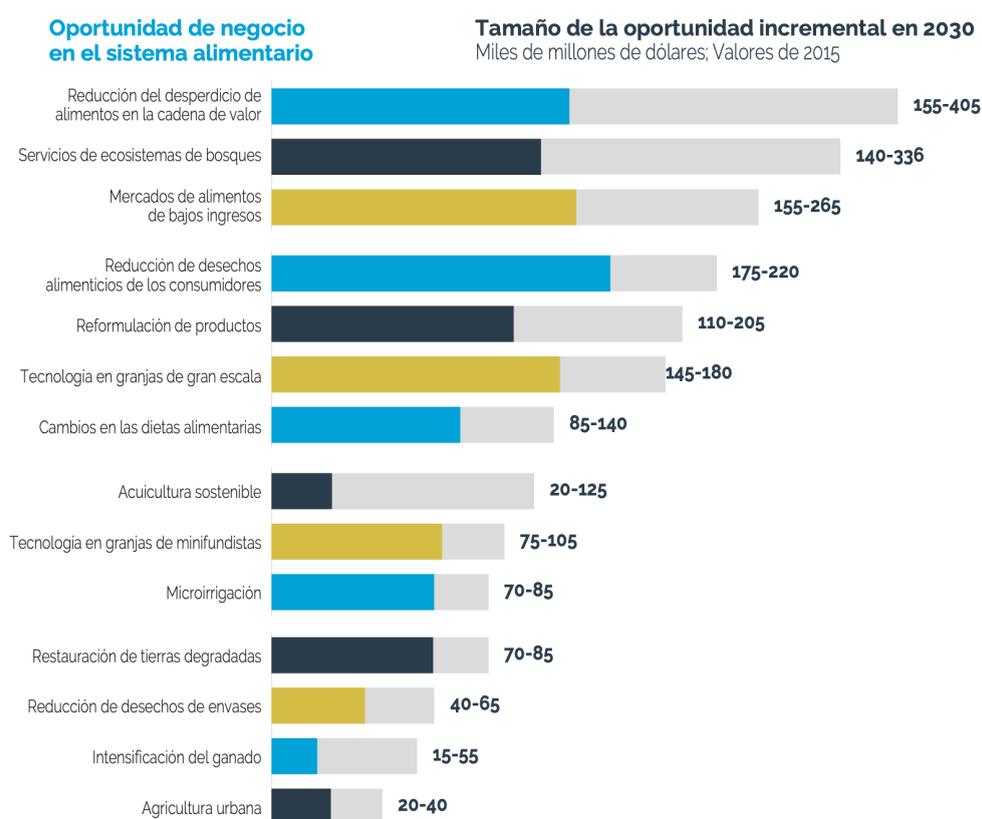
Los objetivos, metas e indicadores permitirán a los actores públicos y privados identificar lo que se necesita y trazar vías a largo plazo para lograr el desarrollo sostenible, incluyendo recursos, plazos y asignación de responsabilidades. Esta perspectiva a largo plazo puede ayudar a aislar el proceso de planificación de los imperativos políticos y empresariales a corto plazo.

La Red Española de UN Global Compact identificó en su informe de 2018: «60 oportunidades de negocio ligadas a los ODS en cuatro sectores clave, que representan el

60% de la economía mundial y que permitirán el crecimiento estimado, entre ellos del sector agroalimentario».

Concretamente, identificó 14 oportunidades para desarrollar modelos de negocios en el sector bajo criterios de sostenibilidad por valor de 2,3 billones de dólares. Estas principales oportunidades son:

Figura 3: Las mayores oportunidades de negocio en el sistema agroalimentario.



Fuente: Red Española del Pacto Mundial, 2018¹³

Esto demuestra cómo mediante el desarrollo de prácticas empresariales más sostenibles, se puede aumentar las ventas de la empresa. Con un mejor uso y conservación de los recursos, las operaciones no sólo se racionalizan sino que además esto cala en los consumidores, haciendo que la reducción de desechos alimenticios por

¹³ RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL (2018, abril), *Guía Sectorial en ODS. Sector agroalimentario*. Ainia. Disponible en: <https://www.ainia.es/wp-content/uploads/2019/12/Gu%C3%ADa-ODS-Sector-Agroalimentario.pdf> [Consultado: 23/02/2022]

parte de la empresa se vea más atractivo a la hora de decidirse por la compra de sus productos.

Los clientes de hoy son más conscientes de las preocupaciones medioambientales que las generaciones anteriores. Es probable que compren a la organización que es conocida por practicar la sostenibilidad. De esta manera, adoptar prácticas sostenibles en el sector agroalimentario también ayuda a una empresa a obtener ventajas competitivas.

5. INVESTIGACIÓN: EL MODELO DE NEGOCIO DE NESTLÉ.

Los sistemas alimentarios son muy vulnerables al cambio climático y a la degradación del suelo. Se necesitan estrategias integradas para que los sistemas alimentarios y el uso de la tierra sean sostenibles y saludables para las personas.

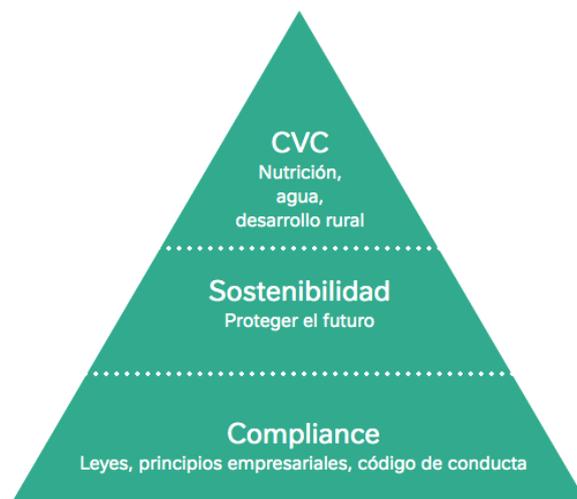
Esta transformación presenta el mayor potencial de compensaciones. El aumento de la producción agrícola no sostenible puede agravar la pérdida de biodiversidad y la escasez de agua. El aumento de la vulnerabilidad que ocasione el cambio climático aumentará la presión para que las dietas se vuelvan más saludables y sostenibles desde el punto de vista medioambiental.

Nestlé es una empresa multinacional suiza que comercializa alimentos y bebidas. Nestlé es el principal ejemplo de una empresa de impacto social con éxito, con calificaciones sistemáticamente altas por su liderazgo en sostenibilidad y su alta rentabilidad.

El modelo de negocio de Nestlé consiste en la creación de valor compartido (CVC) para sus trabajadores, *stakeholders* y consumidores. El impacto y el ecologismo forman parte de la identidad de la marca Nestlé. La misión de Nestlé es «liberar el poder de los alimentos para mejorar la calidad de vida de todos, hoy y para las generaciones venideras» (Nestlé S.A., 2022)¹⁴ Nestlé inserta iniciativas de impacto y responsabilidad social. Además, el diseño de los productos y la marca de la empresa enfatizan los valores y la ética de la visión fundacional.

¹⁴ NESTLÉ S.A. (2022), *Nestlé en la sociedad*. Nestlé España. Disponible en: <https://www.nestle.com.ve/nestle-en-la-sociedad#> [Consultado: 25-03-2022]

Figura 4: Pirámide CVC de Nestlé



Fuente: Nestlé, 2020c¹⁵

La empresa ha llevado a cabo las siguientes acciones en línea con sus valores, principalmente el respeto por el medioambiente y la mejora de la calidad de vida de las personas:

- Aproximación de los centros de producción a los países de origen de las materias primas. Esto resulta en un desarrollo rural, siendo la propia actividad económica de la compañía la que beneficia a la comunidad donde se implanta.
- Optimización del perfil nutricional de los productos. Esto resulta en la promoción de una dieta saludable, y la consecuente mejora de la calidad de vida de sus consumidores.
- Uso eficiente del agua, proporcionando además acceso al agua en los países en vías de desarrollo en los que se instala. Esto resulta en un aumento de la esperanza de vida de las comunidades donde tiene el impacto (Lavín, 2019)¹⁶.

¹⁵ NESTLÉ S.A. (2020c), *La mayor red privada de investigación en nutrición y alimentación del mundo*. Nestlé España.. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/investigacion-y-desarrollo> [Accedido el 23/02/2022]

¹⁶ LAVÍN, C. (2019, marzo), *El éxito competitivo de Nestlé a través de una estrategia basada en la responsabilidad social corporativa* (Aplicación 3.13.). Universidad Rey Juan Carlos. http://www.guerrasynavas.com/pdf/DETA5_AP-3.13.pdf [Consultado: 10-04-2022]

La cadena de valor de esta empresa presenta la creación de una diferenciación tanto de los productos que ofrece así como en la forma de elaborarlos, y esto ha supuesto un consecuente posicionamiento competitivo.

Se aseguran 2 tipos de eficiencias: la ecológica y la social. Al revalorizar su producto, Nestlé está asegurando una prevención de la contaminación, una gestión eficiente de los residuos como recursos, y una redirección en su modelo de negocio hacia el desarrollo rural local (eficiencia ecológica).

Al mismo tiempo, abre su cadena de valor a la influencia de la sociedad y los interesados, siendo éstos últimos sus consumidores, sus empleados y la comunidad donde se asientan sus procesos de producción (eficiencia social).

«La transformación de los sistemas alimentarios es clave para abordar los desafíos urgentes relacionados con el clima y para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU en 2030» (Nestlé, 2021a)¹⁷.

A continuación, se realiza un análisis de Nestlé a través de las variables seleccionadas, con el fin de comprobar el nivel de transparencia, participación en la innovación del producto, la incorporación de procesos de economía circular, la contribución al desarrollo de la economía local, y los indicadores GRI y MERCO.

Esto se realiza para ilustrar cómo Nestlé ha incorporado las distintas variables en su modelo de negocio y cómo ha conseguido una posición competitiva en el mercado gracias a ello. Esto, entonces, se puede relacionar con el consecuente crecimiento económico de la empresa y la mejora de su reputación social.

Los datos de la siguiente tabla han sido extraídos de las principales fuentes de información que Nestlé pone a disposición del público, a través de sus estudios e informes sobre su estrategia corporativa:

¹⁷ NESTLÉ S.A. (2021a), *Creación de Valor Compartido. Extracto del Informe Anual de Nestlé 2021. Nestlé España*. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/2022-03/nestle-creating-shared-value-summary-report-2021-es.pdf> [Consultado: 12-05-2022]

Tabla 1: Análisis de la sostenibilidad de Nestlé a partir de las variables seleccionadas.

Transparencia	Existen 200 auditores internos en los mercados y un equipo de 25 auditores corporativos para asegurar el control de la adherencia a los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé. Además, la organización anima a todos sus miembros a hablar abiertamente sobre cualquier asunto con total confidencialidad. Nestlé se ha comprometido a ser transparente en sus interacciones con las autoridades públicas, así como en su aplicación responsable de las políticas públicas. (Nestlé, 2020a).
Participación en la innovación del producto	Nestlé cuenta con una organización propia, <i>Nestlé Research</i> , que proporciona la base científica de I+D. Es la red de ciencia e innovación más avanzada de la industria alimentaria. Es el motor de la innovación de sus productos, constituyendo una investigación aplicada tanto en el desarrollo de sus productos como en el envasado. Sus innovaciones van desde la seguridad alimentaria hasta la nutrición básica y la investigación sanitaria. (Nestlé, 2020b)
Procesos de economía circular	Nestlé reforzó su compromiso recientemente en su lucha contra los residuos plásticos al unirse a la Nueva Economía del Plástico como socio principal, aplicando así los principios de la economía circular gracias a la iniciativa dirigida por la Fundación Ellen MacArthur. Se evita de esta manera que ningún de los envases de Nestlé, incluidos los plásticos, se conviertan en residuos o en contaminación. (Nestlé, 2019)
GRI	Nestlé fue la primera empresa alimentaria mundial en informar según las directrices GRI 3.1 A+ para un informe de sostenibilidad global en 2012 y ha mantenido el nivel A+ desde entonces. Informar según la norma GRI A+ requiere que la empresa recopile datos sobre cuestiones como los derechos humanos, la diversidad y el género, el cambio climático, la biodiversidad y la corrupción. (Nestlé, 2014)
MERCO Indicador ESG España	Nestlé ha ocupado el puesto número 8 del ranking de empresas en España en 2021, midiendo el compromiso social, ambiental y de buen gobierno. (MERCO, 2021)
Contribución al desarrollo de la economía local	De las 468 fábricas que tiene actualmente Nestlé, 215 están localizadas en mercados emergentes. Es decir, más del 45% de sus fábricas están localizadas en regiones emergentes, lo cual indica su obligación con la producción local y regional. Esto permite a los países en vías de desarrollo pasar de ser grandes productores de materia prima a ser productores de productos terminados. (Nestlé, 2002, p.10)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Nestlé S.A. (2020a, 2020b, 2019, 2014, 2002) y Merco, 2021

Respecto al crecimiento económico de Nestlé, se puede afirmar que «la apuesta en I+R aportó cerca del 48% a la cifra de negocio. En concreto, las innovaciones contribuyeron con casi un 9 % y las renovaciones de diversas gamas de producto, con un 39 %» (Compromiso RSE, 2020)¹⁸.

¹⁸ COMPROMISO RSE. (2020, 28 febrero), *Nestlé acelera su crecimiento apostando por la sostenibilidad*. Recuperado 24 de febrero de 2022, de <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/28/nestle-acelera-su-crecimiento-apostando-por-la-sostenibilidad/>

Tabla 1: Ventas totales de Nestlé en España en 2020 y 2021 (millones de euros).

	2020	2021
Ventas totales	2.050	2.145
Exportaciones	707	748
Inversiones totales	52	45
Inversiones industriales	45	39
Inversiones no industriales	7	6

Fuente: Nestlé, 2021b¹⁹

Respecto a la mejora de la reputación social, «Nestlé ha entrado en el top 10 general del índice Merco Empresas y Líderes 2021, que recoge las 100 empresas con mejor reputación en España» (Nestlé, 2021c)²⁰ Y además, «en este marco, Nestlé España fue reconocida como la empresa con mejor reputación del sector de la alimentación en España en el ranking de Merco de 2019» (Compromiso RSE, 2020).

Estos datos muestran un claro, ventajoso y beneficioso posicionamiento por parte de la empresa tanto a nivel económico como a nivel reputacional, permitiéndole generar un volumen de ventas considerable en España y consolidar una buena base de consumidores satisfechos y que valoran la oferta innovadora de sus productos, reconociendo su compromiso con la sostenibilidad.

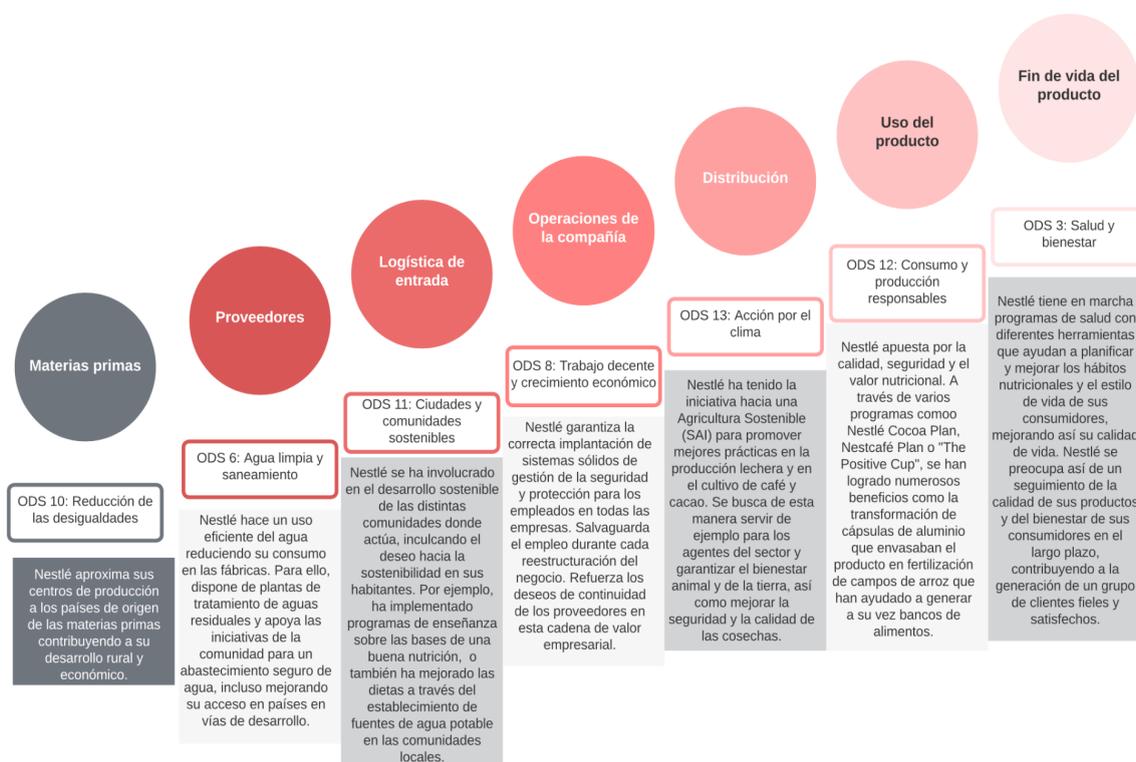
Como análisis final sobre lo que se ha venido desarrollando de los ODS, la empresa Nestlé ha apostado también por este compromiso. Se ha analizado en la siguiente gráfica la correlación de la estrategia corporativa sostenible de Nestlé con su implicación por el cumplimiento de los ODS de la Agenda 2030 de la ONU.

De esta manera, se ha realizado un mapeo de los ODS incorporados en su estrategia frente a la cadena de valor de Nestlé.

¹⁹ NESTLÉ S.A. (2021b), *Nestlé en cifras*. Nestlé España. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/nestle-en-cifras> [Consultado: 24/02/2022]

²⁰ NESTLÉ S.A. (2021c, 9 septiembre), *Nestlé entra en el top 10 general del ranking Merco de reputación en España*. Nestlé España. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/nestle-top-10-ranking-merco> [Consultado: 24/02/2022]

Figura 5: Mapeo de los ODS frente a la cadena de valor de Nestlé.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Nestlé, 2021a

Así, observamos cómo la compañía identifica como una prioridad incorporar el impacto positivo de los distintos ODS analizados, con el consecuente beneficio económico y reputacional que ha tenido para la empresa a nivel mundial.

Podemos concluir, por tanto, que la cadena de valor de Nestlé incurre en los siguientes ODS de la Agenda 2030:

- ODS 3: Salud y bienestar.
- ODS 6: Agua limpia y saneamiento.
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS 10: Reducción de las desigualdades.
- ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.
- ODS 12: Consumo y producción responsables.
- ODS 13: Acción por el clima.

La incorporación de estos ODS en la estrategia general de la empresa explica el impulso hacia una optimización sostenible, de innovaciones del producto, de prácticas de eficiencia energética y de gestión responsable de los recursos.

Las empresas se enfrentan constantemente a dos opciones: pueden seguir haciendo lo que saben que funciona bien actualmente, es decir, explotar los mercados, o adoptar avances disruptivos en un intento de seguir siendo relevantes. Todas las empresas se enfrentan a este dilema, que no hará sino intensificarse a medida que las necesidades de sostenibilidad en el tiempo sigan expandiéndose. Nestlé es un ejemplo de lo segundo, adoptando el enfoque que propuso la ONU en su momento a través de los ODS como motor hacia el cambio.

6. CONCLUSIONES Y VALORACIONES FINALES.

En una era en la que los consumidores son más conscientes y están más interesados en el impacto que tienen las empresas en el mundo, el modelo de negocio de Nestlé, que hace hincapié en la sostenibilidad, está bien posicionado para seguir captando clientes fieles y motivados por el impacto. Nestlé ha contribuido mayormente en la mejora de la nutrición, la gestión del agua y el desarrollo rural.

Al replantear su identidad, la empresa Nestlé tuvo que relacionarse abiertamente con las partes interesadas externas. Ser capaz de mantener la transparencia, participar en la innovación constante del producto o adaptar procesos de economía circular, fueron factores esenciales para consolidar su estrategia sostenible. A medida que esta estrategia se aplica mediante un amplio compromiso de los empleados y mecanismos disciplinados de ejecución, puede surgir una nueva identidad: los directivos de empresas como actores responsables del desarrollo sostenible global.

Los directivos de empresas sólo tendrán la plataforma para desempeñar este papel si defienden una estrategia corporativa acorde con los principios y valores que definen un compromiso estable con la sociedad y el planeta. Tanto sus consumidores como los *stakeholders* deben considerar que la empresa actúa en beneficio del bien común, por razones que van más allá del beneficio financiero a corto plazo. Este plan de actuación sostenible recompensará a las empresas de manera significativa permitiéndoles aprovechar las distintas oportunidades que se presentan al escoger este camino. Sólo los

conocimientos técnicos sin ir acompañados de las cualidades de un líder y una buena estrategia corporativa pueden llevar al fracaso un negocio prometedor.

Por otra parte, podemos destacar tres ejes importantes de actuación que hemos aprendido del modelo de Nestlé y que se deben de tener en cuenta a la hora de emprender una estrategia corporativa sostenible por parte de los directivos de empresa:

- Se debe ver el valor a largo plazo de la adopción de nuevos modelos de negocio y cadenas de valor informadas por el impacto climático.
- Los consumidores y los ciudadanos deben disponer de información transparente sobre sus elecciones para animarles a cambiar sus comportamientos.
- Se deben adoptar nuevas tecnologías con el fin de innovar en las características de los productos a una escala y velocidad adaptadas al cambio climático y las crecientes exigencias de sostenibilidad.

Las empresas que prosperen en el futuro serán las que descubran cómo situar la sostenibilidad en el centro de sus estrategias empresariales. La atención al cambio climático mitigará el riesgo, garantizará la continuidad de la actividad y hará que las empresas participen en el aprovechamiento de sus capacidades y conocimientos como parte de la solución climática global.

7. BIBLIOGRAFÍA

- CERTO, S. y PETER. J. (1996), *Dirección Estratégica*. 3ra Ed. Irwin Clamades: S.L España.
- COMPROMISO RSE (2020, 28 febrero), *Nestlé acelera su crecimiento apostando por la sostenibilidad*. Recuperado 24 de febrero de 2022, de <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/28/nestle-acelera-su-crecimiento-apostando-por-la-sostenibilidad/>
- EAE BUSINESS SCHOOL (2021, 12 mayo), *Indicadores GRI: indicadores de responsabilidad social corporativa*. Retos en Supply Chain. Recuperado 25 de abril de 2021, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-gri-indicadores-de-responsabilidad-social-corporativa/>
- GHISELLINI, P., CIALANI, C. y ULGIATI, S. (2016), “A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems”. *J. Clean. Prod.* 114, 11–32.
- GRI, UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT y WBCSD (2015), *SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS*. SDG Compass. Disponible en: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf [Consultado: 10-04-2022]
- GUERRAS , L., y NAVAS, E. (2015), *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. 5ª Edición. Navarra: Thomson-Civitas.
- HEINCKE, M. (2005), “La responsabilidad social empresarial: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?”. *Revista Opera*, 5(5),55-74.[Consultado en: 14-05-2022]. ISSN: 1657-8651. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67550505>
- KITSIOS, F., KAMARIOTOU, M. y TALIAS, M. (2020), “Corporate Sustainability Strategies and Decision Support Methods: A Bibliometric Analysis”. *Sustainability*, 12(2), 521. MDPI AG. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3390/su12020521>
- LAVÍN, C. (2019, marzo), *El éxito competitivo de Nestlé a través de una estrategia basada en la responsabilidad social corporativa* (Aplicación 3.13.). Universidad Rey Juan Carlos. http://www.guerrasynavas.com/pdf/DETA5_AP-3.13.pdf [Consultado: 10-04-2022]
- MERCO (2022), *Qué es Merco. Merco monitor empresarial de reputación corporativa*. Merco. Recuperado 19 de febrero de 2022, de <https://www.merc.info/es/que-es-merco>
- MERCO (2021), *Ranking Merco Responsabilidad ESG España*. Merco. Recuperado 19 de febrero de 2022, <https://www.merc.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2021>
- NESTLÉ S.A. (2022), *Nestlé en la sociedad*. Nestlé España. Disponible en: <https://www.nestle.com/ve/nestle-en-la-sociedad#> [Consultado: 25-03-2022]
- NESTLÉ S.A. (2021a), *Creación de Valor Compartido. Extracto del Informe Anual de Nestlé 2021*. Nestlé España. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/>

pydnoa431/files/2022-03/nestle-creating-shared-value-summary-report-2021-es.pdf [Consultado: 12-05-2022]

NESTLÉ S.A. (2021b), *Nestlé en cifras*. Nestlé España. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/nestle-en-cifras> [Consultado: 24/02/2022]

NESTLÉ S.A. (2021c, 9 septiembre), *Nestlé entra en el top 10 general del ranking Merco de reputación en España*. Nestlé España. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/nestle-top-10-ranking-merco> [Consultado: 24/02/2022]

NESTLÉ S.A. (2020a, julio), *Corporate Business Principles*. Nestlé España. Disponible en: https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_governance/corporate-business-principles-en.pdf [Consultado: 24/02/2022]

NESTLÉ S.A. (2020b), *La creación de valor compartido en detalle*. Nestlé España. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/es/cvc/nestle/detalles-creacion-de-valor-compartido> [Consultado: 24/02/2022]

NESTLÉ S.A. (2020c), *La mayor red privada de investigación en nutrición y alimentación del mundo*. Nestlé España. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/investigacion-y-desarrollo> [Consultado: 23/02/2022]

NESTLÉ S.A. (2019, 20 noviembre), *Nestlé joins New Plastics Economy as a core partner, strengthening its leadership to achieve a circular economy of plastics*. Nestlé Global. Disponible en: <https://www.nestle.com/media/news/nestle-new-plastics-economy-leadership-circular-economy-plastics> [Consultado: 22/02/2022]

NESTLÉ S.A. (2014, 31 marzo), *Full version of Nestlé in Society report published*. Nestlé Global. Disponible en: <https://www.nestle.com/media/news/full-csv-report-published> [Consultado: 22/02/2022]

NESTLÉ S.A. (2002), *Reporte sobre Desarrollo Sostenible*. Nestlé España. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/reporte-desarrollo-sostenible-nestle.pdf> [Consultado: 23/02/2022]

ONU (2014), *The Role of Business and Finance in Supporting the Post-2015 Agenda*. The Global Compact.

RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL (2018, abril), *Guía Sectorial en ODS. Sector agroalimentario*. Ainia. Disponible en: <https://www.ainia.es/wp-content/uploads/2019/12/Gu%C3%ADa-ODS-Sector-Agroalimentario.pdf> [Consultado: 23/02/2022]

ROMERO, E. y FERNÁNDEZ, C. (2018), "¿Nuevos actores del desarrollo? Las empresas como titulares de obligaciones frente a los derechos humanos y el desarrollo". *Revista de Economía Crítica*, Asociación de Economía Crítica, vol. 25, pages 121-139.

PORTER, M. y C. VAN DER LINDE (1995), "Toward a New Conception of the Environment- Competitiveness Relationship", *Journal of Economics Perspectives*, Vol.9, N° 4.