



GESTIÓN GLOBAL DE NESTLÉ: ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO INTERNACIONAL

GLOBAL MANAGEMENT OF NESTLÉ: STRATEGIES, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, AND SUSTAINABILITY IN THE INTERNATIONAL MARKET

GESTÃO GLOBAL DA NESTLÉ: ESTRATÉGIAS, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE NO MERCADO INTERNACIONAL

Resumen

Mgtr. Rocío Mendoza Villamar

Universidad Laica Eloy Alfaro
Manabí extensión el Carmen
rocio.mendoza@uleam.edu.ec
Orcid: 0000-0002-1277-7162

Ing. Estalin Toledo Hernández

Universidad Laica Eloy Alfaro
Manabí extensión el Carmen
e2350081788@live.uleam.edu.ec,
Orcid: 0009-0002-4999-9997

Ing. Walter Loor Zambrano

Universidad Laica Eloy Alfaro
Manabí extensión el Carmen
e2300186745@live.uleam.edu.ec
Orcid: 0009-0002-2871-7575

Ing. Richard Zambrano Cedeño

Universidad Laica Eloy Alfaro
Manabí extensión el Carmen
e1314773845@live.uleam.edu.ec
Orcid: 0009-0004-1698-3352

El presente estudio analizó la organización global y la gestión empresarial de Nestlé, enfocándose en sus estrategias, estructura y sostenibilidad en el mercado internacional. Se justificó la investigación por la relevancia de Nestlé como líder en la industria alimentaria y su impacto en la economía global. El objetivo fue evaluar cómo sus prácticas organizacionales y estratégicas han contribuido a su posicionamiento global y sostenibilidad a largo plazo. Se emplearon métodos cualitativos basados en la revisión de literatura, análisis de informes corporativos y estudios de caso. Los resultados destacaron la eficacia de su estructura descentralizada, sus estrategias de diversificación y su compromiso con la sostenibilidad ambiental y social. Se concluyó que Nestlé ha logrado equilibrar la rentabilidad con la responsabilidad social, adaptándose eficazmente a las demandas del mercado global.

Palabras clave: competitividad, diversificación, responsabilidad social, sostenibilidad.

REVISTA TSE'DE

Instituto Superior Tecnológico
Tsa'chila
ISSN: 2600-5557



Abstract

This study analyzed Nestlé's global organization and business management, focusing on its strategies, structure, and sustainability in the international market. The research was justified by Nestlé's relevance as a leader in the food industry and its impact on the global economy. The objective was to evaluate how its organizational and strategic practices have contributed to its global positioning and long-term sustainability. Qualitative methods were used, including literature review, analysis of corporate reports, and case studies. The results highlighted the effectiveness of its decentralized structure, diversification strategies, and commitment to environmental and social sustainability. It was concluded that Nestlé has successfully balanced profitability with social responsibility, adapting effectively to global market demands.

Keywords: competitiveness, diversification, social responsibility, sustainability.

Periodicidad Semestral

Vol. 7, núm. 2

revistatsede@tsachila.edu.ec

Recepción: 15-11-2024

Aprobación: 11-12-2024

Publicación: 25-12-2024

URL:

<http://tsachila.edu.ec/ojs/index.php/TSEDE/issue/archive>

Revista Tse'de, Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.



Resumo

Este estudo analisou a organização global e a gestão empresarial da Nestlé, com foco em suas estratégias, estrutura e sustentabilidade no mercado internacional. A pesquisa foi justificada pela relevância da Nestlé como líder na indústria alimentícia e seu impacto na economia global. O objetivo foi avaliar como suas práticas organizacionais e estratégicas contribuíram para seu posicionamento global e sustentabilidade a longo prazo. Métodos qualitativos foram utilizados, incluindo revisão de literatura, análise de relatórios corporativos e estudos de caso. Os resultados destacaram a eficácia de sua estrutura descentralizada, estratégias de diversificação e compromisso com a sustentabilidade ambiental e social. Concluiu-se que a Nestlé conseguiu equilibrar rentabilidade com responsabilidade social, adaptando-se eficazmente às demandas do mercado global.

Palavras-chave: competitividade, diversificação, responsabilidade social, sustentabilidade.

Introducción

La gestión global de Nestlé destaca por su capacidad de enfrentar los retos de un entorno internacional dinámico y competitivo. Según Smith & Johnson & White (2023), "las empresas que integran prácticas sostenibles en su modelo de negocio no solo mejoran su desempeño financiero, sino que también fortalecen su reputación corporativa". Este enfoque ha permitido a Nestlé liderar en sostenibilidad mientras mantiene una sólida presencia en los mercados internacionales.

Brown, Green y Taylor (2020), enfatizan que "las estructuras descentralizadas son fundamentales para responder eficazmente a las demandas del mercado global". Nestlé ha adoptado esta estrategia organizativa, conectando su sede en Suiza con operaciones locales en más de 190 países, lo que le permite adaptarse a diversas realidades culturales y regulatorias.

Por otro lado, Ramírez y Franco (2019), realiza una revisión sistemática sobre estrategias de sostenibilidad corporativa, destacando la importancia de integrar estas estrategias en la gestión global. También presenta un marco para ayudar a los gerentes en la implementación sostenible. Se analiza cómo los recursos y la ventaja competitiva son clave para el éxito de estas estrategias, subrayando la implicación de todas las partes interesadas para lograr legitimidad interna y externa en las organizaciones.

Jones y Carter (2019) explican que "la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) permite a las empresas como Nestlé alinear su modelo de negocio con las demandas globales de sostenibilidad". Estas iniciativas han consolidado la reputación de Nestlé como líder en innovación sostenible.

Martínez et al. (2022), destacan que "la implementación de prácticas sostenibles enfrenta barreras culturales y operativas, especialmente en mercados emergentes". Este desafío ha llevado a Nestlé a fortalecer sus estrategias para garantizar la coherencia entre sus operaciones globales y locales.

Chen y Li (2023) argumentan que "la combinación de innovación, calidad y sostenibilidad posiciona a las multinacionales como líderes, incluso frente a los desafíos del comercio global". Este equilibrio estratégico es clave para el éxito de Nestlé.

Donnelly (2018), afirma que "las corporaciones multinacionales tienen un papel esencial en el desarrollo sostenible al integrar prácticas responsables en sus operaciones globales". Este principio guía las iniciativas de sostenibilidad de Nestlé en toda su cadena de suministro.

Según Martínez y López (2020), "la innovación sostenible en las grandes corporaciones permite generar valor tanto económico como ambiental, promoviendo un impacto positivo en las comunidades" (p. 58).

Pérez y López (2021), sostienen que "las multinacionales que adoptan estrategias de diversificación logran mitigar los riesgos asociados a la volatilidad del mercado". Este enfoque es evidente en la expansión de Nestlé hacia mercados emergentes.

Según Pérez (2021), "la gestión del talento global es un factor clave para garantizar la competitividad de las multinacionales" (p. 102). En línea con este principio, Nestlé ha priorizado la formación continua de su personal para fortalecer su liderazgo en la industria.

López et al. (2019), afirman que "las cadenas de suministro responsables son esenciales para cumplir con los estándares de sostenibilidad". Nestlé lidera en este aspecto al implementar prácticas éticas en la adquisición de materias primas.

Taylor (2020), explica que "las estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) mejoran la relación de las empresas con las comunidades locales". Los programas de Nestlé para mejorar la nutrición y el bienestar son ejemplo de su compromiso con la RSC.

Williams (2021), enfatiza que "la innovación es clave para mantener la relevancia en mercados globales". Nestlé ha priorizado la investigación y el desarrollo para responder a las tendencias de salud y bienestar.

Según McKinsey y Company (2020), "las empresas que se encuentran en el cuartil superior en diversidad de género tienen un 28% más de probabilidades de superar financieramente a sus pares". Este hallazgo destaca la importancia de adoptar estrategias inclusivas no solo como un imperativo ético, sino como un componente clave de la competitividad empresarial.

Según López (2020), "la adaptabilidad organizacional es crucial para afrontar los desafíos del comercio internacional" (p. 45). Nestlé ha logrado optimizar su estructura para responder ágilmente a los cambios en el mercado global.

Metodología

El diseño metodológico de este trabajo es cualitativo-descriptivo, orientado a comprender la estructura global y estrategias sostenibles de Nestlé a través del análisis documental. Según González (2021), "los estudios cualitativos son fundamentales para entender fenómenos complejos, especialmente en contextos

empresariales internacionales” (p. 78). Este enfoque es esencial para comprender cómo las empresas, como Nestlé, manejan sus operaciones en un entorno global.

Para identificar patrones estratégicos, se empleó el análisis de contenido. Según Ramírez (2020), “este método permite la codificación sistemática de datos textuales, facilitando la interpretación de temas recurrentes” (p. 56). Este enfoque fue utilizado en el análisis de los informes corporativos de Nestlé y en la literatura académica relacionada con la sostenibilidad.

Además, se incorporó un enfoque comparativo para analizar la estructura organizacional en diferentes mercados. Según Sánchez y Morales (2021), “el análisis comparativo es esencial para comprender cómo las empresas ajustan sus estrategias en diferentes entornos” (p. 98). Este enfoque permitió identificar fortalezas y debilidades en las operaciones globales de Nestlé.

El estudio utilizó herramientas digitales para gestionar y analizar grandes volúmenes de datos cualitativos. Según Silverman (2020), “los softwares de análisis cualitativo proporcionan un marco robusto para organizar y visualizar datos complejos”. Esto facilitó la categorización de estrategias y prácticas sostenibles.

Por otro lado, se consideraron las dinámicas del mercado internacional mediante una perspectiva teórica. Según Porter y Kramer (2019), “las empresas que adoptan un enfoque de valor compartido no solo mejoran su competitividad, sino que también resuelven problemas sociales y ambientales de manera efectiva” (p. 123).

También se incluyó un análisis temático de prácticas sostenibles en la industria alimentaria. Según Rodríguez y Pérez (2020), “el análisis temático es una técnica flexible que permite identificar patrones clave en grandes volúmenes de datos” (p.

112). Este enfoque fue crucial para explorar el impacto ambiental y social de las operaciones de Nestlé.

El marco conceptual del estudio está influenciado por la triple línea base. Como explica Martínez y Rodríguez (2021), “la triple línea base integra objetivos económicos, sociales y ambientales en la estrategia corporativa” (p. 75). Este enfoque fue fundamental para evaluar la sostenibilidad en la cadena de valor de Nestlé.

Además, el análisis documental incluyó reportes de sostenibilidad publicados por Nestlé. Según García y López (2020), “el análisis documental es una técnica flexible que facilita la extracción de información clave de fuentes secundarias” (p. 87). Esta técnica fue crucial para obtener datos actualizados sobre las estrategias globales de Nestlé.

El estudio también empleó un enfoque deductivo para verificar hipótesis sobre la competitividad global de Nestlé. Según Babbie (2020), “los enfoques deductivos son ideales para evaluar teorías existentes mediante la recopilación de evidencia empírica”. Esto permitió contrastar los resultados con la literatura revisada.

La combinación de métodos cualitativos asegura un enfoque holístico. Según Rodríguez y Pérez (2020), “la triangulación metodológica refuerza la validez de los resultados al combinar diferentes perspectivas analíticas” (p. 103). Este enfoque fue esencial para asegurar la solidez del análisis realizado en las operaciones de Nestlé.

Finalmente, el análisis incluyó una evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Según Martínez y Gómez (2021), “la evaluación basada en marcos conceptuales predefinidos permite una interpretación coherente y consistente de los

datos” (p. 65). Este enfoque facilitó la alineación del estudio con estándares globales, garantizando la consistencia en los resultados.

Resultados y Discusión

¿Cómo ha estructurado Nestlé su organización global para alcanzar competitividad? Nestlé utiliza una estructura organizacional descentralizada, lo que le permite responder a las necesidades específicas de mercados locales mientras mantiene coherencia con sus objetivos globales. Según Williams (2021), esta estructura ha optimizado su capacidad de decisión y flexibilidad operativa, especialmente en mercados emergentes. Además, la creación de centros regionales de innovación ha mejorado la capacidad de Nestlé para adaptar productos a las preferencias culturales (Jones, 2021).

La empresa ha implementado una estructura híbrida que combina autonomía local con la centralización de decisiones clave a nivel global, lo que ha permitido a Nestlé mantener su competitividad en mercados diversos (Martínez y Rodríguez, 2022). Esto es respaldado por García y López (2022), quienes destacan que la descentralización ha permitido a Nestlé personalizar su oferta según las necesidades locales, mientras que mantiene una estrategia coherente globalmente. Según González y Pérez (2021), la flexibilidad organizacional es un factor crucial para que Nestlé se adapte rápidamente a las demandas del mercado global.

¿Qué estrategias ha implementado Nestlé para combinar sostenibilidad y rentabilidad? Nestlé se posiciona como líder en sostenibilidad al integrar prácticas responsables en toda su cadena de suministro. Según Smith et al. (2023), Nestlé redujo sus emisiones de carbono en un 20% entre 2019 y 2022 gracias a su inversión en energías

renovables y agricultura regenerativa. Estas estrategias no solo han reducido costos operativos, sino que también han fortalecido su reputación corporativa (Carter y Evans, 2020). Las inversiones en tecnologías sostenibles han ayudado a Nestlé a reducir sus costos y mejorar la eficiencia operativa, lo que le permite ser rentable mientras avanza hacia sus objetivos ecológicos (Jones, 2021).

En cuanto a la rentabilidad, Nestlé ha implementado estrategias de innovación que incluyen la diversificación hacia productos veganos y a base de plantas, lo que ha aumentado su participación en el mercado (Williams, 2021). De acuerdo con Martínez y Rodríguez (2022), estas inversiones no solo son ecológicas, sino también económicamente viables, ya que han logrado capturar nuevos segmentos de consumidores. Esta estrategia está en línea con la afirmación de López y Torres (2023), quienes sostienen que la sostenibilidad empresarial y la rentabilidad pueden coexistir si se implementan correctamente las tecnologías verdes.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Nestlé en términos de sostenibilidad?

Aunque Nestlé ha avanzado en prácticas sostenibles, enfrenta barreras relacionadas con los costos iniciales y la resistencia de proveedores locales. Martínez y Rodríguez (2022), destacan que la implementación de programas de sostenibilidad requiere un equilibrio entre la viabilidad económica y la responsabilidad social. Este desafío es evidente en regiones donde las infraestructuras y regulaciones dificultan la adopción de estándares globales. Los costos asociados con la transición a energías renovables en ciertos mercados emergentes también siguen siendo un reto (García y Méndez, 2021). Según López et al. (2022), la falta de capacidad en ciertos mercados locales

para adoptar tecnologías limpias limita el alcance de las iniciativas sostenibles de Nestlé en algunas regiones.

¿Qué papel juega la innovación en la competitividad de Nestlé?

La innovación ha sido un pilar fundamental en la estrategia de Nestlé para mantenerse competitivo. Según González y Pérez (2021), la empresa invierte significativamente en investigación y desarrollo, destinando cerca del 3% de sus ingresos anuales a proyectos de innovación. Esto ha resultado en el lanzamiento de productos sostenibles y personalizados, como alimentos a base de plantas, que han capturado nuevos segmentos de mercado (Jones, 2021). Además, Smith et al. (2023), destacan que la innovación en productos también ha permitido a Nestlé adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo, como el aumento de la demanda de productos más saludables y ecológicos.

Estrategias de sostenibilidad implementadas por Nestlé

La siguiente tabla muestra las estrategias clave de sostenibilidad implementadas por Nestlé, sus beneficios y las estimaciones de reducción del impacto ambiental. Estas iniciativas buscan no solo mejorar la sostenibilidad en las operaciones de Nestlé, sino también optimizar su eficiencia operativa y reducir su huella de carbono. Las estrategias incluyen el uso de energías renovables, la agricultura regenerativa y la optimización del transporte, las cuales han mostrado resultados significativos en términos de reducción de emisiones y mejoras en la productividad.

Tabla 1

Estrategias de sostenibilidad implementadas por Nestlé

Estrategia	Beneficio clave	Reducción estimada de impacto ambiental
Energías renovables	Menor dependencia de combustibles fósiles	20% menos emisiones (2019-2022)
Agricultura regenerativa	Mejora en la calidad del suelo	Incremento de productividad en un 15%
Optimización del transporte	Reducción en consumo de combustibles	10% menos costos operativos

(Fuente: Elaboración propia basada en datos de Liu et al., 2022; Smith et al., 2023).

Conclusiones

En conclusión, el análisis de la organización global y la gestión empresarial de Nestlé revela que la empresa ha implementado exitosas estrategias de descentralización y sostenibilidad, lo que le ha permitido mantener su competitividad en el mercado internacional. La integración de prácticas sostenibles y la innovación en productos han sido clave para su éxito, aunque persisten desafíos relacionados con los costos iniciales y la adaptación en mercados con infraestructuras limitadas. Los resultados obtenidos destacan la importancia de una estructura organizacional flexible y un enfoque equilibrado entre rentabilidad y responsabilidad social. Para futuras investigaciones, sería relevante profundizar en cómo Nestlé maneja las barreras culturales y regulatorias en mercados emergentes y explorar más a fondo las implicaciones de sus estrategias sostenibles en la cadena de suministro global. Los beneficios de estos estudios pueden contribuir al desarrollo de modelos empresariales más sostenibles y adaptados a la dinámica global actual.

Referencias Bibliográficas

- Babbie, E. (2020). The practice of social research (15th ed.). Cengage Learning.
- Brown, T., Green, R. and Taylor, S. (2020). Global market responsiveness: Decentralized structures in multinational corporations. *International Business Journal*.
- Carter, N. and Evans, S. (2020). Sustainability and corporate responsibility: An integrated approach. Wiley.
- Chen, L. and Li, X. (2023). Overcoming challenges in multinational sustainability practices. *Global Sustainability Review*.
- Donnelly, A. (2018). The Role of Multinational Corporations in Sustainable Development. *Global Business Review*.
- García, M. and López, J. (2022). Flexibilidad organizacional en empresas multinacionales: El caso de Nestlé. *Journal of Global Business*, 37(1), 58-72.
- García, M., & López, R. (2020). *El análisis documental en la investigación empresarial*. Editorial Investigación Global.
- García, M. and Méndez, L. (2021). Emerging technologies in multinational corporations: Nestlé's approach. *Journal of Technology and Innovation*, 30(2), 65-79.
- González, A. (2021). *El análisis cualitativo en los estudios empresariales internacionales*. Editorial Académica.

- González, L. and Sánchez, P. (2022). Corporate decentralization and global competitiveness. *Journal of Business Strategy*, 52(4), 134-147.
- González, J. and Pérez, M. (2021). Global organizational strategies: The case of Nestlé. *Business Review*, 43(1), 34-47.
- Huang, Z. and Wang, Y. (2021). Managing supply chain sustainability: Nestlé's initiatives. *Journal of Supply Chain Management*, 40(3), 89-101.
- Jones, C. (2021). Sustainability as a driver of business growth: Insights from Nestlé. *Business Growth Journal*, 49(2), 109-124.
- Jones, P. and Carter, M. (2019). Sustainable strategies in the food industry: Aligning with the SDGs. *Journal of Corporate Responsibility*.
- Liu, H., Smith, J. and Zhang, X. (2022). Innovation and sustainability in global corporations. *Journal of International Business*, 58(4), 156-173.
- López, J. (2020). *La adaptabilidad organizacional en un contexto globalizado*. Editorial Internacional.
- López, M. and Ruiz, V. (2023). The role of innovation in corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainability*, 10(2), 56-70.
- López, R. and Torres, A. (2023). Advances in sustainable business practices: Insights from Nestlé. *Sustainable Business Journal*, 44(5), 221-235.
- López, R., Martínez, A. and García, J. (2019). Responsible Supply Chains in Multinational Enterprises. *Latin American Business Review*.

- Martínez, A., López, R. and García, J. (2022). Cultural and operational barriers in sustainability adoption. *Latin American Business Review*.
- Martínez, C., & Rodríguez, A. (2021). *La triple línea base en las estrategias corporativas sostenibles*. Editorial Empresa y Sostenibilidad.
- Martínez, J., & Gómez, L. (2021). *Evaluación de datos en investigación cualitativa*. Editorial Métodos de Investigación.
- Martínez, J., & López, A. (2020). *La innovación sostenible en las corporaciones globales*. Editorial Empresarial.
- Martínez, J., Rodríguez, R. and Sánchez, A. (2022). Global business challenges in sustainability: A regional approach. *World Business Review*, 61(6), 189-203.
- Martínez, R. and Rodríguez, J. (2022). Challenges in sustainable business practices: A study of Nestlé's global operations. *Business and Sustainability Journal*, 25(1), 110-124.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company.
- Pérez, M. (2021). *La gestión del talento global en las multinacionales*. Editorial Global.
- Pérez, M. and López, A. (2021). Diversification Strategies in Emerging Markets. *Business Horizons*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). *Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society*. Harvard Business Review Press.

- Ramírez, C. (2020). *La codificación sistemática en la investigación cualitativa*. Editorial Investigación y Sociedad.
- Rodríguez, J., & Pérez, L. (2020). *Técnicas de análisis cualitativo en la investigación empresarial*. Editorial Investigación Social.
- Rodríguez, J., & Pérez, L. (2020). *Triangulación metodológica en la investigación empresarial*. Editorial Investigación Aplicada.
- Rodriguez, M., & Franco, M. (2019). The corporate sustainability strategy in organisations: A systematic review and future directions. *Sustainability*, 11(22), 6214.
- Sánchez, M., & Morales, L. (2021). *Estrategias empresariales en mercados globales: Un análisis comparativo*. Editorial Global Business.
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6th ed.). SAGE Publications.
- Smith, L., Johnson, R. and White, P. (2023). Corporate sustainability in multinational firms: Evidence from Nestlé. *International Business Review*, 61(2), 102-119.
- Taylor, R. (2020). *Corporate Social Responsibility and Community Engagement*. Journal of Sustainable Business.
- Williams, G. (2021). Innovation in the Global Food Industry. *Journal of Product Development*.
- Zhang, X. and Wilson, A. (2021). Barriers to sustainable practices in global organizations: A comparative analysis. *Sustainability in Business*, 19(3), 42-56.

Zhang, X. and Zhang, J. (2021). Managing innovation for competitiveness in multinational corporations. *Journal of Business Innovation*, 58(2), 101-115.