



Universidad  
Francisco de  
Vitoria

**UFV** Madrid

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA**  
**GRADO EN PERIODISMO**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**Análisis de la evolución de las Campañas de comunicación de la  
empresa de Nestlé desde su crisis de 2010**

Autora: Almudena Paleo Herrero

Tutora: Elena Pedreira Souto

Fecha de entrega: 13/05/2022

# ÍNDICE

<b>Capítulo I: La comunicación corporativa .....</b>	<b>2</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>4</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo II: Marketing Social Corporativo .....</b>	<b>6</b>
<b>La Responsabilidad Social Ambiental (RSA) .....</b>	<b>7</b>
<b>¿Qué es una crisis corporativa? .....</b>	<b>10</b>
¿Qué puede provocar una crisis? .....	13
¿Cómo se gestiona una crisis corporativa? .....	13
<b>Crisis corporativa de Nestlé en 2010 .....</b>	<b>16</b>
Gestión, evolución de la crisis y acuerdos .....	18
<b>Capítulo III: Análisis empresarial Nestlé.....</b>	<b>22</b>
<b>Nestlé: historia, comienzos y evolución .....</b>	<b>22</b>
Nestlé hoy: misión, visión y valores .....	24
Análisis del mercado: DAFO.....	26
Análisis interno .....	27
Análisis externo.....	29
<b>Capítulo VI: Análisis de la Campaña: “Good food, Good life” .....</b>	<b>30</b>
<b>Origen de la estrategia “Good food, Good life” .....</b>	<b>33</b>
<b>Campaña de comunicación .....</b>	<b>36</b>
Misión, Visión e identidad de marca .....	36
Estudio del público (target).....	38
Objetivos y acciones implementadas.....	39
<b>Plan de medios y RRSS.....</b>	<b>44</b>
Tratamiento y difusión en prensa.....	71
<b>Capítulo V: Los plásticos, la nueva polémica sobre Nestlé.....</b>	<b>79</b>
<b>Gestión de la nueva crisis.....</b>	<b>91</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>94</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>97</b>

## Capítulo I: La comunicación corporativa

Desde un punto de vista antropológico, el ser humano no puede vivir sin comunicarse, ya que el hombre es un ser social que necesita del otro para su existencia. Pero la comunicación no es solo expresar, sino compartir y comprender. Es tan importante el orador como el que recibe el mensaje. De nada sirve si el otro no entiende aquello que le quiero decir. En esa relación se desarrollan vínculos en los que se intercambian información, ideas, significados o contenidos a través de símbolos, signos y representaciones. Los sujetos interaccionan con el resultado de influir en la estructura cognitiva y en las disposiciones a la conducta de los copartícipes en el proceso<sup>1</sup>.

De esta manera, entendemos que la comunicación es esencial para generar encuentros y conexiones entre las personas, pero, para una empresa también es fundamental, ya que necesita hacer llegar un mensaje a un público determinado. Sin esa transmisión, no puede haber relación entre la empresa y sus potenciales consumidores.

Para que el mensaje llegue de la mejor manera al público objetivo es primordial la adecuada gestión de la denominada comunicación corporativa. Joan Costa expone que “la comunicación corporativa es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización”<sup>2</sup>, es decir, agrupa y acoge todos los departamentos de una empresa, todo lo que tiene que ver con ella.

Por su parte, Cees Van Riel, teórico de negocios holandés, plantea que la comunicación corporativa “es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”. Añade también que todos “los especialistas en comunicación señalan la importancia de que todos los departamentos de la empresa estén implicados, de una manera u otra, en la comunicación de la empresa”, es decir, que formen parte de la totalidad del mensaje organizativo<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> CAMPOS, L. S. (2009). *La Teoría de la Comunicación: diversidad teórica y fundamentación epistemológica*. Diálogos de la Comunicación. [Consulta: 28 de febrero de 2022]

<sup>2</sup> GÁLVEZ, S. A. (2017). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Utmach. [Consulta: 7 de marzo 2022]

<sup>3</sup> JIMÉNEZ, G. P. (2006). La gestión comunicacional basada en la cultura. *Revista de Ciencias Sociales*, 15. [Consulta: 22 de abril de 2022]

Los dos autores hablan de gestión, sistema y estrategia. Por lo que podríamos considerar que la comunicación corporativa es un sistema estratégico de gestión que implica, tanto a públicos internos como externos, con la necesaria sincronía del resto de departamentos para hacer funcionar la empresa de forma correcta y coordinada.

Toda empresa necesita un plan de comunicación, ya que es una hoja de ruta donde se establecen de forma clara los objetivos de comunicación que se quieren alcanzar. Además, facilita un orden y un cronograma de las tareas y acciones que se van a realizar<sup>4</sup>.

El problema surge cuando una empresa se ve inmersa en una situación de crisis porque si esta no sabe actuar correctamente y rápido, puede verse en una posición comprometida que perjudicará a su imagen. Lo que le sucedió a Nestlé en 2010 puede considerarse el ejemplo perfecto de cómo no actuar ante una situación de crisis.

En 2010, Greenpeace lanza una campaña audiovisual en la que compromete de manera directa a la empresa Nestlé. En el vídeo se acusa a la empresa de extraer aceite de palma de los bosques de Indonesia, hogar del orangután, animal en peligro de extinción. La respuesta de Nestlé fue la de suprimir el contenido pidiéndole a YouTube que lo eliminase de la red. Un tremendo error que traería más consecuencias. Tras varios meses insistiendo como, por ejemplo, una protesta en la que activistas de Greenpeace aparecieron disfrazados de orangutanes en una reunión de la multinacional en Suiza, Nestlé comenzó a tomar medidas como cortar lazos con sus proveedores de Indonesia o unirse con organizaciones medioambientales sin ánimo de lucro.

Tras tomar estas decisiones, Nestlé dio un giro a su imagen; intentó renovarse como empresa. y convertirse en una multinacional bio y comprometida con el medio ambiente. Actualmente, es una de las mejores en el mercado alimenticio, teniendo como referencia el ranking establecido en 2018 por Economipedia, que la situaba en primer lugar de entre 75 empresas más.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> ARIAS, J. S. (31 de 03 de 2018). *Economipedia*. Obtenido de Empresas de alimentos más grandes del mundo (2018): <https://economipedia.com/definiciones/empresas/empresas-de-alimentos-mas-grandes-del-mundo.html> [Consulta: el 5 de mayo de 2022]

## Justificación

La relevancia de esta investigación reside en comprender la importancia que tiene para una empresa una adecuada gestión de su comunicación institucional, lo que le permite resurgir de sus cenizas tras una grave crisis. Además, pone en valor la consideración y el respeto al medio ambiente, no solo en aquel momento, sino hoy por hoy, y el compromiso empresarial de generar productos y servicios de calidad que respeten y cuiden a los consumidores.

También es esencial entender el elevado significado que supone llevar a cabo una estrategia de comunicación que englobe todas las marcas de la empresa y que sea coherente con su misión, visión y valores. Esto le va a permitir una cohesión fuerte entre la campaña y la empresa.

## Objetivos

Para ello tendremos los siguientes objetivos:

- Analizar la estrategia de comunicación que Nestlé creó el mismo año que surgió la crisis “*Good food, Good life*” (‘A gusto con la vida’), su evolución y su presente, para verificar su efectividad y si se han cumplido los objetivos propuestos.
- Estudiar las redes sociales (Instagram, YouTube y Twitter) de la página oficial de Nestlé. Analizar sus entradas y comprobar, si tienen que ver con su imagen de respeto al medio ambiente y productos saludables. Observar el número de seguidores, la periodicidad de sus entradas y si ejercen algún tipo de influencia en la política medioambiental de empresas y usuarios.
- Verificar que Nestlé cumple con sus compromisos con la tierra y con el medio ambiente y con los convenios que llevó a cabo con organizaciones medioambientales sin ánimo de lucro para generar productos 100% sostenibles.
- Descubrir si, tras su última controversia con los plásticos, ha sabido gestionar correctamente la situación.

## Metodología

Con el fin de desarrollar la investigación y cumplir así los objetivos establecidos, el trabajo se ha estructurado de la siguiente manera:

Un primer capítulo de introducción sobre la comunicación corporativa y el proceso a seguir en dicha investigación. En el segundo capítulo, se analiza el concepto de Marketing Social ya que es el origen de la Responsabilidad Social Corporativa, base principal de las acciones medioambientales de Nestlé. Seguido de este punto, se estudia el concepto de crisis corporativa para entender en profundidad la crisis de 2010 de la susodicha multinacional, sobre su producto KitKat, ya que es principal objeto de investigación del presente trabajo y punto de inflexión para la creación de la campaña “*Good food, Good life*”.

El tercer capítulo consiste en realizar una radiografía de los componentes de la multinacional: historia de Nestlé, su misión y visión, junto con un análisis de mercado utilizando el sistema de estudio DAFO. De esta manera, se podrá conocer en profundidad a la empresa y cómo se encuentra en el mercado.

En el cuarto capítulo, se procede al análisis de la campaña “*Good food, Good life*”, desde el origen de la estrategia de comunicación, objetivos y acciones, hasta un intenso examen de su plan de comunicación, realizando un recorrido de sus redes sociales y difusión en prensa.

En el quinto y último capítulo, se pasa a examinar la última controversia de Nestlé con los plásticos y a comparar la gestión de la crisis actual con la de 2010.

En cuanto a las fuentes consultadas, las principales referencias consisten en informes, documentos o informaciones obtenidas tanto de la página web oficial o extraoficial de Nestlé como de las ONG’s (Greenpeace, *Break Free From Plastic* y *Tearfund*), nombradas a lo largo de la investigación ya que han sido partícipes de las denuncias que han generado las crisis de comunicación, principal foco de interés de este trabajo.

De especial importancia para la investigación el informe elaborado por Mar Heras titulado “Nestlé y su estrategia de comunicación”; crucial para el análisis de la estrategia de comunicación de la empresa.

Resulta de gran sustento informativo, para desarrollar cronológicamente el desarrollo de las dos crisis, los diferentes artículos tanto de los organismos sin ánimo de lucro como de los medios de comunicación.

Cabe mencionar, la entrevista realizada a Jessica Cámara, directora de Planificación Estratégica y Nuevos Negocios en la Agencia CHAN!. Además, se ha adquirido información relevante para la investigación de dos entrevistas realizadas por *ReasonWhy* a Ramón Ruiz, CRM y media manager de Nestlé y a Neus Martínez, directora de comunicación de Nestlé por *La Redacción*. El resto de las fuentes se han obtenido a partir de documentos, informes, fuentes bibliográficas de libros de manera online y páginas web donde completar ciertos conceptos que enriqueciesen la investigación a la hora de explicar la información.

## Capítulo II: Marketing Social Corporativo

El Marketing Social Corporativo (MSC) proviene del Marketing Social. Dicho concepto aparece a principios de los años setenta y parte de la idea de que “la esencia del marketing reside más en una idea general de intercambio que en la reducida tesis de las transacciones de mercado”<sup>6</sup>. Por ello, se comenzó a considerar el término social para mejorar la calidad de vida de determinados grupos sociales, el desarrollo de las comunicades o la sensibilización de los ciudadanos ante determinadas causas solidarias. Por lo que el área de actuación del marketing deja de restringirse a las empresas y se extiende también a las organizaciones no lucrativas, semilla del nacimiento del denominado marketing social<sup>7</sup>.

El estado de bienestar comienza a decaer, sobre todo con la Gran Depresión (1929) y las sucesivas crisis derivadas de las dos guerras mundiales. La multinacional alimenticia Nestlé utiliza las crisis ocasionadas por las dos guerras como oportunidades, dedicando sus producciones a alimentos de primera necesidad o creando productos que faciliten la vida de los ciudadanos. El marketing social corporativo surge de por doble causa: la primera es el requerimiento de concebir un concepto de “ciudadano corporativo” y, en

---

<sup>6</sup> GARCÍA, J. S. (2010). *El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación*. [Consulta: 9 de abril de 2022]

<sup>7</sup> Ídem.

el segundo caso, el momento en que concretamente las empresas comienzan a enviar parte de sus fondos a asuntos de Acción Social y Cultural<sup>8</sup>.

Kotler y Amstrong explican que dentro del enfoque al marketing social surge un nuevo término, el de responsabilidad. “El enfoque marketing social añade al enfoque marketing la responsabilidad social de la organización con la finalidad de preservar y realzar el bienestar de los usuarios y de la sociedad a largo plazo [...] El concepto de marketing social exige equilibrar los beneficios de la organización, la satisfacción de las necesidades de los usuarios y los intereses públicos”<sup>9</sup>.

El marketing social corporativo es una nueva forma de relación entre las empresas, sus colaboradores y sus clientes. En la práctica, se establece un nuevo modelo de relación entre empresas y/o corporaciones y entidades sin ánimo de lucro, y el resultado es una nueva situación en la cual las marcas no imponen valores a los consumidores, sino que son éstas las que se adaptan a los intereses sociales del público<sup>10</sup>.

## La Responsabilidad Social Ambiental (RSA)

Las empresas siempre han tenido un impacto sobre la sociedad, incluyendo el medio ambiente. La clave está en minimizar los negativos e impulsar los positivos. Aquí entra la Responsabilidad Social de la Empresa, esperando que toda empresa regulase sus acciones para con los ciudadanos. Al fin y al cabo, las grandes corporativas influyen de una manera u otra, no solo en el sector social, económico o cultural, sino en el medio ambiente, una preocupación que no viene suscitada por el siglo XXI.

Howard Bowen, considerado el padre de la RSE (Responsabilidad Social de la Empresa), la define en su libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” de la siguiente manera: “Son obligaciones de los hombres de empresa a seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir las líneas de acción que resulten deseables en función de objetivos y valores de nuestra sociedad”<sup>11</sup>. Es decir, llevar a la empresa por el mejor camino y que no solo sea beneficioso para uno mismo, sino también para la sociedad que le rodea. Este es un punto importante de la relevancia de este trabajo de investigación que se ha comentado en la introducción. Poder

---

<sup>8</sup> SAÍNZ, J. B. (04 de 07 de 2007). *Marketing. Blog sobre mercados de Tendencias21*. Obtenido de Marketing político, marketing interno y marketing social: [https://www.tendencias21.es/marketing/Marketing-politico-marketing-interno-y-marketing-social\\_a1.html](https://www.tendencias21.es/marketing/Marketing-politico-marketing-interno-y-marketing-social_a1.html) [Consulta: 3 de mayo de 2022]

<sup>9</sup> Ídem

<sup>10</sup> CEUPE. (s.f.). Características el Marketing Social Corporativo. *CEUPE magazine*, 1. [Consulta: 9 de abril de 2022]

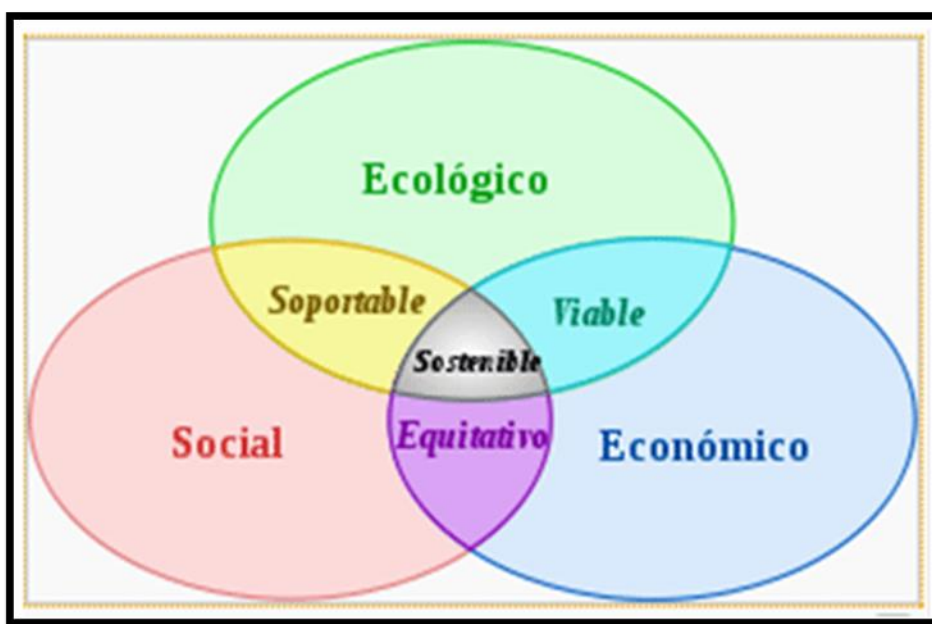
<sup>11</sup> BOUR, E. (2012). *Responsabilidad Social de la Empresa. Análisis del concepto*. Estudios Económicos. [Consulta: 7 de marzo de 2022]



elaborar productos y servicios que responden a una demanda adecuadamente, y no solo eso, que respete el medio ambiente.

El problema de la contaminación y el buen trato al medio ambiente es un tema recurrente que se convirtió en punto de agenda política en la primera Cumbre del Clima en 1972 en Estocolmo. En aquel momento no se le dio la importancia que tiene hoy, esto se debe a la grave crisis medioambiental que sufrimos en el siglo XXI que ha disparado las alarmas.

Aunque, no es hasta la segunda Cumbre del Clima en 1982, donde se utiliza por primera vez el término Desarrollo Sostenible, a través de un informe elaborado por la ONU. El Desarrollo Sostenible se podría definir como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”<sup>12</sup>. El desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares: desarrollo económico, social y protección del medio ambiente.



*Desarrollo Sostenible. Fuente: Gestipolis*

<sup>12</sup> ONU. (2000). *Asamblea General de las Naciones Unidas*. Obtenido de Desarrollo Sostenible. [Consulta: 7 de marzo de 2022]



En el año 2000 se promulgaron Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ocho ambiciosos objetivos que debían ser cumplidos para el año 2015, pero llegado el año se pudo observar que casi ninguno de los objetivos planteados se habían alcanzado. De hecho, en ese año se celebró la Cumbre de París con efecto inmediato dada la urgencia que había por la subida de la temperatura en la superficie de la tierra. Se crearon entonces los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) junto con la Agenda 2030, 17 objetivos que deberán ser cumplidos para esa fecha<sup>13</sup>.



Objetivos de Desarrollo Sostenible. ONU

<sup>13</sup> BAYOUD, A. (2021). Los países están muy lejos de cumplir el Acuerdo de París, advierte la ONU. FRANCE24, 1. [Consulta: 7 de marzo de 2022]

La última Cumbre del Clima se celebró en el año 2021 en Glasgow, aunque se pospuso debido a la pandemia del COVID-19 en 2020. Se suponía que se debía llegar a objetivos concretos y muy específicos que se pudiesen lograr a corto o mediano plazo dada la urgencia de no llegar a los 2°C de calentamiento de la tierra. En breves palabras, la Cumbre no llegó a las expectativas de muchos científicos que esperaban ese tipo de medidas, y simplemente se llegó a remedios poco ambiciosos que seguramente se tarden en cumplir, como pasó con los últimos objetivos<sup>14</sup>.

Es difícil encontrar una empresa que no esté comprometida con el medio ambiente. En este caso, Nestlé es una de esas empresas que vela por un mundo con cero emisiones y más verde. En su página web podemos encontrar un apartado titulado “Compromisos con la tierra”, que trata de exponer sus esfuerzos en ser cada día mejor y nunca perder la ambición por la sostenibilidad. Además, está comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Nestlé cuenta con una serie de acciones concretas que engloban a esos compromisos mencionados que tratan sobre<sup>15</sup>:

- Residuos de plástico: nuestro compromiso a nivel mundial es que el 100% de nuestros envases sean reciclables o reutilizables en 2025.
- Emisiones: para combatir el cambio climático, nuestro compromiso a nivel mundial es alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050.
- Agua: seguiremos cuidando del agua, y por ello, nos comprometemos a reducir el uso que hacemos de ella en un 30% por tonelada de producto en todas nuestras fábricas a nivel mundial en 2020.
- Biodiversidad: nos comprometemos a nivel mundial a obtener el 90% de nuestras materias primas certificadas como libres de deforestación en 2020.
- Cero residuos a vertederos: el 2020 nos comprometemos a enviar cero residuos a los vertederos en todos los centros que tenemos en todo el mundo.
- Desperdicio alimentario: para combatir el desperdicio alimentario, nos comprometemos a reducirlo a la mitad para 2030 en toda la cadena de valor.

## ¿Qué es una crisis corporativa?

El mundo avanza a una velocidad vertiginosa; los avances, las empresas... no pueden parar o, mejor dicho, no pueden permitírselo. Cuando en el año 2020 se tuvo que

---

<sup>14</sup> Fonditel. (17 de 11 de 2021). *Conclusiones de la COP26 - Cumbre del Clima de Glasgow 2021*. Obtenido de <https://www.fonditel.es/noticias/conclusiones-cop26-cumbre-clima-glasgow-2021/> [Consulta: 7 de marzo de 2022]

<sup>15</sup>Nestlé. (s.f.). *Compromisos con la tierra*. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/es/compromisosconlatierra> [Consulta: 18 de marzo de 2022]

confinar al conjunto de la población, el mundo se paró: desabastecimientos en supermercados, restaurantes y bares en la cuerda floja... muchos negocios que se dedican al B2C (*Business to Consumer*). Otras empresas pudieron sobrevivir gracias al teletrabajo ...

A pesar de vivir con un ritmo frenético y caótico, dentro de ese caos hay orden, pero ¿qué ocurre cuando este desaparece. Muchas empresas se ven con tan buenos pronósticos que no ven la posibilidad de, algún día, tener un pequeño desliz o que algo salga mal. Toda empresa, pequeña, mediana o grande, debe de estar preparada. El mundo nunca pensó que se tenía que quedar en casa durante meses porque iba a acontecer una pandemia, y les pilló por sorpresa. ¿Quiénes han sobrevivido? Los que han sabido reaccionar de forma rápida y eficiente.

Se habla de crisis corporativa cuando existe una interrupción permanente de la actividad habitual de la empresa. Dependiendo del tipo de crisis en la que se vea envuelta una empresa y de la fase en la que se encuentre, la supervivencia de la empresa puede (todavía), no verse comprometida<sup>16</sup>. Pero ¿qué significa el término crisis por sí mismo? Se mezclan dos definiciones de los autores, Piñuel<sup>17</sup> y Del Pulgar<sup>18</sup>, que la harán más completa: los dos hablan de que es una situación que “pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización”, situando a la empresa en “una situación decisiva para su supervivencia”.

Cuando una empresa se encuentra ante esta situación, puede afectar tanto a la parte interna, generando conflictos por la falta de responsabilidad en el entorno, como por la parte externa, perdiendo la confianza del cliente ante la imagen corporativa. Que es de lo que habla Piñuel que podría afectar al “equilibrio natural”. Hay que saber gestionar la crisis teniendo en cuenta lo que está en juego.

De hecho, son muchas las empresas que creen que, como las crisis ocurren de manera tan imprevista y ocasional, no se plantean la necesidad de tener un plan de gestión de crisis. Lo que creen, es que cuando llegue ese momento ya se hará frente con lo que se

---

<sup>16</sup> Startup Guide IONOS. (29 de 04 de 2020). *Gestión de crisis: cómo afrontar situaciones de emergencia*. Obtenido de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/gestion-de-crisis/> [Consulta: 7 de febrero de 2022]

<sup>17</sup> J.L, P. R. (1997). Índice. En P. R. J.L, *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. (pág. 10). Madrid: Síntesis. [Consulta: 18 de marzo de 2022]

<sup>18</sup> RODRÍGUEZ, L. d. (2010). *COMUNICACIÓN DE EMPRESA EN ENTORNOS TURBULENTOS*. ESIC.[Consulta: 18 de marzo de 2022]

tenga, lo que es un grave error dado que hay un factor muy importante que a veces se nos olvida, el factor “tiempo”.

Por consiguiente, saber tramitar una crisis desde el punto de vista de la comunicación es de vital importancia para evitar efectos negativos como, por ejemplo, la pérdida de credibilidad hacia la empresa. Gestionar una crisis significa planificar con previsión las posibles situaciones de crisis que se pueden producir en una empresa capacitando a la misma para ejecutar de manera rápida y eficientemente las medidas necesarias de emergencia<sup>19</sup>.

La crisis tiene ciertos rasgos constitutivos que hacen que todas ellas tengan algo en común, a pesar de que cada una puede estar originada por circunstancias diferentes. Los autores Westphalen y Piñuel señalan cinco rasgos comunes en cualquier crisis<sup>20</sup>:

1. Sorpresa: como ya hemos mencionado anteriormente, ninguna crisis se puede anticipar, aparecen sin avisar. Por tanto, este rasgo representa esa aparición previa que nadie espera.
2. Unicidad: también se ha expuesto que toda crisis es diferente, es decir, incluso procediendo de las mismas causas, sus consecuencias serían diferentes. Cada crisis es única y, por ello, hay que afrontarlas de distintas maneras.
3. Urgencia: toda situación de crisis genera un entorno de urgencia o emergencia, ya que es un momento de desestabilización de la empresa que necesita, cuanto antes, un plan de respuesta. Sobre todo, porque los medios de comunicación, como bien sabemos, actúan rápidamente y podrían socavar, aún más, la situación.
4. Desestabilización: hemos nombrado este rasgo en la descripción de “urgencia” y, es clave tenerlo en cuenta porque es aquí donde la empresa marcará la diferencia, es decir, si podrá mantener ese equilibrio natural del que hemos hablado o le podrá esa desestabilización. Saber utilizar bien la comunicación aquí es crucial, será o tu vía de escape o tu último comunicado corporativo.
5. Tendencia descendente de la calidad de la información: este rasgo apunta, en concreto, a los medios de comunicación, ¿qué quiere decir? Significa que los medios buscan principalmente la primicia y ser los primeros en contarlos, es

---

<sup>19</sup> JIMÉNEZ, D. A. (s.f.). *La gestión de la comunicación en situaciones de crisis*. Universidad Pontificia de Salamanca. [Consulta: 19 de febrero de 2022]

<sup>20</sup> WESTPHALEN, M. H., & Piñuel RAIGADA, J. L. (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas*. Madrid: Ediciones del Prado, S.A. [Consulta: 18 de marzo de 2022]

decir, prima más la rapidez que la verdad. Esto, por tanto, puede significar que cualquier rumor puede convertirse en noticia y, agravar mucho más la situación de crisis de la empresa.

### ¿Qué puede provocar una crisis?

Cualquier evento, suceso o mala gestión de alguno de los departamentos de la empresa puede hacer que sufra una crisis, pero podríamos reducir todos esos acontecimientos negativos en tres grandes categorías<sup>21</sup>:

1. Ataques a la empresa de parte de agentes externos o internos.
2. Accidentes que ponen en riesgo a cualquiera de las partes interesadas de la empresa.
3. Las acciones dañinas por parte del personal de la empresa.

Cuando hablamos de ataques a la empresa pueden ser tanto internos como externos, para debilitarla. Suelen estar relacionados con ataques informáticos, difusión de rumores, la contaminación de productos, las acciones de violencia dentro del trabajo y el terrorismo. En cuanto a los accidentes, a pesar de tener todo en orden y mantener a tu equipo de trabajadores a salvo, siempre puede surgir algún percance. La última categoría, se refiere a la acción de empleados o altos ejecutivos que saben de la gravedad de sus actos y, aun así, lo llevan a cabo.

### ¿Cómo se gestiona una crisis corporativa?

En este punto se presentan, por un lado, los consejos que ofrece la Startup Guide Ionos sobre cómo hacer frente a una crisis corporativa, lo que debería hacer una empresa antes de que eso ocurra. Por otro lado, se comentará una propuesta de un modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis del informe “La gestión de la comunicación en situaciones de crisis”, documento de especial relevancia para esta investigación.

Empezando por los consejos, lo primero que ofrecen es una preparación previa. Es cierto que las crisis pueden surgir de repente, pero aparecen como consecuencias de unas causas que, seguramente, no se hayan previsto. Por tanto, un sistema de detección

---

<sup>21</sup> Inspiring Benefits. (25 de 08 de 2020). *¿Qué es la gestión de crisis?* Obtenido de <https://www.inspiringbenefits.com/gestion-de-crisis-que-es/> [Consulta: 18 de marzo de 2022]

temprana de crisis hace que nos avise con antelación y la empresa estará preparada para poder hacerle frente.

Lo segundo es que no hay ni que negar el hecho de que existe una crisis ni tampoco dar la voz de alarma inmediatamente, hay que ser prudentes. Hacer oídos sordos a la llamada de una crisis no es la mejor opción para afrontarla, ya que, como ya se ha dicho, el tiempo es un factor clave, y cuánto más se tarde en reaccionar, peor. De la misma forma, tampoco se puede ir causando el caos, ya que podría desencadenar una situación de descontrol para los empleados. Por tanto, un manejo de la situación prudente es lo que se debe hacer.

Este mismo comportamiento debe afectar a la manera de comunicar ya que, como llevamos diciendo, la comunicación es fundamental en una situación de crisis. Las decisiones implican a menudo planteamientos para el personal, junto con nuevos procesos de trabajo. Por ello, es necesario comunicar dichas decisiones con el tacto y la sensibilidad adecuados. Por un lado, hay que ser transparente a la hora de informar a los empleados sobre la situación, pero, por otro, hay que evitar su desmotivación y desánimo. Con el fin de mantener a los socios comerciales y clientes y evitar que su imagen se vea dañada, la información debería comunicarse solo a nivel interno<sup>22</sup>.

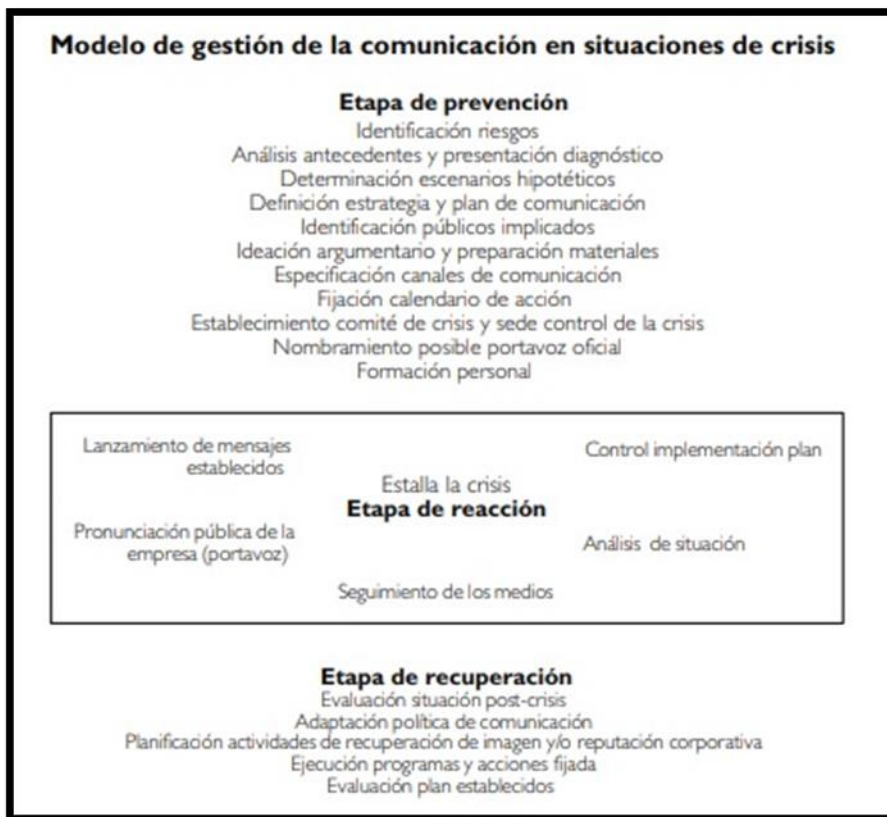
Para tener un plan de gestión de crisis, se necesita un buen comité o equipo que lo lleve a cabo. Para ello, lo mejor es que sea un grupo de pocas personas que puedan trabajar de forma eficaz y rápida y que tengan las siguientes aptitudes: asertividad, flexibilidad, tolerancia a la incertidumbre, trabajo eficiente bajo presión, capacidad de decisión y objetividad.

Aconsejan también, tener en cuenta las palabras de un comité experto externo a la empresa, ya que la imparcialidad que tienen hacia la empresa puede suponer no tener problemas como conflictos de interés. Aun así, hay que tener cuidado a quién se pide opinión ya que esa misma gestoría puede estar ayudando a otra empresa, que podría ser la competencia.

A continuación, la propuesta de modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis por la Dra. Ana M<sup>a</sup> Enrique Jiménez.

---

<sup>22</sup> Startup Guide IONOS. (29 de 04 de 2020). *Gestión de crisis: cómo afrontar situaciones de emergencia*. Obtenido de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/gestion-de-crisis/> [Consulta: 18 de marzo de 2022]



*Propuesta de modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Informe Dra. Ana M<sup>a</sup> Enrique Jiménez*

La etapa de prevención consiste en, primero que todo, evitar la crisis y en el peor de los casos, en el que no pudiese evitarse, habría que organizarse para afrontarla de la mejor manera posible sin que afecte al equilibrio natural de la empresa. El primer paso es la identificación de riesgos y, para ello, es importantísimo realizar un estudio del entorno, un análisis de las situaciones que pueden resultar críticas. Con toda esa información se dibujan escenarios hipotéticos que podrían darse y una forma de actuar para cada uno.

Se deberá elegir una estrategia de comunicación conforme al escenario hipotético que se cree que ocurrirá. Este plan de comunicación deberá seguir unos objetivos y contemplar ciertos puntos: identificación de públicos implicados, la redacción de los mensajes y argumentos, especificación de los canales y fijación de un calendario. En pocas palabras, la empresa deberá saber con quiénes tiene que relacionarse, a quién le ha afectado la situación tanto de forma interna como externa. Por tanto, deberá redactar unos mensajes que necesitará enviar a través de algún canal y fijar las fechas del envío de esos mensajes.

La siguiente etapa, la de reacción, es cuando la crisis, finalmente, estalla. Es momento de poner en marcha toda la estrategia de comunicación que se había creado en el caso



hipotético. Hay que lanzar esos mensajes según el calendario predeterminado. Es importante tener una persona que represente a la empresa, que forme parte del comité de crisis para que dé la cara. Esto denotará responsabilidad y capacidad de gestión por parte de la empresa.

Los medios de comunicación tienen un gran impacto en este tipo de situaciones porque, como ya se ha mencionado anteriormente, tienen la capacidad de influir en el público muy fácilmente y lo hace muy rápido. Por consiguiente, es fundamental que la empresa esté pendiente de todo aquello que los medios dicen o dejan de decir. Es obligación de la empresa también vigilar los comentarios en redes sociales para poder actuar con antelación y saber que responder.

La última etapa, la de recuperación, significa que la crisis ya ha pasado. Es momento de una evaluación, tanto para lo malo como para lo bueno, saber qué se ha hecho bien y qué se ha hecho mal. Además de observar cuáles han sido los daños o qué se ha visto afectado durante la crisis, como podría ser la reputación y/o la imagen corporativa. Esta etapa significa recuperarse de una batalla, evaluar los daños y arreglarlos, hacer una crítica constructiva que ayude a la empresa a poder mejorar aquello en lo que ha fallado. Abrazar el error es una buena manera de aprender, permitirse reconocer lo que se ha hecho mal no es de débiles sino de inteligentes.

### Crisis corporativa de Nestlé en 2010

Las crisis pueden aparecer en cualquier momento, como bien hemos visto, y Nestlé se encontró con una en 2010 que, ni esperaba ni supo manejar. El 17 de marzo de 2010, Greenpeace, la ONG ambientalista internacional, publicaba en YouTube un video polémico acusando a Nestlé de la deforestación de los bosques de Indonesia (hogar del orangután, animal en peligro de extinción) de donde sacaba el aceite de palma, ingrediente para crear su producto “KitKat”. A su vez acusan al mayor proveedor del aceite de palma, Sinar Mas.



*Final del vídeo de Greenpeace acusando a Nestlé*

El vídeo trata de coger el *claim* de “tómame un respiro” con la diferencia de que, en vez de un KitKat normal, hay un dedo de orangután. Claramente se burlan de la marca mientras la acusan de la destrucción del hábitat de los animales y de su desaparición. El problema reside en la mala gestión por parte de la empresa alimenticia ante la crisis. Obviamente no estaban preparados para algo tan grande, sobre todo con las redes sociales en auge. Se podría decir que, todo lo que hizo Nestlé para intentar gestionarlo, es lo que no hay que hacer.

Para la confirmación de esta acusación, Greenpeace sacó a la luz un informe, “La huella del crimen”, donde no solo justificaba la deforestación salvaje por parte de Sinar Mas, sino de Nestlé. Aunque no es la primera vez que la ONG llama la atención de la empresa alimenticia.

Según el informe: “A día de hoy, Indonesia ostenta la mayor tasa de deforestación del mundo y cada año pierde el 2% de los bosques que quedan [...] La deforestación ha movido a Indonesia a convertirse en el tercer emisor mundial, precedido sólo de China y Estados Unidos”<sup>23</sup>. Esto se debe a que la demanda global de aceite de palma se ha disparado en los últimos años hasta convertirse en el aceite vegetal más solicitado para la producción de alimento, cosméticos y agrocarburos.

El responsable de esta catástrofe es el productor de aceite de palma más grande de Indonesia, Sinar Mas. Practican el método de desarrollo de plantaciones más agresivo

---

<sup>23</sup> Greenpeace. (2010). *La huella del crimen*. Greenpeace. [Consulta: 21 de febrero de 2022]

del sector de las plantaciones. De hecho, ellos mismos dicen que poseen el “banco de tierra” más grande del mundo. Como bien dicen en el informe, el cómplice de esta historia es Nestlé que, a pesar del historial del Grupo Sinar Mas y de su cada vez peor reputación, Nestlé no puso en marcha una política que evitase las relaciones comerciales con esta empresa, a la que siguió comprando aceite de palma. Es por eso que, Greenpeace también inculpó a la empresa alimenticia de no seguir ni sus propias normas de responsabilidad social.

En el informe Greenpeace asegura que en 2009, un año antes de la crisis, Nestlé había informado a la ONG de que todos sus proveedores habían recibido una copia de su código deontológico para proveedores, que incluye algunos principios innegociables de sostenibilidad.

Con arreglo al informe el Principio V del código establece que: “El proveedor debe actuar cuidando el medio ambiente y garantizando el cumplimiento de todas las leyes y reglamentos aplicables en el país donde se fabrican los productos o se producen suministros”. Conforme a lo dictado en el código se puede observar cómo Nestlé, a pesar de su código deontológico para con la sostenibilidad respecto a sus proveedores, seguía teniendo relación con Sinar Mas.

### Gestión, evolución de la crisis y acuerdos

Nestlé solicitó la retirada del vídeo de la plataforma de YouTube, lo que resultó tener el efecto contrario al que se esperaban. La gente ya había compartido el vídeo y querían saber más. Cuando eliminas algo o lo escondes es porque hay algo que no quieres que sepan, y eso genera en las personas curiosidad. Pero esto fue solo por unas horas, al poco, el vídeo volvió a estar activo. Las demás reacciones de la empresa fueron las malas contestaciones en su Fan page de Facebook e incluso eliminando los comentarios negativos, lo que de por sí generó bastante rechazo hacia sus clientes.

Básicamente, la polémica estaba en todas partes gracias a la rapidez e inmediatez de las redes sociales y de los medios de comunicación y los comentarios negativos hacia la empresa inundaban las plataformas digitales y para paliarlo intentaron borrar todos los que pudieron lo que generó más efectos negativos hacia su imagen corporativa.

La pregunta clave aquí es: ¿qué deberían haber hecho? Dadas sus actuaciones, he supuesto que los nervios, el estrés y el agobio pudieron con el equipo de Relaciones

Públicas, no supieron por dónde coger el caso, no estaban preparados. Las grandes empresas muchas veces creen que, al tener tal poder, este tipo de acusaciones no les afecta, pero cuando se trata, sobre todo, del medio ambiente y del impacto social, no hay escapatoria.

Primero tendrían que haber dejado el vídeo donde estaba, no dar indicios de querer tapar todo, ya que les hizo ver más culpables aún. Segundo, tendrían que haber contactado con Greenpeace para concertar una mesa de diálogo. Y, en tercer lugar, no solo haber preparado un plan de comunicación en respuesta a esta crisis, sino hacer un comunicado a las redes sociales pidiendo disculpas y que iban a sentarse a hablar con Greenpeace, con la finalidad de calmar el enjambre que causarían y que, por lo general, puede generar este tipo de polémicas en las redes sociales.

Se ha mencionado la publicación de un informe, “La huella del Crimen”<sup>24</sup>, en el que Greenpeace expone las evidencias de una clara deforestación y destrucción de los bosques de Indonesia y, por ende, del hábitat del orangután, un animal en peligro de extinción. Al final de dicho documento, la ONG aclara ciertas demandas que exige a la empresa alimenticia:

1. Dejar de ser parte del problema: no más relaciones comerciales con el Grupo Sinar Mas
  - a. Cancelar las relaciones comerciales con empresas del Grupo Sinar Mas. Esto incluye *Golden Agri Resources* y sus filiales, así como Sinar Mas *Forestry* y *Asia Pulp & Paper (APP)*.
  - b. Dejar de comprar aceite de palma de Sinar Mas y productos papeleros a través de terceros.
2. Ser parte de la solución. Apoyar la propuesta de deforestación cero.
  - a. Colaborar con el Gobierno indonesio y la industria para conseguir una moratoria para la destrucción de bosques y la protección de las turberas.

La evolución de la crisis no hizo más que empeorar, puesto que una semana después, aproximadamente, Nestlé seguía sin tomar una decisión concreta con respecto a la polémica medioambiental. El vídeo que Greenpeace publicó consiguió 730.000 de visitas en una semana y, aun así, la empresa alimenticia no tomó cartas en el asunto. De

---

<sup>24</sup> Greenpeace. (2010). *La huella del crimen*. Greenpeace. [Consulta: 21 de febrero de 2022]

hecho, el 26 de marzo la ONG publicó un artículo<sup>25</sup> explicando como miles de internautas exigían a Nestlé que rompiera sus lazos con la deforestación de los bosques de Indonesia.

“Desde el lanzamiento de la campaña, la empresa sólo ha dado un pequeño paso, la cancelación de las compras de aceite de palma directamente con Sinar Mas, pero todavía no se ha comprometido a poner fin sus relaciones comerciales con esta empresa a través de terceros, como su proveedor Gargill”. Así lo explica Greenpeace en el artículo, además comentaban que las redes sociales estaban avasallando a Nestlé y que, según Miguel Ángel Soto, responsable de la campaña de Bosques y Clima de Greenpeace, “Nestlé no puede seguir aplazando su decisión, la única salida posible es cancelar todas y cada una de las vías de suministro de productos procedentes de Sinar Mas”.

Se presenta el 15 de abril de ese mismo año y Greenpeace aprovecha la 143ª Asamblea General de Nestlé para volver a protestar contra la deforestación, yendo vestidos de orangutanes. Además, presentaron nuevas evidencias sobre el caso que recalca, aún más, la evidente destrucción de los bosques de Indonesia. “Este gigante de la alimentación mundial ha continuado comprando aceite de palma de forma indirecta de Sinar Mas a través de proveedores como Cargill. Y esto ha sucedido a pesar de los más de 200.00 correos electrónicos y faxes de ciudadanos de todo el mundo que han reclamado a la empresa que ponga fin a esta situación”<sup>26</sup>. Así lo contaba la ONG en uno de sus artículos publicado ese mismo día.

Finalmente, tras tres meses de polémica provocada por Nestlé y publicada por Greenpeace, la empresa alimenticia el 17 de mayo de 2010 anunció que dejaría de utilizar el aceite de palma procedente de la destrucción de los bosques tropicales. Una noticia que la ONG celebra tras todo este tiempo insistiendo y manteniendo el apoyo de gran parte de los ciudadanos del mundo. “Estamos contentos con la decisión de Nestlé de dar un respiro a las selvas de Indonesia y llamamos a otros grandes consumidores de aceite de palma como Carrefour y Wall-mart a seguir este ejemplo”, expuso en el artículo Miguel Ángel Soto, responsable de la Campaña de Bosques y Clima de

---

<sup>25</sup> Greenpeace. (2010). Miles de internautas piden a Nestlé que rompa sus vínculos con la deforestación en Indonesia. *Greenpeace Noticias*. [Consulta: 4 de marzo de 2022]

<sup>26</sup> Greenpeace. (s.f.). Greenpeace exige en la asamblea general de Nestlé el fin de la destrucción de las selvas de Indonesia. *Greenpeace Noticias*. [Consulta: 4 de marzo de 2022]

Greenpeace España. En dicho artículo se expuso también que Nestlé se comprometió a identificar y excluir de su cadena de suministro a aquellas empresas propietarias o gestoras de “plantaciones de alto riesgo y explotaciones implicadas con la deforestación”<sup>27</sup>.

Al día siguiente, 18 de mayo de 2010, se publicaba un acuerdo entre Nestlé y *The Forest Trust* (TFT, que actualmente se ha convertido en *Earthworm*), una organización sin ánimo de lucro basada en valores y motivada por el deseo de impactar positivamente en la relación entre las personas y la naturaleza<sup>28</sup>, en el que se comprometía a luchar contra la destrucción de los bosques tropicales, en especial los situados en Indonesia.

Según la revista *compromisoRSE* que publicó esta noticia, explicaba que el acuerdo estaba “centrado en la obtención sostenible de los dos principales recursos de Indonesia: El aceite de palma y la pasta de papel. La empresa suiza y TFT han desarrollado para la ocasión unas Directrices de Aprovisionamiento Sostenible, para vigilar el comportamiento de los proveedores y ayudarlos a adquirir la técnica para su sostenibilidad, siempre y cuando el proveedor esté dispuesto a realizar los cambios. Aquellos que sean reacios a evolucionar hacia una explotación sostenible, serán excluidos como proveedores de Nestlé”<sup>29</sup>.

De hecho, la multinacional alimenticia fijó un objetivo claro en el que determinaba que en 2015 la totalidad del aceite de palma que utilizase procediese de plantaciones sostenibles. Tras la crisis generada por la polémica de Greenpeace, el resto del año 2010, Nestlé consiguió que el 18% de sus compras de la materia prima se obtuviese a través de proveedores sostenibles, y elevó ese porcentaje al 50% para el año 2011<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Greenpeace. (2010). Tras la campaña de Greenpeace, Nestlé dejará de utilizar aceite de palma procedente de la destrucción de los bosques tropicales. *Greenpeace Noticias*. [Consulta: 4 de marzo de 2022]

<sup>28</sup> Earthworm. (s.f.). *About us*. Obtenido de <https://www.earthworm.org/about-us> [Consulta: 18 de marzo de 2022]

<sup>29</sup> CompromisoRSE. (2010). Nestlé da un paso más en la lucha contra la deforestación en Indonesia. *CompromisoRSE*. [Consulta: 4 de marzo de 2022]

<sup>30</sup> Servimedia. (2010). RSC. Nestlé coopera con The Forest Trust en la lucha contra la deforestación. *Diario Responsable*. [Consulta: 4 de marzo de 2022]

## Capítulo III: Análisis empresarial Nestlé

### Nestlé: historia, comienzos y evolución

La historia de Nestlé comienza en 1866 con Henri Nestlé, que con 29 años se trasladó a Suiza y comenzó siendo un pequeño comerciante. Al poco tiempo descubrió un revolucionario alimento infantil compuesto por: leche, azúcar y harina de trigo, a la que bautizó como Harina Lacteada. El éxito fue prácticamente inmediato y en 1868 se lanzaba a conquistar el mercado internacional. En 1873 las ventas habían alcanzado los remotos mercados de ultramar y ascendían a medio millón de latas al año<sup>31</sup>.

Dado que Henri era consciente de su vejez, decidió transferir su empresa a tres empresarios: Jules Monnerat, Pierre-Samuel Roussy y Gustave Marquis. El único obstáculo en su camino fue la competencia: Anglo Swiss Condensed Milk Company, con la que en 1905 se fusiona, lo que hoy en día se conoce como el Grupo Nestlé.

Ese mismo año, comienzan a expandirse en el extranjero para establecer una red de ventas que abarca Asia, África, Latinoamérica y Australia. Gracias a la Primera Guerra Mundial se benefician del desabastecimiento de alimentos básicos y se convierte en una empresa mundial de productos lácteos<sup>32</sup>.

Durante 1919 y 1938, Nestlé sufre un periodo de subidas y bajadas, pero con oportunidades. Al finalizar la Gran Guerra, la demanda de leche enlatada se hunde, pero consigue levantarse, hasta la llegada del Crack del 29, donde se ve afectada también. A pesar de las crisis, Nestlé consigue profesionalizar a sus trabajadores, se centraliza la investigación y empieza a comercializarse nuevos productos, como Nescafé. Una vez estalla la Segunda Guerra Mundial, el desabastecimiento vuelve a convertirse en uno de los principales problemas para la población, cuestión que Nestlé no llega a solucionar del todo, pero consigue sacar una nueva gama de productos (sopas y condimentos Maggi) con el nombre de “Nestlé Alimenta”.

---

<sup>31</sup>Nestlé. (s.f.). *Historia*. Obtenido de Los orígenes de una gran empresa: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia> [Consulta: 18 de marzo de 2022]

<sup>32</sup> Nestlé. (s.f.). *Empresas centenarias: Nestlé año a año*. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo/historia> [Consulta: 18 de marzo de 2022]



Productos Maggi de Nestlé 1947. Fuente: Nestlé

Más adelante, con la posguerra, los ciudadanos buscan que sus vidas sean más fáciles y cómodas, sin complicaciones. Por este motivo, comienzan a comprar todo tipo de productos, como las neveras o los congeladores, para que todo sea mucho más sencillo. “Nestlé Alimenta” consigue satisfacer esa demanda del consumidor con su gama de productos Nesquik y comidas preparadas. Durante la década de los 70, Nestlé, no solo se diversifica en distintos campos de la alimentación, sino que pone un pie en los productos farmacéuticos. De hecho, se convierte en una de las primeras empresas en aplicar el código de la OMS (Organización Mundial de la Salud) para los subtítulos de la leche materna. Aunque es criticada por su forma “no ética” de comercializar sus productos infantiles.

Con la entrada en el siglo XXI, Nestlé decide deshacerse de marcas que no satisfagan las demandas de sus clientes y promueven aquellas que sí. Además, comienzan a popularizar los productos que tengan que ver con “Nutrición, salud y bienestar”. Es Peter Brabeck-Letmathe quien ve un gran potencial en el sector de la nutrición personalizada. Y en el 2000 se pone en marcha la Iniciativa Agrícola Sostenible Nestlé (SAIN, siglas en inglés), dando protagonismo a los agricultores de la zona y poniendo interés en su calidad de vida.

A partir de 2006, Nestlé pone en marcha su modelo de Creación de Valor Compartido, según el cual, toda acción realizada en beneficio de los accionistas debe también generar



valor en las comunidades donde opera y en la sociedad en general<sup>33</sup>. Durante estos años hasta hoy día, los objetivos de Nestlé han sido la nutrición médica, el agua, el desarrollo rural, mejorar las condiciones sociales de las comunidades productoras y la nutrición infantil, entre otras cosas.

#### Nestlé hoy: misión, visión y valores

El compromiso de Nestlé con el medio ambiente proviene de años más atrás, no es algo nuevo. Aunque es cierto, que con el paso del tiempo su implicación ha sido mayor, poniendo como base principal la importancia de, no solo cuidar el medio ambiente, sino cuidar a sus clientes a través de productos saludables y no dañinos, ni para ellos ni para la naturaleza.

El propósito de la empresa, lo que podríamos entender como la misión, es mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable<sup>34</sup>, con ayuda de tres ambiciones generales que les ayudarán a, no solo conseguir sus objetivos, sino a contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030: para personas y familias, para comunidades y para el planeta.

La forma de actuar de Nestlé se basa en unos valores sostenidos por el respeto y que da lugar a la Creación de Valor Compartido, un documento en el que explican sus Principios Corporativos Empresariales. Los principios corporativos establecidos en el dossier guían las acciones y los comportamientos de todos en la compañía y reflejan la cultura que se ha ido desarrollando en el transcurso de más de 150 años. Éstos proporcionan un marco ético sólido, asegurando la integridad de actuación y el cumplimiento de las leyes, normas y sus propios

---

<sup>33</sup> Ídem.

<sup>34</sup> Nestlé. (s.f.). *Nestlé en la sociedad*. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/cvc> [Consulta: 7 de febrero de 2022]

compromisos.



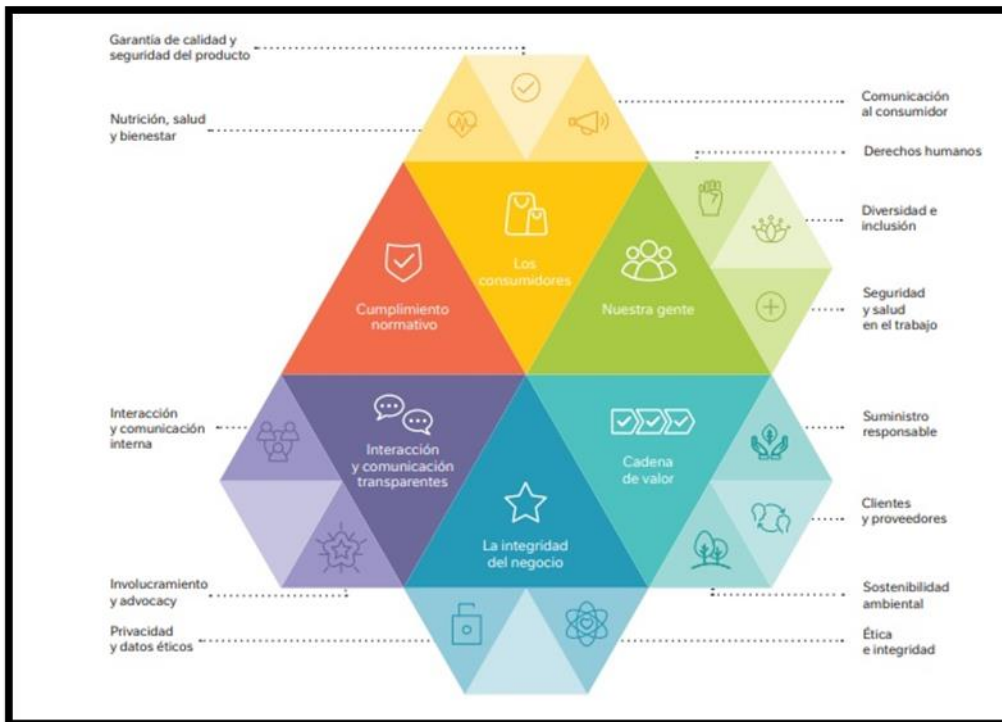
*Ambiciones generales de Nestlé*

Los Principios Corporativos en los que Nestlé se basa son<sup>35</sup>:

1. Los consumidores
  - a. Nutrición, salud y bienestar
  - b. Garantía de calidad y seguridad del producto
  - c. Comunicación con el consumidor
2. Nuestra gente
  - a. Derechos humanos
  - b. Diversidad e inclusión
  - c. Seguridad y salud en el trabajo
3. Cadena de valor
  - a. Suministro responsable
  - b. Clientes y proveedores
  - c. Sostenibilidad ambiental
4. La integridad del negocio
  - a. Ética e integridad
  - b. Privacidad y gestión ética de datos
5. Interacción y comunicación transparentes
  - a. Interacción interna y comunicación
  - b. Involucramiento y *advocacy*

<sup>35</sup> Nestlé. (2020). *Principios Corporativos Empresariales*. [Consulta: 7 de febrero de 20220]

## 6. Compliance



### Principios Corporativos de Nestlé

Será interesante investigar cómo en 2010 Greenpeace destapa, a través de la polémica del aceite de palma en los bosques de Indonesia (hogar del orangután), que a pesar de las normas sobre el medio ambiente de Nestlé, esta sigue teniendo contratos laborales con aquellas empresas que destruyen el planeta.

### Análisis del mercado: DAFO

Para poder comprender verdaderamente la situación de la multinacional alimenticia Nestlé, debemos realizar lo que se conoce como DAFO O FODA. Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). El objetivo de este análisis es que la empresa, a partir de la información que obtenga sobre su situación, pueda tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado del entorno económico<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> ElEconomista. (s.f.). *Diccionario de economía*. Obtenido de <https://www.economista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo> [Consulta: 27 de marzo de 2022]

## *Análisis interno*

A la hora de analizar la situación interna de la empresa, nos enfocamos tanto en lo positivo como en lo negativo comparando sus debilidades y fortalezas que tendrán como resultado qué destaca más de la multinacional con respecto a las conclusiones extraídas tras el análisis. Es decir, las fortalezas nos dirán las destrezas que posee Nestlé y, por tanto, en las que deberá seguir trabajando para sacarlas partido. En cuanto a las debilidades, nos mostrarán los factores que demuestran una posición desfavorable ante sus competidores y clientes, cuestión que deberán solucionar.

### **Debilidades**

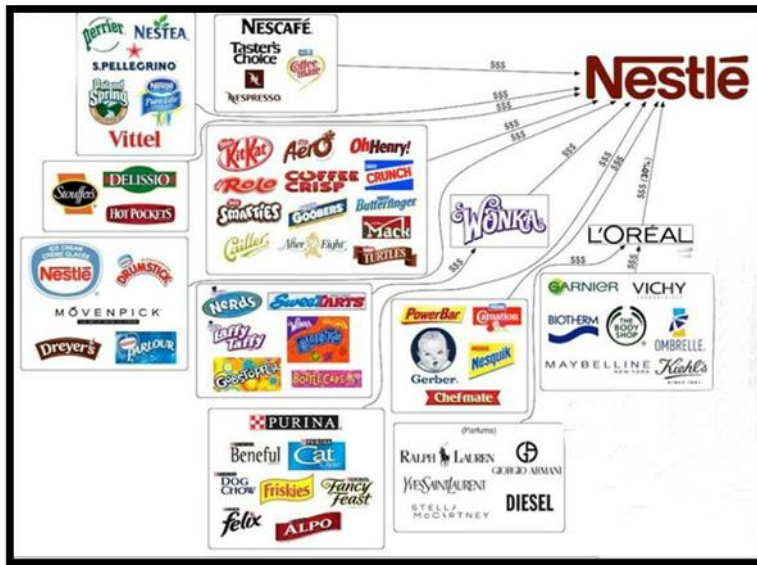
Nestlé es una empresa alimenticia que tiene todo tipo de productos, incluso de primera necesidad para los niños. Muchos de estos alimentos han subido el precio<sup>37</sup> con el paso de los años y, además, actualmente con el aumento de los costes el valor ha subido bastante. Esto quiere decir que, a pesar de la buena calidad de su producto, si la gente no tiene el dinero suficiente para tener acceso a esos alimentos, irán a las marcas blancas que están teniendo un grandioso auge porque ofrecen la comparativa calidad precio que tanto se busca en los tiempos que corremos.

Estructura de la marca<sup>38</sup>, es decir, tiene muchas marcas bajo el mismo grupo general, por lo que administrar una cantidad tan grande de marcas individuales puede crear un conflicto de intereses. A pesar de que muchos puedan pensar que cuanto más mercado abarque mejor, no se puede estar en todos lados porque al final descuidarás alguno de tus productos. Además, hay que tener en cuenta también, que el hecho de tener muchos productos significa tener la industria productora en un país determinado que deberá adaptarse a su cultura, cuestión que hoy por hoy, Nestlé no hace. Por tanto, la mejor opción aquí es centrarse en los productos que de verdad merecen la pena y ser los mejores en ese mercado.

---

<sup>37</sup> Eficiente, E. (s.f.). *Análisis FODA a Nestlé*. Obtenido de <https://emprendoreficiente.com/analisis-foda-a-nestle-la-empresa-de-alimentos-y-bebidas/> [Consulta: 27 de marzo de 2022]

<sup>38</sup> Affde. (03 de 12 de 2020). *Análisis DAFO de Nestlé*. Obtenido de <https://www.affde.com/es/swot-analysis-of-nestle.html> [Consulta: 27 de marzo de 2022]



Las diferentes líneas de productos de Nestlé. Affde.

La multinacional ha tenido diferentes controversias a lo largo de sus años (involucrada en procesos judiciales), aunque más centrado en el siglo XXI que perjudica, claramente, a la imagen de la marca. Sobre todo, cuando tiene que ver con el cuidado y respeto al medio ambiente dado que desde hace unos años este tema es muy potente en la opinión pública.

### **Fortalezas**

Nestlé es una marca de renombre mundial, es una compañía de Fortune 500 y de alimentos más grande del mundo medido por ingresos<sup>39</sup>. Tiene grandes marcas individuales de sus marcas de alimentos, lo que les ayuda a crear conciencia sobre sus diversos distintivos. Esto también les beneficia cuando por ejemplo Maggi se ve afectada, no tendrá repercusión en las ventas de Nescafé.

Posee un amplio sistema de distribución<sup>40</sup> porque ha logrado penetrar en los mercados urbanos y rurales. Los métodos de distribución adaptados localmente y la descentralización de cada suministro, incluidos los mercados callejeros, los vendedores ambulantes móviles, los distribuidores puerta a puerta y los puntos de venta médicos.

Comprende diferentes líneas de productos<sup>41</sup> como ya hemos mencionado que, a pesar de ser una debilidad, también es una fortaleza a tener en cuenta. Porque, aun cuando es

<sup>39</sup> Ídem.

<sup>40</sup> Ídem.

<sup>41</sup> Eficiente, E. (s.f.). *Análisis FODA a Nestlé*. Obtenido de <https://emprendoreficiente.com/analisis-foda-a-nestle-la-empresa-de-alimentos-y-bebidas/> [Consulta: 27 de marzo de 2022]

difícil de manejar tanto mercado, no dejan de innovar sus productos a la mayoría de las necesidades de sus clientes o posibles clientes. Adaptan sus alimentos a las nuevas demandas del sector.

Mantiene compromisos sociales<sup>42</sup> y con el medio ambiente con diferentes organizaciones u organismos sin ánimo de lucro. Además, cuenta con una amplia gama de productos bio y saludables, no solo con la persona sino con el planeta.

Nestlé goza de una organización de investigación en alimentación y nutrición más grande del mundo, con aproximadamente 5.000 personas involucradas en I+D, así como fondos de riesgo corporativos y asociaciones de investigación con socios comerciales y universidades. Tiene 21 centro de investigación a nivel mundial<sup>43</sup>.

### *Análisis externo*

#### **Amenazas**

Crecimiento de las marcas blancas<sup>44</sup> que proponen a los clientes un producto muy similar, con una calidad aceptable e incluso cercana a la de Nestlé, pero con precios mucho más asequibles e inclusivos. De tal manera que no solo las personas optan por estas marcas blancas, sino que se descubren nuevas, por lo que los competidores aumentan por momentos. Por lo que le será difícil también a la empresa diferenciarse de las demás y tendrá complicaciones con aquellos que falsifiquen su marca o incluso su producto.

Existe una falta de *engagement* en su gama de productos porque, volvemos al asunto de tener muchas marcas, al final le resulta complicado al consumidor apegarse a una cuando muchas veces la gente no sabe que esa marca pertenece a la gran multinacional Nestlé.

#### **Oportunidades**

Nos encontramos ante una sociedad que ha comenzado a cambiar sus hábitos alimenticios e incluso de vida. Ahora una comida saludable y equilibrada junto con unas

---

<sup>42</sup> Eficiente, E. (s.f.). *Análisis FODA a Nestlé*. Obtenido de <https://emprendedoreficiente.com/analisis-foda-a-nestle-la-empresa-de-alimentos-y-bebidas/> [Consulta: 27 de marzo de 2022]

<sup>43</sup> Affde. (03 de 12 de 2020). *Análisis DAFO de Nestlé*. Obtenido de <https://www.affde.com/es/swot-analysis-of-nestle.html> [Consulta: 27 de marzo de 2022]

<sup>44</sup> Ídem.

horas de gimnasio o de cualquier actividad física es el nuevo estilo de vida. Esta situación de cambio en la masa le viene muy bien a Nestlé dada su gama de productos alimenticios que son bio, respetuoso con el medio ambiente y cuidadosos con la salud y bienestar de las personas.

Nuevas alianzas estratégicas<sup>45</sup> que dan la posibilidad a Nestlé de participar en asociaciones con varias empresas importantes, como Coca-Cola, lo que abre puertas de oportunidades para la multinacional. Es uno de los principales accionistas de L’Oreal, el cosmético más grande del mundo. Por tanto, la asociación con otros gigantes ayudará a Nestlé a seguir creciendo.

## Capítulo VI: Análisis de la Campaña: “*Good food, Good life*”

Toda empresa tiene algo que contar dirigido a un público determinado. Es necesario llegar a ese *target* con un mensaje muy claro que de verdad necesiten. Para ello se requiere de una estrategia de comunicación, una herramienta de negocio que ayuda a la empresa a definir, elaborar y lanzar sus mensajes de manera efectiva, a través de cualquier canal y hacia todo tipo de destinatarios<sup>46</sup>.

Pero ¿qué entendemos como estrategia? Según Quinn, estrategia se define como “un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”<sup>47</sup>. Se podría decir que el autor ve la estrategia como una guía teórica para poner en marcha las acciones prácticas en torno al objetivo de la empresa. En otras definiciones como la de Mintzberg, se trata la idea de que la estrategia debe seguir un patrón relacionado con las acciones pasadas de la empresa para poder implementar las decisiones futuras, proponiendo entonces que hay muchas resoluciones que se pueden llevar sobre la marca según aparece la crisis. Cuestión que hemos podido observar a lo largo del capítulo II que no es una opción viable, casi imposible de considerarse.

---

<sup>45</sup> Affde. (03 de 12 de 2020). *Análisis DAFO de Nestlé*. Obtenido de <https://www.affde.com/es/swot-analysis-of-nestle.html> [Consulta: 27 de marzo de 2022]

<sup>46</sup> Cyberclick. (2022). *Estrategias de comunicación: qué son y 10 ejemplos*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategias-de-comunicacion-que-son-y-ejemplos> [Consulta: 11 de abril de 2022]

<sup>47</sup> MINTZBERG, QUINN, & VOYER. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Text and Case*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Pub. [Consulta: 11 de abril de 2022]

Desde la administración una aproximación más cercana para los efectos buscados la encontramos en Majluf y Hax<sup>48</sup>: “se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce”<sup>49</sup>. De esta manera, lo que nos encontramos es un marco de actuación mucho más flexible que, adecuándose a las circunstancias del hoy pueda adaptarse a las del mañana, fijándose en el pasado como una manera de aprendizaje que nos ayude, como empresa, a ser mejores en el futuro.

Pero ¿por qué la estrategia de comunicación debe ser edificada para un mediano o largo plazo? Ya que se trata de la estrategia de un sujeto social que busca permanecer en el tiempo, el análisis conceptual y el diseño de un concepto integral de desarrollo se construirá sobre la base de las posibilidades reales de acción y mensajes de la empresa que le aseguren consistencia; es decir, buscando valorizar lo que resulte de su realidad inmediata y que a la vez de diferenciarla pueda servir para generar un mensaje sostenible y creíble a través del tiempo<sup>50</sup>.

A la hora de elaborar una estrategia de comunicación hay que tener muy en cuenta tanto la comunicación externa como interna, tienen que ir de la mano, al igual que los objetivos, valores y compromisos de la empresa, para que vaya en sintonía con la estrategia. El elemento clave va a ser el mensaje que queremos transmitir y a quiénes, es decir, el público objetivo. En definitiva, elaborar una buena estrategia de comunicación, no solo permite conseguir nuevos clientes para una empresa, sino que también ayuda a conectar con el público y aumentar la visibilidad de la marca.<sup>51</sup>

Algo que ha destacado durante los últimos años en el mundo de la comunicación y del marketing, es a la velocidad que ha ido cambiando la forma de actuar de los consumidores, a la hora de elegir la compra, la forma, sus necesidades, entre otras cuestiones. Este punto es muy importante porque eso significa que nuestra estrategia de

---

<sup>48</sup> GARRIDO, F. J. (2004). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000. [Consulta: 17 de abril de 2022]

<sup>49</sup> HAX, & MAJLUF. (1996). *Gestión de Empresas con una Visión Estratégica*. Santiago, Chile: Editorial Dolmen. [Consulta: 11 de abril de 2022]

<sup>50</sup> GARRIDO, F. J. (2004). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000. [Consulta: 11 de abril de 2022]

<sup>51</sup> Inboundcycle. (2022). *Estrategias de comunicación: qué son y cómo crearlas*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/estrategias-de-comunicación> [Consulta: 11 de abril de 2022]



comunicación tiene que estar abierta a los cambios, y más aún una empresa como Nestlé que cuenta con numerosas marcas y cada una de ellas dirigida a un *target* diferente.

Nestlé se planteó hace cinco años como objetivo estratégico de comunicación fortalecer su marca, reforzando, por una parte, su posicionamiento en los ámbitos de la nutrición y el bienestar y, por otra, destacando su capacidad innovadora. Este objetivo se ha llevado a cabo a través de una estrategia clara de orientación hacia el consumidor, que, a su vez, permitiese el fortalecimiento de Nestlé y de todas las marcas que integra<sup>52</sup>.

Para dicha estrategia van a hacer uso del marketing relacional, un método enfocado en establecer y consolidar las relaciones con los clientes mediante estrategias centradas en ellos, definición que establecía por primera vez el profesor de marketing americano Leonard L. Berry. En definitiva, se trata de dar el salto de enfocarse en el cliente en vez de en el producto<sup>53</sup>. El marketing relacional, a diferencia de la comunicación tradicional, utiliza comunicaciones personalizadas, mediante las cuales el consumidor es tratado de acuerdo con sus preferencias y su estilo de vida<sup>54</sup>. Ya que, como se ha mencionado, el consumidor cada vez tiene más acceso a la información y, por ende, está en el día a día de los acontecimientos y, de la misma manera, sus exigencias y referencias cambian a velocidad de vértigo.

Por consiguiente, Nestlé está realizando ese acercamiento al cliente a través del PCMR (Programa Corporativo de Marketing Relacional), que representa una estrategia innovadora y sirve para impulsar la imagen corporativa y aumentar las ventas<sup>55</sup>. Lo que tratan de hacer es conocer cada tipo de familia, porque cada hogar es un mundo diferente, y de esa manera conseguir una segmentación personalizada a la que poder ofrecerles los productos necesarios. Llegar a los hogares es un objetivo importante para la multinacional, sobre todo, teniendo en cuenta que muchas de sus iniciativas están relacionadas con recetas familiares o para padres individuales.

En definitiva, Nestlé debe crear una estrategia de comunicación no solo eficaz, sino eficiente, de manera que pueda ser efectiva. Máxime cuando se ha sufrido una pérdida

---

<sup>52</sup> HERAS, M. (s.f.). *Nestlé y su estrategia de comunicación*. Harvar-deusto. [Consulta: 28 de diciembre de 2021]

<sup>53</sup> IEBS. (2021). *Marketing relacional: definición, ventajas y ejemplos*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-relacional-marketing-estrategico/> [Consulta: 11 de abril de 2022]

<sup>54</sup> Ídem.

<sup>55</sup> Ídem.

de credibilidad para con la marca que, no es solo una crisis, sino un mal manejo comunicacional<sup>56</sup>. Por eso, Jessica Cámara, directora de planificación estratégica y nuevos negocios en la Agencia CHAN!, nos ofrece unas pautas a seguir en líneas generales si una empresa no tiene un plan preventivo:

1. Levantar el catastro de la situación.
2. Analizar las acciones y resultados obtenidos (impacto directo e indirecto).
3. Establecer mecanismos de acción táctico.
4. Medir resultados.

Esto fácilmente se resume en responder tres preguntas clave: ¿Qué pasó? ¿Qué estoy haciendo para resolverlo? ¿Qué hare para que no vuelva a suceder? Además, es importante que sepamos que todo es aprendizaje, esto aplica también para las empresas, recordemos que somos personas trabajando para personas<sup>57</sup>.

### Origen de la estrategia “*Good food, Good life*”

Desde los comienzos de la multinacional de Nestlé, el núcleo que iba a dar vida a los cimientos de la empresa iba a ser la nutrición, aunque a ella se ha unido la salud y el bienestar de los consumidores. Estas tres claves son las que originan el lema “*Good food, Good life*” para promocionar la campaña que va a rodear a Nestlé en todo momento, en todas sus acciones, en sus valores, en su misión y visión, en su producción de alimentos, y en todo. Dicho *slogan* es el que va a rodear la filosofía de Nestlé que veremos, forma parte de su misión.

Proporcionar al consumidor de buenos alimentos/productos y proporcionar un bienestar y una salud de calidad, siempre ha sido el principal objetivo de Nestlé. Aunque si bien es cierto que hay un acontecimiento al que podríamos denominar como punto de inflexión en el cambio de estrategia de comunicación de Nestlé: la crisis de 2010.

No fue solo la crisis como tal anunciada por Greenpeace, fue también la manera de actuar para afrontarla, la gestión tan precaria y descuidada que tuvieron hacia sus consumidores y, en general, con el resto del mundo no fue profesional. Una de las primeras acciones para cambiar esa estrategia fue dar un comunicado explicando el

---

<sup>57</sup> Entrevista con Jessica Cámara, planificación estratégica y nuevos negocios en la Agencia CHAN!, el día 20 de abril de 2022.

porqué de la situación y las medidas que iban a tomar al respecto. Un paso a recuperar parte de la honestidad y sinceridad perdidas.

Hoy en día su estrategia de comunicación ha cambiado notablemente, la cual incluye el Plan Cocoa, que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de pequeños agricultores con ingresos bajos que viven en comunidades pobres y que forman parte de su cadena de suministro de cacao.

El equipo comunicacional de Nestlé para evitar acontecimientos como la crisis de 2010, se encarga de monitorear las reacciones en redes sociales durante las 24 horas del día, para que cuando exista algún problema, la unidad de comunicación genera avisos en las cuales se despejan dudas a los consumidores, además se informa de manera oportuna la realidad de la compañía, se promocionan sus productos y la forma en la que su producción cada vez es más consciente y regulada<sup>58</sup>.

El punto de partida se centra en la premisa de que Nestlé, empresa internacional líder en productos relacionados con la nutrición, desea establecer una comunicación más cerca con sus clientes, dirigiéndose de forma personalizada, con el objetivo de dar a conocer las diferentes marcas, incrementar el consumo y fidelizar. Para ello, precisa conocer mejor sus hábitos<sup>59</sup>. Es por eso también que su estrategia comunicacional es multimarca, es decir, un plan para comercializar varias marcas distintas entre sus clientes. La aplicación de una estrategia multimarca puede permitir a una empresa atender mejor las necesidades de los clientes y aumentar las ventas<sup>60</sup>.

Antes de pasar a desarrollar el plan de comunicación (teniendo en cuenta que no se ha podido tener acceso al documento original y se parte de la base de la pura investigación e interpretación de los datos recabados), cabe mencionar que tras sacar a la luz el *slogan* que englobaría a la marca para su estrategia comunicacional: “*Good food, Good life*”, se observó que había problemas de reconocimiento de la frase en las zonas de habla hispana, incluyendo España. Por lo que, se tradujo a “A gusto con la vida”, “Con el

---

<sup>58</sup> Ejemplius. (17 de 02 de 2022). *La Nueva Estrategia De Comunicación De Nestlé*. Obtenido de <https://ejemplius.com/muestras-de-ensayos/la-nueva-estrategia-de-comunicacion-de-nestle/> [Consulta: 12 de abril de 2022]

<sup>59</sup> Heras, M. (s.f.). *Nestlé y su estrategia de comunicación*. Harvar-deusto. [Consulta: 16 de abril de 2022]

<sup>60</sup> empresa, H. d. (s.f.). *Historia de la empresa*. Obtenido de ¿Qué es una estrategia multimarca? Definición y consejos: <https://historiadelaempresa.com/estrategia-multimarca#:~:text=Una%20estrategia%20multimarca%20es%20el,marcas%20distintas%20entre%20sus%20clientes.> [Consulta: 21 de abril de 2022]

objetivo de estar cada día más cerca de consumidores, Nestlé, la compañía líder en nutrición, salud y bienestar, incorporó ‘A gusto con la vida’ como su slogan para todos los países de habla hispana”, declaraciones desde Comunicación Institucional de Nestlé Argentina. Según la marca, la idea es reflejar “en pocas palabras, todos los valores que la compañía busca transmitir”<sup>61</sup>. Este es el ejemplo perfecto de marketing relacional que Nestlé quiere utilizar para su estrategia de comunicación como objetivo principal de estar cada día más cerca de los suyos.

“Con la campaña ‘A gusto con la vida’, Nestlé lanza un mensaje en favor de una actividad vital que, por supuesto, empieza por una alimentación saludable pero que va mucho más allá. Estar a gusto con la vida es tener vitalidad, sentirse joven, saber crecer aprendiendo de cada experiencia, ser natural y transparente, celebrar las pequeñas cosas y tener una visión positiva de la vida. Vivir ‘A gusto con la vida’ significa, en definitiva, bienestar”, afirma Silvia Escudé, directora de Comunicación y Servicios Marketing de Nestlé España<sup>62</sup>.

Con el lanzamiento de dicha campaña se pretendía consolidar la imagen de Nestlé como una empresa “preocupada por la nutrición, la salud y el bienestar, a la vez que potenciar la asociación de las marcas protagonistas de la acción a la marca corporativa Nestlé e incrementar el vínculo emocional de la compañía con sus consumidores”<sup>63</sup>.

Utilizaron como protagonista de la campaña a Martina Klein, una modelo y actriz hispano-argentina. Fue elegida por el modo de vida tan saludable que lleva, por lo que era un buen referente para el mensaje que querían transmitir a través de la campaña. Teniendo en cuenta también que es conocida tanto en España como en Latinoamérica, lo que les convenía también por el hecho de traducir el *slogan* en estos dos territorios.

En una entrevista de *PeriódicoPublicidad* a Neus Martínez, directora de comunicación Nestlé España, explica las acciones llevadas a cabo para hacer eficaz esa estrategia de comunicación multimarca<sup>64</sup>: “Desde que aparecieron las redes sociales, la comunicación

---

<sup>61</sup> DULCELINA Aguilar Rojas, K., HERNÁNDEZ Guatzín, M. F., & Yulisa Tojíl GUZMÁN, D. (08 de 02 de 2015). *Calameo*. Obtenido de "A gusto con la vida": <https://es.calameo.com/read/0044371923038f3a0d8bc> [Consulta: 11 de abril de 2022]

<sup>62</sup> Nestlé. (2010). *Comunicados de prensa*. Obtenido de Nestlé lanza una campaña de comunicación multimarca bajo el lema "A gusto con la vida": <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/es/libreria-documentos/documents/comunicados-de-prensa/nestle-lanza-campana-comunicacion-a-gusto-con-la-vida.pdf> [Consulta: 10 de abril de 2022]

<sup>63</sup> Ídem.

<sup>64</sup> MARTÍNEZ, N. (04 de 12 de 2020). Directora de Comunicación Nestlé España. (L. Redacción, Entrevistador) [Consulta: 5 de mayo de 2022]

de las marcas inició un viraje hacia una dimensión reputacional. Ya no se trata sólo de persuadir a los comunicadores y ofrecerles una propuesta de valor, sino que, cada vez más, las marcas deben explicar el porqué de su existencia y su compromiso con valores a largo plazo con la sociedad. Eso hace que la estrategia de comunicación de las marcas sea en estos momentos mucho más compleja que hace unos años y un reto apasionante. En este sentido, estamos trabajando para que cada una de las marcas desarrolle su propio *storytelling* en relación a su propósito y que todas ellas alimenten el propio propósito de Nestlé, que se sintetiza en la promesa “*Good food, Good life*”.

## Campaña de comunicación

Misión, Visión e identidad de marca

### **Misión**

Nuestra razón de ser es llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos, donde sea, como sea y cuando sea.

Nestlé actúa en todo el mundo sobre el principio “*Good food, Good life*”, (“Buen alimento, buena vida”). Estas 4 palabras son la síntesis conceptual de la filosofía de Nestlé.

La Nutrición fue la piedra angular sobre la que fue fundada y hoy Nestlé, líder mundial en alimentación, está evolucionando para convertirse en la compañía mundial de Nutrición, Salud y Bienestar<sup>65</sup>.

### **Visión**

Ser la empresa de Alimentos, Bebidas, Nutrición, Salud y Bienestar más respetada. Según sus palabras: “En el camino hacia nuestra visión nos aseguraremos que nuestras acciones estén basadas en los cuatro pilares estratégicos de la Compañía. Pondremos un énfasis especial en la velocidad y disciplina de la ejecución, teniendo siempre al consumidor en el centro de todo lo que hacemos”<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> Nestlé. (s.f.). *La misión de Nestlé*. Obtenido de <https://www.nestle.com.uy/aboutus/mision> [Consulta: 11 de abril de 2022]

<sup>66</sup> Ídem.

## Identidad de marca (valores de Nestlé)<sup>67</sup>



*Logo de Nestlé. Fuente: LOGOS de marcas.*

La identidad de marca es el conjunto de elementos característicos que forman una marca y la hacen única y reconocible a ojos de los consumidores. Va mucho más allá de un logotipo o un *tagline*; se refiere más a los valores, rasgos y elementos de expresión que la definen y dotan de personalidad.

- Gente: Las personas son nuestro activo más importante y el origen de nuestras ventajas competitivas. Trabajamos en equipo, valoramos y recompensamos la toma de riesgo en forma responsable.
- Calidad: Nos obsesiona la calidad y exigimos en todo lo que hacemos, en nuestros productos, en nuestros procesos y en nuestra comunicación.
- Marcas Nuestras: Fuertes marcas aseguran la continuidad de nuestro crecimiento y rentabilidad, por tanto, es responsabilidad de todos, el cuidado de las mismas.
- Consumidores: Son nuestra razón de ser, por lo que debemos entenderlos para anticiparnos de forma continua a sus necesidades.
- Clientes: Valoramos y apoyamos el rol crítico que juegan nuestros clientes en hacer llegar nuestras marcas a los consumidores, por lo cual, colaboramos estrechamente para conseguir mutuos beneficios.
- Performance: Estamos comprometidos con el desarrollo a largo plazo de nuestro negocio, para que Nestlé continúe siendo una inversión financiera atractiva para accionistas orientados a largo plazo.

---

<sup>67</sup> Ídem.

## Estudio del público (*target*)

El análisis de indicadores como las redes sociales, página web, prensa, investigación contundente de Nestlé, permiten identificar que el *slogan* “*Good food, Good life*” va dirigido a todo el público, aunque más concretamente a las familias. Esto se debe a que la misión de Nestlé de dicho *slogan* es brindar a los consumidores las opciones nutritivas y de mejor sabor en una amplia gama de categorías de alimentos y bebidas y ocasiones para comer, desde la mañana hasta la noche<sup>68</sup>.

Algo que corrobora Neus Martínez, directora de comunicación de Nestlé España: “La comunicación personalizada a escala es clave para acertar con el mensaje adecuado, en el momento adecuado, en el punto de contacto adecuado y a la persona adecuada, de forma que la comunicación realmente sea útil y adaptada a lo que es relevante para nuestro consumidor. Venimos trabajando este tema desde los últimos años y este año (2020) estamos impulsando esa personalización de forma muy notable, podríamos decir que ya es un estándar para nosotros que nuestras campañas incluyan segmentaciones avanzadas más allá de criterios sociodemográficos”<sup>69</sup>.

La segmentación del público va a proceder dependiendo de las diferentes marcas que tiene Nestlé. No es lo mismo un producto para bebés que uno para alimentación animal. Lo que se concluye es que hay ciertos valores y aspectos generales que Nestlé quiere comunicar de forma general a todo el mundo, pero dentro de sus respectivas marcas que tiene hay diferentes públicos a los que dirigirse. Ahí está la diferencia del público.

Neus Martínez, directora de comunicación de Nestlé España, explica en profundidad lo mencionado en cuanto al público objetivo y verifica el objetivo de su estrategia comunicacional a la hora de llegar al consumidor de manera personalizada y eficaz: “La comunicación personalizada a escala es clave para acertar con el mensaje adecuado [...] de forma que la comunicación realmente sea útil y adaptada a lo que es relevante para nuestro consumidor. Podríamos decir que ya es un estándar para nosotros que nuestras campañas incluyan segmentaciones avanzadas más allá de criterios sociodemográficos”<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> SHAH, D. (s.f.). Nestlé: Good Food, Good Life. *Industry Leaders*, 1. [Consulta: 11 de abril de 2022]

<sup>69</sup> MARTÍNEZ, N. (04 de 12 de 2020). Directora de Comunicación Nestlé España. (L. Redacción, Entrevistador) [Consulta: 3 de mayo de 2022]

<sup>70</sup> Ídem.

## Objetivos y acciones implementadas

### **Objetivos**

La campaña “A gusto con la vida” surge en el 2010 (teniendo en cuenta no solo la crisis de identidad de marca que vivía sino por la aparición de una fuerte competencia) con tres objetivos muy claros<sup>71</sup>:

- Reforzar la imagen de la compañía como líder en nutrición, salud y bienestar.
- Aumentar la asociación de los productos *brands* a Nestlé.
- Mantener la fidelidad de los consumidores.

Cuando se trata de un cambio en la estrategia de comunicación, también lo supone en la de marketing, y un primer paso para ello es hacer un análisis exhaustivo de la 4 P del marketing, que hacen referencia a: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción. Estos cuatro elementos tienen la capacidad de explicar cómo funciona de forma completa e integral el marketing. Lo que nos permite reflexionar sobre la marca y lo que ofrece<sup>72</sup>.

J. McCarthy en su conocida obra, *Basci Marketing*, ya señalaba en 1960, la importancia de las 4Ps de las técnicas de Marketing, que indicaba: <sup>73</sup>

- **Producto**: Es un objeto tangible o un servicio intangible que es producida en masa o fabricados a gran escala con un volumen determinado de unidades. productos intangibles como servicios basados en la industria del turismo y la industria hotelera o basada en códigos de productos como teléfonos móviles de carga y los créditos. Ejemplos típicos de una masa producida objeto tangible son los automóviles y los desechables de afeitarse. Envases también se debe tener en cuenta. Cada producto está sujeto a un ciclo de vida, incluyendo una fase de crecimiento seguido por un período final de disminuir a medida que el producto se acerca a la saturación del mercado. Es una de las estrategias imprescindibles

---

<sup>71</sup> Harvard Deusto. (s.f.). *Hacer frente a nuevos competidores. Cómo reforzar la imagen de marca de una firma consolidada*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/hacer-frente-a-nuevos-competidores-como-reforzar-la-imagen-de-marca-de-una-firma-consolidada> [Consulta: 16 de abril de 2022]

<sup>72</sup> Ondho. (22 de 04 de 2021). *Qué son las 4 p del marketing, cómo aplicarlas y ejemplos*. Obtenido de [https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/#:~:text=de%20gran%20utilidad-,Cu%C3%A1les%20son%20las%204%20p%20del%20marketing,completa%20e%20integral%20el%20marketing](https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/#:~:text=de%20gran%20utilidad-,Cu%C3%A1les%20son%20las%204%20p%20del%20marketing,completa%20e%20integral%20el%20marketing.). [Consulta: 16 de abril de 2022]

<sup>73</sup> Mauricio Noblecilla. *El marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento*. Disponible en: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12484/1/ElMarketing-Y-SuAplicacionEnDiferentesAreas.pdf> [Consulta: 3 de mayo de 2022]



para mantener su competitividad en el mercado y diferenciar un producto de sus competidores.

- **Precio:** Es la cantidad que un cliente paga por el producto. El negocio puede aumentar o disminuir el precio del producto en caso de otras tiendas tienen el mismo producto.
- **Lugar:** Representa el espacio en el que puede ser comprado un producto. A menudo se conoce como el canal de distribución. Puede incluir cualquier tienda física, así como tiendas virtuales en Internet.
- **Promoción:** Engloba todas las comunicaciones que un vendedor puede utilizar en el mercado. La promoción consta de cuatro elementos distintos: la publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas.

Cualquier organización, antes de introducir sus productos o servicios en el mercado, lleva a cabo un estudio de mercado. La secuencia de todas las “Ps” es muy importante en todas las etapas del ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Recientemente, tres pesos más se han añadido a la mezcla de marketing: personas, procesos y evidencia física. Esta mezcla de marketing se conoce como extensión de Marketing Mix:

- **Personas:** Todas las personas involucradas con el consumo de un servicio son importantes. Por ejemplo, los trabajadores, etc gestión, los consumidores también define la segmentación del mercado, principalmente a la segmentación demográfica. Se dirige a la clase particular de personas para las cuales el producto o servicio esté disponible.
- **Proceso:** El procedimiento, mecanismo y el flujo de las actividades de los servicios que se utilizan. También el 'Procedimiento' cómo el producto llegue al usuario final.
- **La evidencia física:** La estrategia de marketing debe incluir la comunicación efectiva su satisfacción a los clientes potenciales.

El análisis que hace Harvard Deusto sobre esta herramienta del marketing es la siguiente<sup>74</sup>:

- Producto: en constante renovación y mejora (la compañía siempre ha trabajado en innovación para ofrecer la mejor calidad al consumidor, renovando sus productos a lo largo de los años)
- Precio: variable negativa en comparación con las marcas de distribución.
- Punto de venta (distribución): Nestlé se distribuye en todas las cadenas de alimentación.
- Promoción (comunicación): imprescindible para ganar en presencia, en relevancia, en imagen y en magnitud y para mantener la fidelidad de los consumidores Nestlé. La comunicación era, pues, el gran pilar sobre el que trabajar para la recuperación de marca.

De hecho, desde el Dpto. De Comunicación se definieron tres puntos clave desde donde enfocar la estrategia de comunicación para hacerlas eficaces<sup>75</sup>:

1. Enfocada a generar valor.
2. Transmitir lo que realmente es y quiere ser Nestlé (*Brand essence*)
3. Construir valores de marca.

Si que es cierto que desde 2017 saben que tienen que estar atentos y reactivos, “pero algunas de las claves básicas son que tendremos que hacer una comunicación cada vez más personalizada y relevante para el consumidor. Tenemos que saber estar en el momento adecuado en las vidas de nuestros consumidores y elaborar estrategias cada vez menos *push*. Es decir, evitar enviar nuestro mensaje para integrarlo cada vez más en la experiencia del consumidor”<sup>76</sup>.

A la hora de elaborar los objetivos hay que tener en cuenta los retos a los que se enfrenta la marca, pero desde el punto de vista global “si tenemos que hablar de un denominador común, mencionaría la velocidad con la que está cambiando el patrón de

---

<sup>74</sup> Harvard Deusto. (s.f.). *Hacer frente a nuevos competidores. Cómo reforzar la imagen de marca de una firma consolidada*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/hacer-frente-a-nuevos-competidores-como-reforzar-la-imagen-de-marca-de-una-firma-consolidada> [Consulta: 16 de abril de 2022]

<sup>75</sup> Harvard Deusto. (s.f.). *Hacer frente a nuevos competidores. Cómo reforzar la imagen de marca de una firma consolidada*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/hacer-frente-a-nuevos-competidores-como-reforzar-la-imagen-de-marca-de-una-firma-consolidada> [Consulta: 16 de abril de 2022]

<sup>76</sup> RUIZ, R. (17 de 10 de 2017). CRM y Media Manager de Nestlé. (ReasonWhy, Entrevistador) [Consulta: 21 de abril de 2022]

conducta del consumidor. Frente a ello, tenemos que conseguir estar cada vez más cerca y saber aportar valor, mejorar su calidad de vida y apostar por un futuro más saludable. Ese es nuestro propósito como marca”<sup>77</sup>, según explica Ramón Ruiz, CRM y media manager de Nestlé, en una entrevista a la revista *ReasonWhy*.

### **Acciones**

A la hora de llevar a cabo las acciones tiene que haber coherencia con el mensaje que se quiere transmitir, como bien explica Neus Martínez<sup>78</sup>: “La coherencia entre lo que dice y hace una marca es más importante que nunca, precisamente en relación a la credibilidad de su propósito. En este sentido, la transparencia es un valor al alza y la comunicación proactiva de las iniciativas que soportan sus propósitos es clave. Por ello, hace cinco años decidimos fusionar los equipos corporativos de Comunicación, Marketing y Reputación y de esta forma apoyamos a los negocios siempre con una visión integral”.

A pesar de que la campaña se originó en 2010, han sido muchas las acciones que se han llevado a cabo en relación con el lema que sostiene “A gusto con la vida” o “*Good food, Good life*”, pero hay dos en concreto del que hemos podido obtener numerosa información, por lo que puede resultar interesante como engloban estas acciones a la campaña.

La primera acción está relacionada con una campaña que se hizo para el producto Meritene, que es un suplemento nutricional para seniors adquirido por *Nestlé Health Science* en 2008<sup>79</sup>, el cual tuvo un problema de ventas relacionado con ciertos problemas de observación con su público objetivo, además de ser desconocido y más caro que las vitaminas. Se decidió, por tanto, una solución enfocada a la estrategia de comunicación para acercar el producto Meritene a su público objetivo, aunque también a los prescriptores familiares. Tras analizar el producto se concretó la propuesta diferencial que debía ofrecer la marca: Meritene ayuda a recuperar el humor y las fuerzas que creía que había perdido<sup>80</sup>. Por ello, a pesar de que la campaña “A gusto con la vida” se utilizaba para marcas de gran consumo, se decidió que Meritene iba a formar

---

<sup>77</sup> Ídem.

<sup>78</sup> MARTÍNEZ, N. (04 de 12 de 2020). Directora de Comunicación Nestlé España. (L. Redacción, Entrevistador) [Consulta: 3 de mayo de 2022]

<sup>79</sup> Nestlé, & Ogilvy & Mather Publicidad. (2013). *Reconocimiento Especial a la Investigación*. Eficacia. [Consulta: 16 de abril de 2022]

<sup>80</sup> Ídem.

parte del club. Esta decisión se tomó porque, aunque la marca perteneciese a *Nestlé Health Science*, que es la división farmacéutica de la multinacional, los valores que representaba la campaña nacional iban muy acorde a lo que querían transmitir con Meritene: salud, bienestar y una buena alimentación para nuestros mayores, incluyendo un mensaje de esperanza y de que aún se tiene juventud.

La campaña de Meritene generó confianza hacia Nestlé gracias a la inclusión de la campaña bajo el paraguas “A gusto con la vida”, alcanzando una puntuación máxima en la campaña global<sup>81</sup>. Este fue el exitoso resultado que obtuvo la campaña gracias a unirla con el slogan global de la empresa que, al fin y al cabo, integraban todos los valores anteriormente mencionados y que, sin duda, iban a funcionar perfectamente como hemos podido comprobar.

La segunda acción se llevó a cabo dos años después del lanzamiento de la campaña nacional “A gusto con la vida”, un sorteo en el que se ganaba una tarjeta Visa familiar de la “Caixa” con 1.000 euros por día y un gran premio final de 100.000 euros, bajo el lema de “Familias A gusto con la vida”.



Sorteo “Familias A gusto con la vida” de Nestlé.

Además, también se llevó a cabo un evento en el Gran Teatre del Liceu la Gran Gala, que se enmarca en una campaña de comunicación multimarca de Nestlé que, bajo el lema “A gusto con la vida”, promueve la difusión de las claves de una alimentación saludable y equilibrada para toda la familia, con Martina Klein como protagonista<sup>82</sup>.

<sup>81</sup> Ídem.

<sup>82</sup> infoalimentación.com. (2012). Nestlé, Familias a gusto con la vida. *infoalimentación.com*, 1. [Consulta: 17 de abril de 2022]

Cabe resaltar que, durante la crisis de la pandemia de la covid-19 en 2020 llevaron a cabo una nueva apuesta de la marca que debía adaptarse a la nueva realidad<sup>83</sup>: “Cada marca de nuestro porfolio tiene un rol diferente y todas ellas un reto común: adaptar su oferta de producto y su propuesta de valor a la nueva realidad. Corporativamente, queremos estar más cerca que nunca de la sociedad a través de los Bancos de Alimentos y acabamos de anunciar un nuevo compromiso de nuestra iniciativa de *Youth Employment* para apoyar 2000 oportunidades de empleo para jóvenes de aquí a 2025”. Hace referencia también a la importancia de la comunicación en épocas de crisis y que sobre todo en la que se vivió hace dos años, era muy importante saber llegar al consumidor dadas las circunstancias y que por esa misma razón “es en tiempos difíciles donde una empresa puede marcar la diferencia”<sup>84</sup>. Por ello también, Nestlé ha llevado a cabo un plan para evolucionar digitalmente y sacarle provecho a “Nuestro Nestlé *Family Club* que es el centro de toda nuestra estrategia de lo que hoy denominamos *First Party Data*. Es clave porque es nuestro punto de contacto con millones de consumidores que confían en nosotros, disfrutan de las ventajas de pertenecer al club y mantienen una relación con nosotros para que podamos entender y adaptar nuestra oferta de productos y servicios a sus necesidades de forma que continúen confiando en nosotros”<sup>85</sup>. Algunos de esos servicios son el Menú Planner o Nutri Plato para transmitir esos valores de bienestar y nutrición a las familias.

## Plan de medios y RRSS

La multinacional alimenticia Nestlé cuenta para su difusión en internet y a su público con una página web y perfiles oficiales en diferentes redes sociales: Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube, Flickr e Instagram, aunque esta última, curiosamente, no está insertada en los botones del final de la página web en los que puedes pinchar y te llevará al perfil de la red social correspondiente. Esto puede ser porque Nestlé cuenta con un gran número de cuentas oficiales (es decir, verificadas) en Instagram, por lo que, tal vez, no les interesa solamente poner un perfil cuando disponen de muchos.

Hoy en día no contar con una página web corporativa, si se trata de una empresa, es un grave error ya que ésta tiene muchas ventajas que facilitarán el proceso de crecimiento

---

<sup>83</sup> Martínez, N. (04 de 12 de 2020). Directora de Comunicación Nestlé España. (L. Redacción, Entrevistador) [Consulta: 3 de mayo de 2022]

<sup>84</sup> Martínez, N. (04 de 12 de 2020). Directora de Comunicación Nestlé España. (L. Redacción, Entrevistador) [Consulta: 3 de mayo de 2022]

<sup>85</sup> Ídem.

de la corporativa. Una página web corporativa es el principal canal de información y comunicación con posibles clientes, así como representar todo aquello que es una empresa o una marca<sup>86</sup>.

Es la carta de presentación de una marca donde el usuario podrá encontrar información o contenido relevante sobre ella que los atraerá y creará una confianza y comunidad alrededor de sus clientes con respecto a la marca. No se trata de venderles directamente un producto a través de la página, se trata de posicionar tu empresa, tu identidad, que sea conocida, generar confianza y credibilidad. En la actualidad, una página web corporativa debe tener<sup>87</sup>:

- SEO (posicionamiento orgánico)
- Diseño responsive
- Usabilidad (que el usuario pueda conectarse contigo fácilmente)
- Estrategia de contenidos

Por tanto, las ventajas que encontramos a la hora de tener una página web corporativa son<sup>88</sup>:

1. Mejor comunicación y atención al cliente.
2. Apertura al mundo.
3. Bajo coste, es decir, no se requiere mucho dinero.
4. Aumento de la confianza.
5. Publicidad más barata.
6. Refuerzo de la imagen corporativa.

### **Análisis página web**

Una vez se entra en la página web oficial de Nestlé, lo primero que se observa es el logo: un nido con dos polluelos y su madre, y justo debajo el nombre de la empresa. En su lateral tienen puesto el *claim* de su campaña de comunicación, que es el que se va a analizar, “*Good food, Good life*”. Arriba a la derecha disponen de cuatro botones, en

---

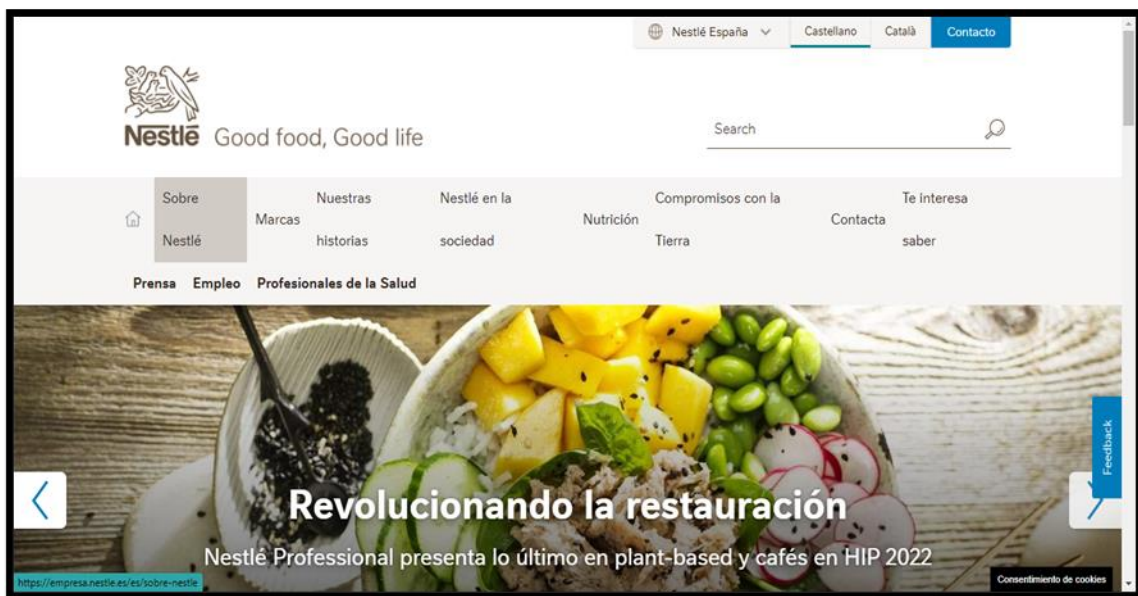
<sup>86</sup> Primalia. (s.f.). *Ventajas de las Páginas Webs Corporativas*. Obtenido de <https://primalia.com/blog/disenio-web-corporativo/#:~:text=Mejor%20comunicaci%C3%B3n%20y%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente&text=Adem%C3%A1s%20de%20mostrar%20tu%20imagen,What%27s%20App%2C%20email%2C%20etc.> Consulta: 3 de abril de 2022]

<sup>87</sup> RAMGON. (s.f.). *Claves para el diseño de una página web corporativa de éxito*. Obtenido de <https://ramgon.es/pagina-web-corporativa/> [Consulta: 3 de abril de 2022]

<sup>88</sup> Idem.

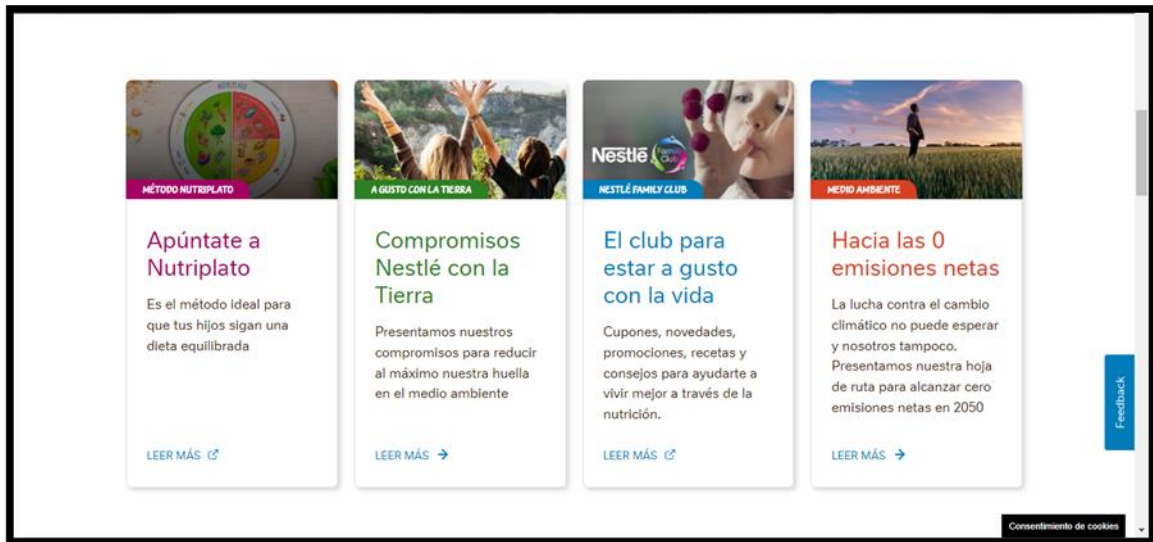
uno de ellos puedes cambiar de región, por te enviará a la página web del lugar que busques y se encuentre la empresa, en otros dos se podrá cambiar el idioma a castellano o catalán y, por último, el botón de contacto.

A continuación, se visualiza el menú de la página. Se podría decir que, para un gusto personal y profesional es un poco desordenado y no queda claro a qué opción se está dando *click*. Una solución que han tomado para este problema es que cuando se selecciona, se recuadra con una sombra el concepto. Aun así, parece una solución rápida y descuidada, sobre todo con el tipo de páginas webs corporativas que se buscan hoy que son más minimalistas, visuales y profesionales. Justo debajo se encuentra un carrusel que su función es un *scroll* lateral. Esto quiere decir que, aquí aparecen las cuestiones más actuales que se han tratado en la última semana o mes, lo más novedoso que quieren que se vea lo primero. Se tiene la posibilidad de esperar a que se mueva solo o se puede, gracias a una flecha en el lateral, mover autónomamente.



Portada página web oficial de Nestlé.

Si seguimos bajando, nos encontramos con varias de sus secciones divididas en recuadros de distintos colores, en los que podremos pinchar para saber más sobre ellos: Apúntate a Nutriplato, Compromisos Nestlé con la Tierra, El club para estar a gusto con la vida y Hacia las 0 emisiones netas.



Secciones propuestas en la página principal de Nestlé.

A continuación, un apartado de noticias relacionadas con la empresa o temas que la puedan involucrar para obtener un buen posicionamiento de marca en internet. Es lo que denominamos “crear contenido”. La redacción de contenidos web es una parte fundamental para cualquier empresa que esté en Internet. El objetivo de los contenidos es conectar y crear un vínculo con los usuarios<sup>89</sup>. El éxito de un sitio web está determinado principalmente por su estrategia de contenidos. El resto de factores determinarán, sin duda, también el recorrido de lo que será nuestra web: diseño, imágenes, estructura... elementos importantes y diferenciadores, pero la información que se ofrezca al usuario será determinante para un objetivo fundamental: la visibilidad de la página web<sup>90</sup>.

Es cierto que, Nestlé ya es una multinacional de renombre, pero toda empresa pequeña, mediana, grande, conocida o no conocida, necesita de una página web y un apartado donde poder crear contenido para atraer a los usuarios. Es una buena forma de hacerse ver en un mundo que cada vez es más digital y atraer tráfico a la web, en la que también encontramos sus productos.

<sup>89</sup> Palbin. (30 de 04 de 2020). *¿Por qué crear contenido de calidad en tu sitio web?* Obtenido de <https://www.palbin.com/es/blog/p1260-por-que-crear-contenido-de-calidad-en-tu-sitio-web.html#:~:text=La%20redacci%C3%B3n%20de%20contenidos%20web,poder%20diferenciarte%20de%20tu%20competencia.> [Consulta: 28 de marzo de 2022]

<sup>90</sup> Marketeros Agencia. (03 de 08 de 2020). *Tips para crear contenidos en un sitio web ordenado y estructurado.* Obtenido de <https://www.marketerosagencia.com/blog/disenio-web/tips-crear-contenidos-sitio-web/> [Consulta: 28 de marzo de 2022]





Apartado de noticias y de marcas Nestlé.

Al final de una página web podemos encontrar un apartado que no todo el mundo conoce o que no se le suele dar la importancia que en realidad tiene: el *footer*. Se trata de la parte inferior de una página web, en la que se incluye una serie de elementos que pueden resultar de interés para el usuario que navega por ella, como enlaces a las categorías principales información de contacto, redes sociales o enlaces a textos legales<sup>91</sup>. Hay muchos apartados o secciones de la web que no aparecen al principio y, de hecho, el *footer* sirve exactamente para insertar aquellas páginas o secciones que son de igual interés pero que no se han podido presentar al principio, de ahí su importancia a la hora de realizar el diseño web.

<sup>91</sup> GONZÁLEZ, S. (02 de 09 de 2019). *Cyberclick*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-footer> [Consulta: 3 de abril de 2022]



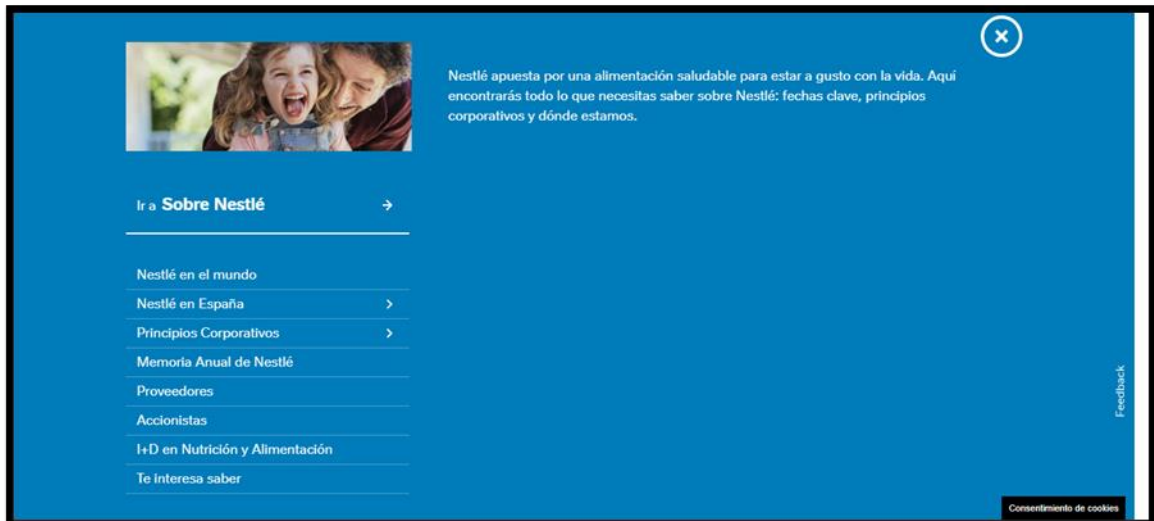
Footer página web Nestlé.

Incluyen, además, las redes sociales en las que dispone de un perfil verificado.



Final del footer de la página web de Nestlé con las redes sociales.

Analizando las secciones de la página web, observamos que en “Sobre Nestlé” nos dan varias opciones: Nestlé en el mundo, Nestlé en España, Principios Corporativos, Memoria Anual de Nestlé, Proveedores, Accionistas, I + D Nutrición y Alimentación y Te interesa saber.



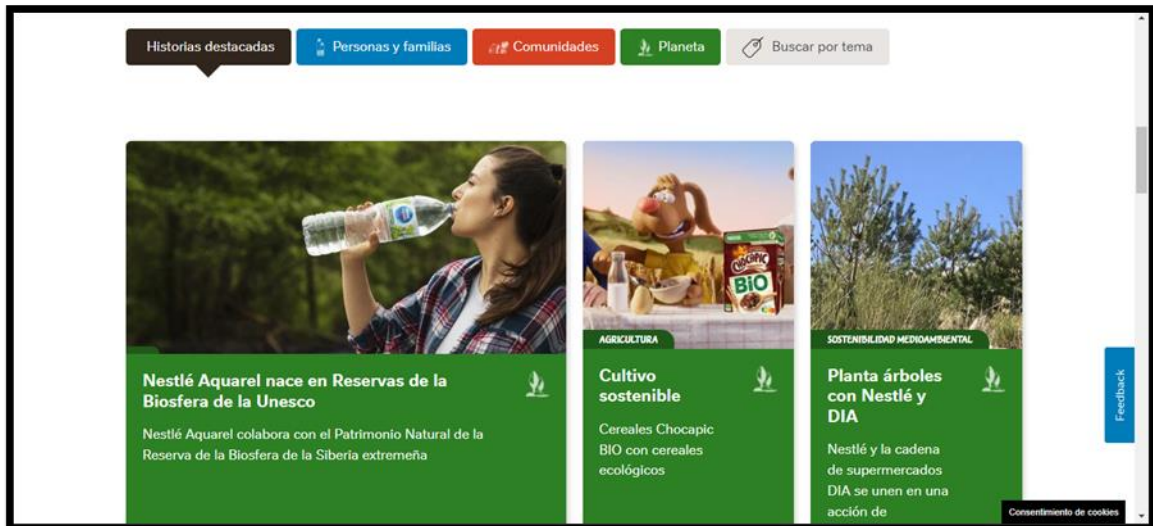
Sección: Sobre Nestlé.

Le sigue el apartado de “Marcas” en la que, cuando pinchamos, la página está distribuida en el tipo de marca que es cada producto, es decir, cada recuadro hace referencia a un grupo: “Alimentación infantil”, y si hacemos *click* nos aparecen todas las marcas de ese grupo.



Marcas de Nestlé.

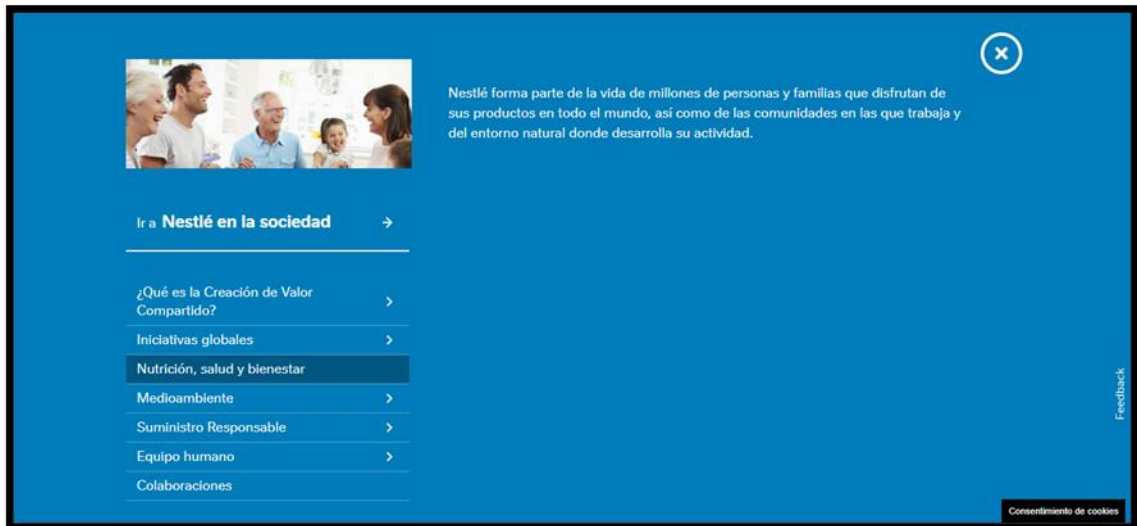
En la siguiente sección “Nuestras historias”, podemos conocer las distintas acciones que lleva a cabo Nestlé para con la naturaleza y la sociedad en general. Conectando ese respeto por el medio ambiente con sus productos y los valores que ellos tienen y destacan en sus Principios Corporativos.



Sección *Nuestras historias de Nestlé*.

Junto a esta se encuentra “Nestlé en la sociedad”, recalcando que no solo son una marca que ofrecen diferentes productos, sobre todo relacionados con la alimentación, sino que destacan el hecho de que están ahí, formando parte de la vida de las personas. Nestlé forma parte de la vida de millones de personas y familias que disfrutan de sus productos en todo el mundo, así como las comunidades en las que trabajan y del entorno natural donde desarrolla su actividad<sup>92</sup>. Lo que tratan de hacer es unir a una comunidad, no solo de clientes sino de proveedores y trabajadores alrededor de sus productos. Haciendo entender que ellos no solo están para satisfacer ciertas necesidades de un consumidor, sino que hay gente detrás de todo ese proceso de creación y elaboración, que merecen del mismo trato y cariño que los clientes.

<sup>92</sup> Nestlé. (s.f.). *Nestlé en la sociedad*. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/nuestras-historias> [Consulta: 18 de marzo de 2022]



Igual que en la primera sección de la que se ha hablado, se desglosan una serie de apartados donde podrás investigar más en profundidad: ¿Qué es la Creación de Valor Compartido?, iniciativas globales, nutrición, salud y bienestar, medioambiente, suministro responsable, equipo humano y colaboraciones.

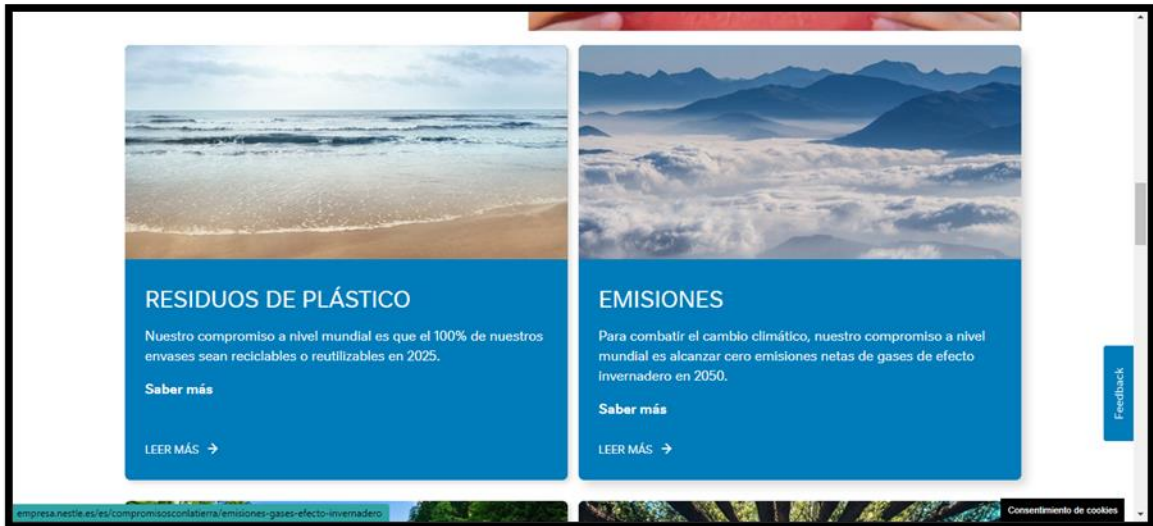
Un apartado que resulta interesante es el de “Nutrición” donde podrás encontrar bloques con diferentes temáticas relacionadas con la alimentación. Primero con planes de dietas, recetas de cocina y menús familiares, aunque también ofrecen información para mujeres embarazadas o de investigación, y en segundo lugar introducen productos suyos que puedes utilizar en esos planes o platos.



*Sección Nutrición de Nestlé.*

La siguiente parte se trata de los “Compromisos con la tierra” que introducen con un vídeo, lo cual da dinamismo e interactividad a una página, y según bajamos,

observamos varios bloques con los deberes o responsabilidades que se han puesto ellos como objetivos para conseguir en las fechas correspondientes con respecto al trato que tienen ellos hacia el medio ambiente.



Sección Compromisos con la tierra de Nestlé.

Por último, finalizamos con el apartado de “Contacta” y “Te interesa saber”, que este último trata sobre preguntas que han realizado usuarios y Nestlé las ha respondido creando un bloque propio para esa respuesta.



Sección Te interesa saber de Nestlé.

En definitiva, la página web de Nestlé resulta ser bastante atractiva a nivel visual, con muchas interacciones y formatos más visuales que audiovisuales, pero igualmente llamativa e interactiva. Al comienzo de cada página/sección aparece un *carrusel* muy llamativo con el nombre del apartado y con una definición de lo que trata. Utilizan una

tipografía bastante grande que permite una lectura fácil y sencilla. Tampoco hacen uso de mucha información, es decir, de grandes cantidades de texto. Intentan ser lo más sencillos y directos posibles llegando al lector de una forma bastante eficaz. Resulta ser una página web corporativa moderna, ajustada a su tiempo, en cuanto a diseño se refiere. En cuanto a la información, parece ser bastante transparente o esa es la sensación que quiere dar a sus clientes.

### **Redes Sociales**

De acuerdo con Boyd y Ellison (2007), una red social se define como un servicio que permite a los individuos construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, y ver y recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema<sup>93</sup>. A esta definición, le añadiría que no solo individuos pueden crear ese tipo de perfiles, también empresas, instituciones y ONG's.

Hasta hoy, las redes sociales son una herramienta esencial en la comunicación de cualquier empresa, corporativa, institución u organización sin ánimo de lucro, y esto se debe a que la gran mayoría de la población, por no decir toda, tiene registrado un perfil en dicha herramienta. Más de 37 millones de españoles son usuarios activos de las redes sociales y se conectan a ellas, al menos una vez al mes. Esto supone que, de los 46.75 millones de habitantes que tiene el país (España), más del 80% ya emplea las redes sociales con asiduidad, según un Informe Digital 2021 elaborado por Hootsuit y We Are Social<sup>94</sup>. Por tanto, es crucial que, en este caso, Nestlé tenga esa aparición en las redes sociales.

Las redes sociales ofrecen una infinidad de posibilidades a las firmas para poder alcanzar altas eficiencias con su uso, suponiendo una herramienta clave en la reinención de actividades tradicionales de marketing como son la comunicación, publicidad, investigación de mercado, *brainstorming*, test de mercado o venta de productos<sup>95</sup>. De hecho, en varias de ellas (Instagram, Facebook y Twitter) se han creado

---

<sup>93</sup> CUETO, J. J., MORÁN Corzo, J., & RODRÍGUEZ Vila, J. (s.f.). *Las redes sociales*. Lima, Perú. [Consulta: 18 de abril de 2022]

<sup>94</sup> MORENO, M. (2021). Datos de uso de las redes sociales en España [2021]. *Trece Bits: redes sociales y tecnología*, 1. [Consulta: 18 de abril de 2022]

<sup>95</sup> REVERT, R. S. (s.f.). *TFG: El uso de las redes sociales en el ámbito empresarial: análisis de los determinantes de su adopción, intensidad de uso e influencia*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. [Consulta: 18 de abril de 2022]

opciones de perfiles corporativos con opciones exclusivas para su funcionamiento empresarial. Las propias redes se están adaptando también al consumo de los usuarios que cada vez pasan más tiempo en las redes sociales, por tanto, la vía de información más clara es esta, donde poder promocionarte y vender tus productos. Pero lo más importante es que sepan que estás, así sabrán de la existencia de la empresa.

Es importante también, que las redes sociales tengan cohesión con lo que se publica en la página web oficial, de hecho, muchas veces, se utilizan las redes como vía para promocionar artículos o productos que ya se han anunciado en la página. Pero tiene que haber cierta conexión entre las dos herramientas para sacar el mayor potencial de ambas.

### **Análisis de Instagram**

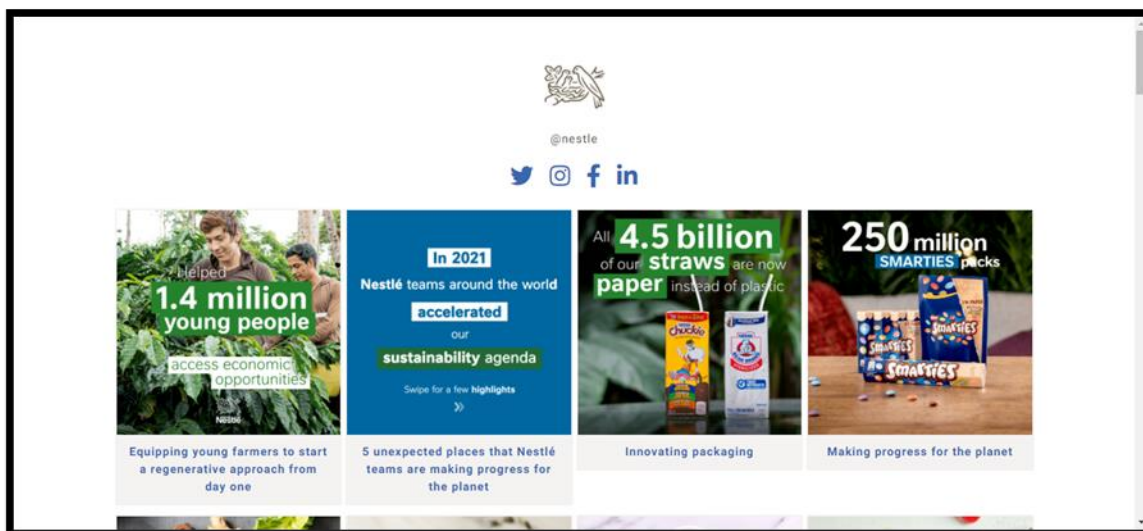
La red social de Instagram es el punto más fuerte de la multinacional Nestlé con 341k de seguidores y 1.311 de publicaciones, además de tener la cuenta verificada. Sin tener acceso a unas métricas concretas para una evaluación correcta y exacta, podemos realizar una media aproximada de los *likes* y reproducciones de sus publicaciones y vídeos. Teniendo en cuenta que su primera publicación fue el 3 de julio de 2017, aproximadamente, los *posts* tienen una media de 1.000 *likes*, por lo general no suelen bajar de los 400 me gusta ni suelen subir más de los 2.000 me gusta, con excepciones. En cuanto a los vídeos, tienen un gran número de reproducciones, llegando a veces a las 6.000 reproducciones. La descripción del perfil es: “*Unlocking the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generation to come*”, traducido al castellano sería: “Desbloqueando el poder de la comida para mejorar la calidad de vida para todo el mundo, hoy y para las generaciones que vienen”.

Además, en la misma descripción contiene un *link* que dirige al usuario a una *landing page* donde presenta ciertas publicaciones ya presentadas en el perfil de la red social que, a su vez, te redirigen a un artículo de la página web que habla sobre la publicación. Se podría decir que es una forma de conversión para que el usuario conozca, primero el producto o el objetivo que tiene la marca con el medio ambiente, y por otro, crear tráfico en la página web global, no la de España.

Una *landing page* es una página dentro de un destino web, o en este caso, de una red social, cuya funcionalidad es de conversión, es decir, hacer que el usuario realice una acción que nosotros como empresa queremos que haga. Incitamos, a través de nuestra



página de aterrizaje a que el cliente o posible cliente realice la acción que deseamos que haga. Se utilizan sobre todo para generar oportunidades de venta, en este caso dependerá de la publicación en la que el posible cliente pinche. Las páginas de aterrizaje están preparadas única y exclusivamente para convertir, reduciendo los elementos de distracción. Es por ello que no tienen menú de navegación ni *footer*<sup>96</sup>.



Landing Page de Nestlé en Instagram.

Justo debajo de la descripción, nos encontramos con las historias destacadas, que permiten a los usuarios expresar su identidad agrupando historias que ellos consideren relevantes e incluyéndolas en su perfil. Estarán disponibles durante todo el tiempo que deseen sus propios creadores, pudiendo tener tantas historias como quieran (no hay límite)<sup>97</sup>. En concreto, cuentan con siete historias destacadas:

1. N4HK (*Nestlé for Healthier Kids*, es decir, Nestlé para Niños Sanos)
2. Nestlé *Stories* (Historias Nestlé)
3. *Recipes* (Recetas)
4. *Planet* (Planeta)
5. NNY (*Nestlé Needs Youth*, es decir, Nestlé Necesita Juventud)
6. *Individuals Fam* (Familias Individuales)

<sup>96</sup> Inboundmas. (s.f.). *Landing page: qué es y para qué sirve*. Obtenido de <https://inboundmas.es/que-es-landing-page.html> [Consulta: 6 de abril de 2022]

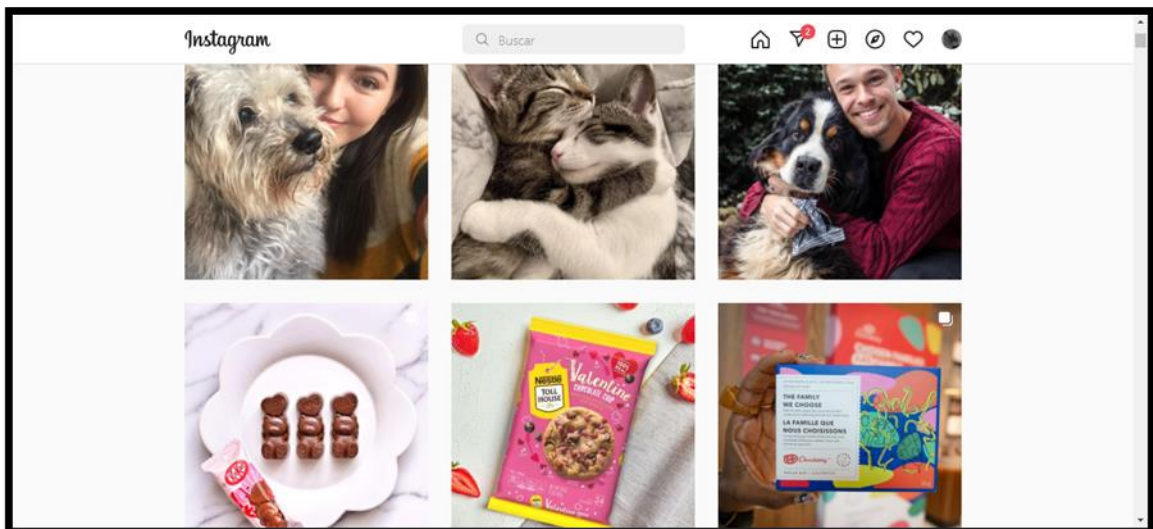
<sup>97</sup> Community: The Social Media Company. (s.f.). *En qué consisten las historias destacadas y los archivos de historias en Instagram*. Obtenido de [https://community.es/social-media/en-que-consisten-las-historias-destacadas-y-los-archivos-de-historias-en-instagram/#:~:text=Las%20historias%20destacadas%20permiten%20a,quieran%20\(no%20hay%20I%C3%ADmite\)](https://community.es/social-media/en-que-consisten-las-historias-destacadas-y-los-archivos-de-historias-en-instagram/#:~:text=Las%20historias%20destacadas%20permiten%20a,quieran%20(no%20hay%20I%C3%ADmite).). [Consulta: 6 de abril de 2022]

## 7. *Communities* (Comunidades)



*Historias destacadas del perfil de Instagram de Nestlé.*

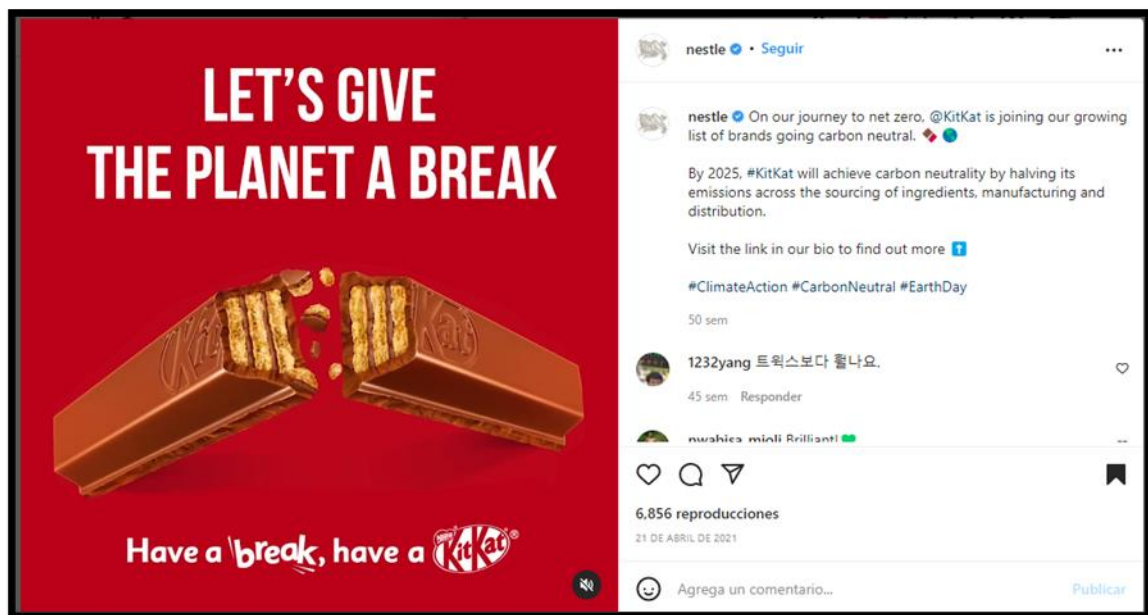
En general, el perfil de Instagram de la multinacional Nestlé, tras sus inicios en 2017, tiene un avance bastante considerable. Su *feed* ha ido cambiando, no solo de diseño y calidad, sino también en la organización de publicaciones. Por ejemplo, centrándonos en este año a partir de octubre/noviembre, sus *posts* son bastante frecuentes, publican un día o tres como máximo. Normalmente, difunden creatividades relacionadas con la misma temática dos veces, como mucho tres si es de mucha relevancia social. Es cierto que, hay momentos en los que, durante estos meses, contando los de 2022, que no publican tan seguido. De hecho, el 5 de marzo han publicado tras cinco días sin haberlo hecho. Eso sí, en fechas destacadas, como el 14 de febrero, estuvieron varios días antes anunciando productos. La primera comienza con la galleta de San Valentín y termina con los dos gatos abrazándose. La del propio día es una mujer con su mascota, ya que estaban promocionando el amor animal también (dado que tienen marcas de alimentación de mascotas) para que adoptasen.



*Cuatro publicaciones previas al día de San Valentín, más la del propio día.*

Por tanto, el *feed* de publicaciones cambia dependiendo de si hay algo importante que publicar, como la ayuda humanitaria, en la que se enfocan más, o si es el lanzamiento de un nuevo producto como puede ser el del nuevo KitKat vegano, en el que vamos a hacer especial hincapié dado que la investigación se centra, sobre todo, en el impacto que tuvo la crisis de este mismo producto en 2010.

La primera publicación que hacen sobre el próximo lanzamiento del producto es la siguiente:



*Primera publicación del nuevo Kit Kat de Nestlé.*

Es un vídeo promocional sobre el nuevo producto de Nestlé, el KitKat vegano que incide en que sus productos han sido elaborados, obtenidos y distribuidos de manera totalmente natural y sin emisiones preocupantes. Es interesante porque lo que provocó la crisis fue precisamente la obtención, elaboración y distribución perjudicial que hacía Nestlé de este mismo producto.

En otra de las publicaciones tras el lanzamiento, recalcan la importancia del impacto positivo en la tierra. También, contiene un comentario que incide en su nueva controversia con los plásticos que Greenpeace ha denunciado, y de la que se hablará más adelante.



Descripción de una publicación de Kit Kat.

En esta otra publicación, comentan que su etiqueta de producto 100% vegano está certificado por @RainForestAlliance, cuestión que otorga credibilidad a la marca y al nuevo KitKat pero que, tal vez, podrían haber mencionado antes.



Descripción de una publicación de Nestlé sobre Kit Kat.

## **Análisis Twitter**

La cuenta de Nestlé en Twitter lleva vigente desde marzo de 2009 y cuenta con 281.9K de seguidores. Su usuario es @Nestlé y la descripción que utilizan es la misma que tienen en Instagram: *“Unlocking the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generation to come”*. Cuentan con un enlace que te dirige a la página web oficial de Nestlé en la *Global Site*, no en la de España. La imagen del perfil de Twitter es su logo actual de los pájaros en el nido, junto con varias fotos de sus productos y proyectos alimenticios que crean la imagen principal de fondo.



Perfil verificado de Nestlé.

En los perfiles de Twitter se da la opción de tener un tweet fijado, es decir, una publicación que se mantiene siempre en la parte de arriba y que será lo primero que vean los usuarios. Esta función resuelve uno de los grandes problemas que tenía Twitter, y permite alargar la vida y funcionalidad de un tweet, el cual consideremos importante o que simplemente nos guste mucho. Nos quita el inconveniente de tener que lanzar un mismo tweet una y otra vez para que no se pierda en el tiempo<sup>98</sup>.

Es interesante observar que Nestlé no tiene un tweet fijado, cuando por ejemplo empresas como @Unilever o @ProcterGamble sí que tienen esta herramienta insertada al principio de sus perfiles. Siendo una multinacional tan potente, me resulta curioso que no haga uso de ella. Desde mi perspectiva periodística y corporativa, opino que es una manera efectiva de apoyar la comunicación de la empresa y ayudar a tu imagen corporativa poniendo algo de interés tanto para el usuario como para tu empresa que beneficie a ambos.

Normalmente, en las empresas las redes sociales de Instagram y Twitter están muy ligadas y, por lo general, se suele publicar lo mismo, tal vez cambiando un poco el texto, pero sin grandes cambios aparentes. A pesar de tener una gran cantidad de seguidores, no obtienen muchos *retweets* ni *likes* ni comentarios. Por lo general, la media de me gustas rondan los 30 por publicación, aunque varía mucho de una a otra. Algunas de las publicaciones pueden llegar a tener cifras bastante sorprendentes y otras

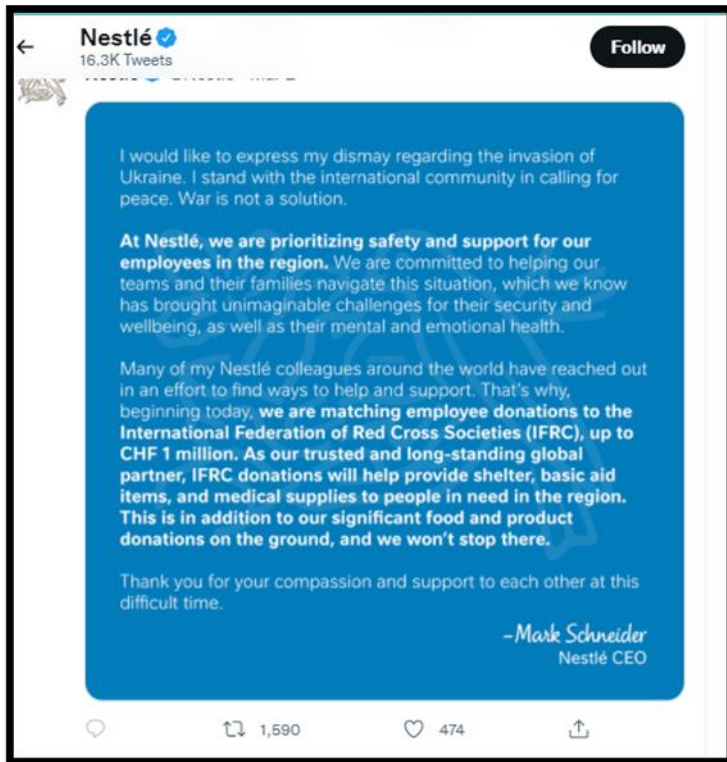
<sup>98</sup> Soytecno. (2022). *¿Cómo fijar un tweet y para qué sirve?* Obtenido de <https://soytecno.com/como-fijar-un-tweet-y-para-que-sirve/> [Consult: 7 de abril de 2022]

no tanto. Lo mismo ocurre con los *retweets*, normalmente no superan los 3, aunque en algún *post* llega a once. Y con los comentarios muy parecido a los *retweets*. Estos indicadores cambian de forma significativa dependiendo de lo que se publique, por ejemplo, la temática del medio ambiente tiene números más altos.



Publicación de Nestlé en Twitter.

Aquí podemos apreciar esas cifras bajas que se comentaban: 11 comentarios, 7 *retweets* y 22 me gusta, sobre la temática del día de San Valentín promocionando un producto limitado.



Publicación de Nestlé en Twitter.

En esta otra publicación, se observa el aumento significativo de todos los indicadores, menos en los comentarios, pero es importante destacarlo. Obtiene 1.590 *retweets* y 474 me gusta.

En suma, la cuenta de Nestlé en la red social de Twitter está bastante bien, con fuerte repercusión, calidad y buena gestión de las publicaciones. Es cierto que, teniendo en cuenta que va muy ligado a Instagram, el orden de publicación, en cuanto a fecha se refiere, no tiene un seguimiento concreto, depende mucho del tipo del *post* que se vaya a realizar.

A mejorar, resaltaría el añadir un tweet fijo que pueda ayudar o perfeccionar la cuenta, la marca y la empresa, y el hecho de tener un calendario fijo de publicaciones, no solo para ciertos anuncios.

### **Análisis Facebook**

La tercera mejor cuenta de Nestlé es en Facebook con el usuario @Nestlé.ES con 11.628.423 personas que siguen al perfil. En la parte de información encontramos dos descripciones:

1. Desarrollamos todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para las futuras generaciones. (descripción ya utilizada en las anteriores redes sociales)
2. ¡Bienvenido a *Nestlé Family Club*! En la vida, es importante estar a gusto con uno mismo, en equilibrio, intentando ver el vaso siempre medio lleno y sacando lo positivo que hay en cada experiencia. Si quieres saber más sobre esta página, consulta nuestras normas de convivencia. A gusto con la vida (en el apartado de notas) [Incluyen el *link* a sus reglas]

Incluyen, además, un *link* a la página web de *Nestlé Family Club*, un teléfono fijo y un correo electrónico de consultas. En cuanto al diseño de la portada tiene como imagen principal la creatividad que han utilizado como promoción de su nueva iniciativa “*Nestlé Fort the Healthier Kids*”. El logo de Nestlé es la protagonista como fotografía de perfil. Como en el resto de redes sociales, la programación de las publicaciones varía mucho, pero si suele ser entre un día y cuatro como mucho. La media de *likes* que proporciona el propio Facebook es de: 11.630.198.



Perfil de Nestlé en Facebook.

Hay bastante actividad en esta red social, sobre todo por parte de usuarios que comprenden una edad media de entre 30-50 años, aproximadamente. Cabe destacar que son edades con una interacción alta en las redes sociales ya que, según Statista<sup>99</sup> 73.9%

<sup>99</sup> Statista. (2020). *Porcentaje de usuarios de redes sociales en España en 2020, por edad*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1260093/redes-sociales-porcentaje-de-usuarios-por-edad-en-espana/#:~:text=As%C3%AD%20lo%20corrobor%20el%20dato,con%20un%2085%2C8%25>. [Consulta: 7 de abril de 2022]



de los españoles que comprenden el rango de edad entre 35-44 años, y el 62.1% de los ciudadanos de entre 45-54 años, son usuarios de redes sociales.

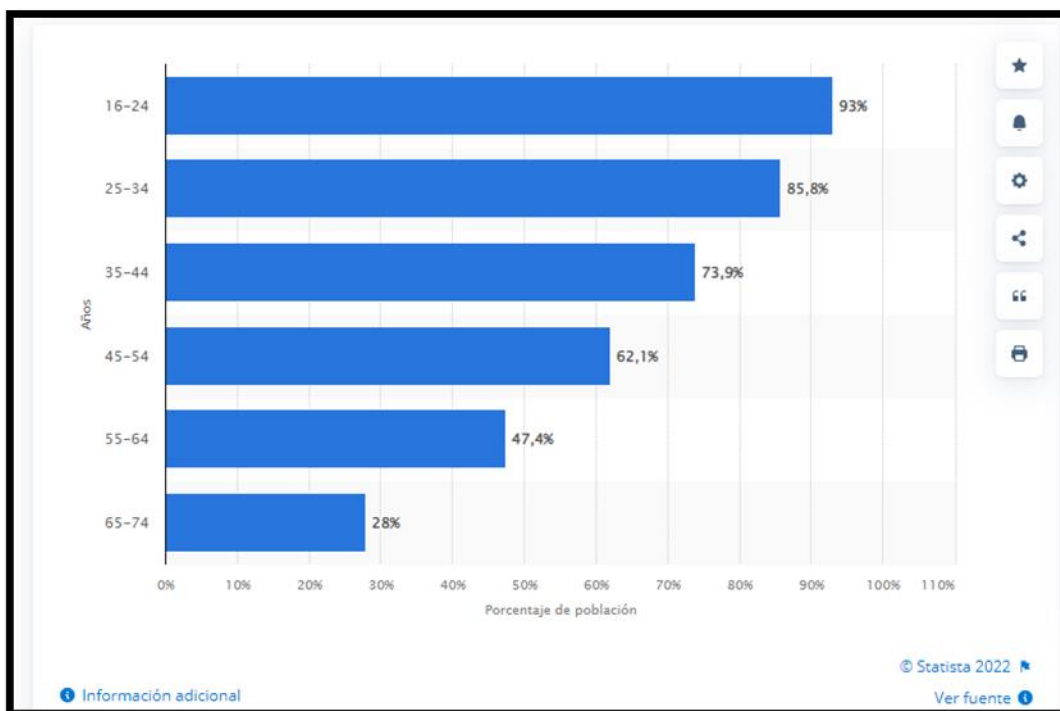


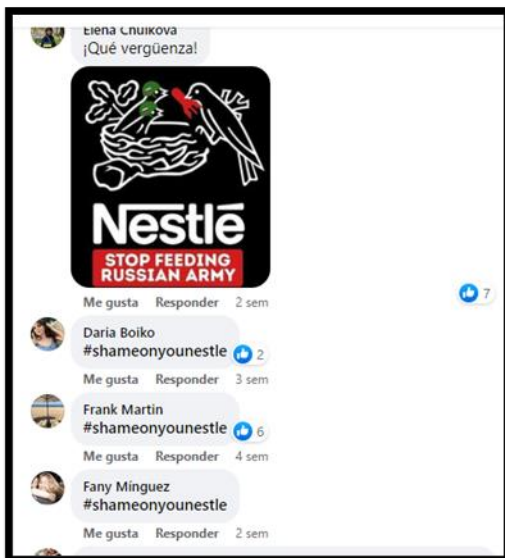
Gráfico extraído de la página web Statista.

A través de esta red social, se publican informaciones distintas a Twitter e Instagram. Hay que tener en cuenta que estas dos redes son globales y la de Facebook está dirigida especialmente a España. Ya que en el resto no existe de forma nacional. La mayoría de los *post* son vídeos corporativos hablando sobre sus productos o, a través de iniciativas saludables, promocionando alimentos. También incluyen muchos sorteos.

Hay mucha interacción en los comentarios y hay dos cosas que llaman la atención: la primera es los mensajes que le han llegado a la multinacional incriminándoles por ayudar a Rusia en la actual Guerra en Ucrania, y lo segundo que solo responden a comentarios relacionados con dudas o alguno amistoso, de vez en cuando. Si es cierto que, tras las acusaciones su defensa no ha sido a través de las redes sociales, sino mediante los medios de comunicación y su página web oficial. Podría decirse que es un cambio en la estrategia de gestión de crisis, acudir a otro medio que les pueda beneficiar, como son los medios digitales o la prensa.



Comentario en el Facebook de Nestlé.

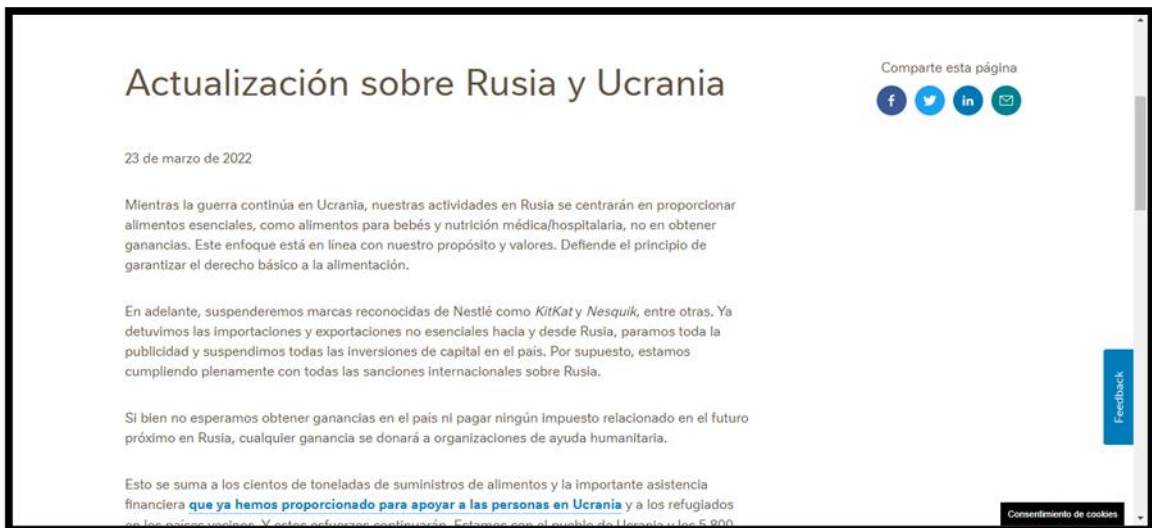


Comentario 2 en el Facebook de Nestlé.



Varios medios cuentan la verdad de Nestlé.

Tanto de forma externa como interna, Nestlé defiende su no contribución con el gobierno de Putin, explicando que solo facilita alimentos de primera necesidad ya que, al fin y al cabo, es un gobierno autoritario donde el pueblo no tiene ni voz ni voto y no es culpa de los ciudadanos haber entrado en guerra. En su propia página web encontramos un artículo donde explican la situación y que, además, han proporcionado ayuda a los ciudadanos ucranianos.



Página web oficial de Nestlé.

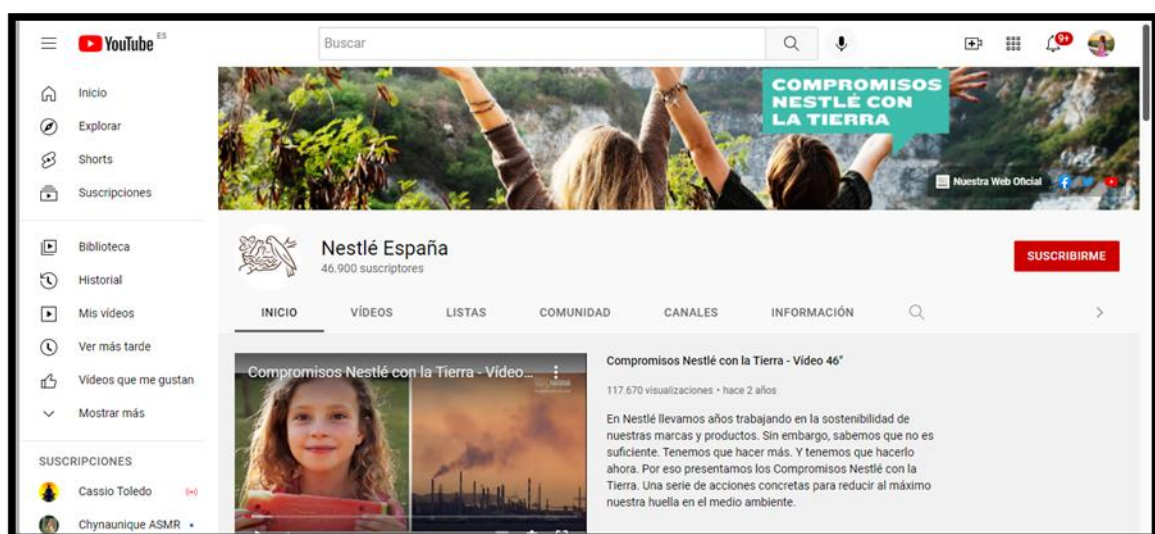
## Análisis de YouTube

La cuarta red social a la que pertenece Nestlé es YouTube, que se unió a ella el 15 de febrero de 2010, y cuenta con 46.900 suscriptores y una media de visualizaciones de

103.034.899<sup>100</sup>. Esta es la siguiente descripción que tienen en el apartado de “Información”: Canal de Nestlé España en YouTube. Inspirándonos en la innovación científica de nuestro fundador, Henri Nestlé, y guiados por nuestros valores, trabajamos junto con nuestros colaboradores para mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable. A través de este canal, Nestlé quiere ayudarte en los aspectos fundamentales de tu vida y la de tu familia. En los diferentes canales aprenderás a comer bien con nuevas recetas, te mostraremos todos los cuidados necesarios para los bebés y el embarazo, trucos y consejos para tu bienestar y nutrición, los hábitos más adecuados para tu mascota y conocerás todos los productos y promociones de la marca Nestlé.

Desde un principio ya te explican cuál es el contenido que van a subir en su perfil de YouTube, muy específico y con los objetivos claros de lo que quieren conseguir publicando dicha información. Justo debajo de la descripción, proporcionan cinco enlaces a: Nuestra Página Web Oficial, Twitter, Reglas de Convivencia, Facebook y Todos los vídeos de Nestlé TV.

Lo primero que uno se encuentra al entrar en el perfil de Nestlé España es una portada con una imagen de la naturaleza con la siguiente frase: “Compromisos Nestlé con la Tierra”, y su logo como imagen de perfil. Como presentación utilizan un vídeo del que disponen también en su página web oficial sobre los compromisos mencionados en la portada.

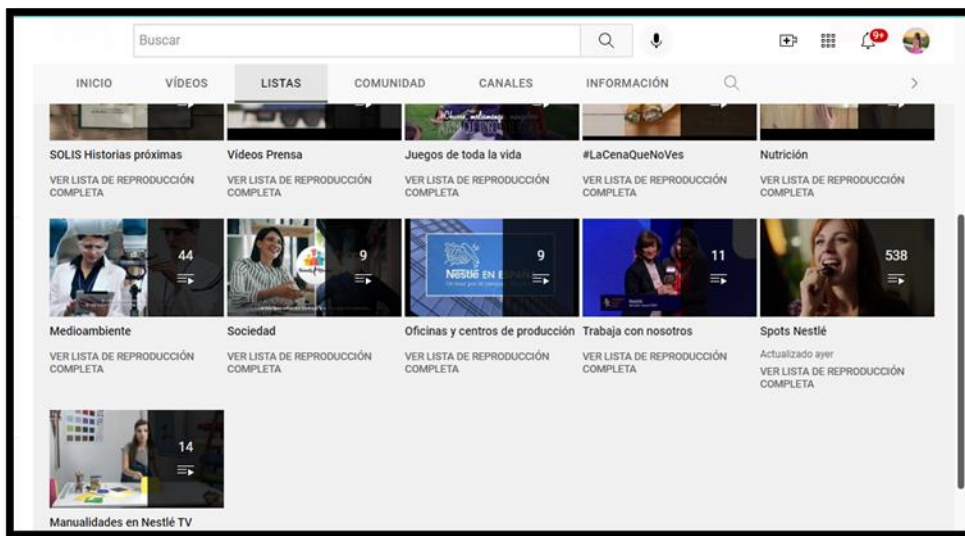


Perfil de Nestlé en YouTube.

<sup>100</sup> Información obtenida de las estadísticas proporcionadas por YouTube. [Consulta: 9 de abril de 2022]

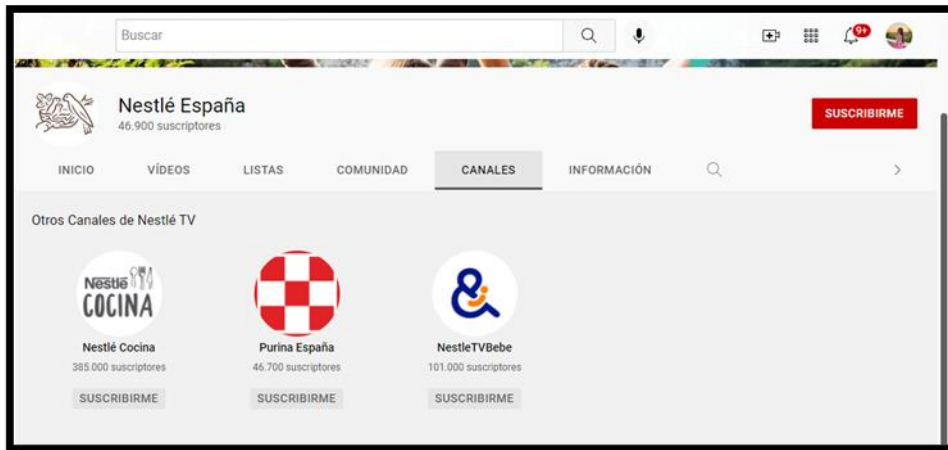
Cuentan con 11 listas de diferentes temáticas. Las listas de YouTube sirven para clasificar tus videos en secciones distintas para ayudar al usuario a encontrar los vídeos, si es que busca uno en concreto.

1. SOLIS Historias próximas
2. Vídeos Prensa
3. Juegos de toda la vida
4. #LaCenaQueNoVes
5. Nutrición
6. Medioambiente
7. Sociedad
8. Oficinas y centros de producción
9. Trabaja con nosotros
10. Spots Nestlé
11. Manualidades en Nestlé



*Listas de Reproducción de Nestlé en YouTube.*

Podemos confirmar que, efectivamente, publican los vídeos con las temáticas que anunciaban en su descripción. Tratan de darle mucha importancia a los valores familiares y del cuidado de esta. Los vídeos los publican muy de vez en cuando, pero sin descuidar el perfil, es cierto que, como en el resto de las redes sociales, ciertos contenidos deben subirse más a menudo. Asimismo, cuentan con tres canales más vinculados a este perfil: Nestlé Cocina, Purina España y Nestlé TVBebé.



*Canales de Nestlé en YouTube.*

## **Análisis LinkedIn**

Esta red social en el mundo joven no parece de mucha utilidad, pero en realidad es una herramienta muy útil para hacerte un hueco en el mundo laboral, seas una persona, empresa o entidad. LinkedIn nació en 2002 y en tan solo seis años, la compañía se volvió una de las incondicionales de Silicon Valley, con 350 empleados y una marca reconocida a través de todo el mundo corporativo americano<sup>101</sup>, todavía no existía una versión española o más allá de Estados Unidos.

Desde un principio se posicionó como una red social enfocada al mundo laboral. Siguió extendiéndose hasta lanzar su versión en español en 2008. Solo dos meses después, su crecimiento le llevó a convertirse en la segunda red social más utilizada de Estados Unidos en 2011. La red social dio otro paso clave anunciando que entraba a competir con los portales de empleo permitiendo que los contratantes tuviesen mejores herramientas para organizar a sus candidatos<sup>102</sup>.

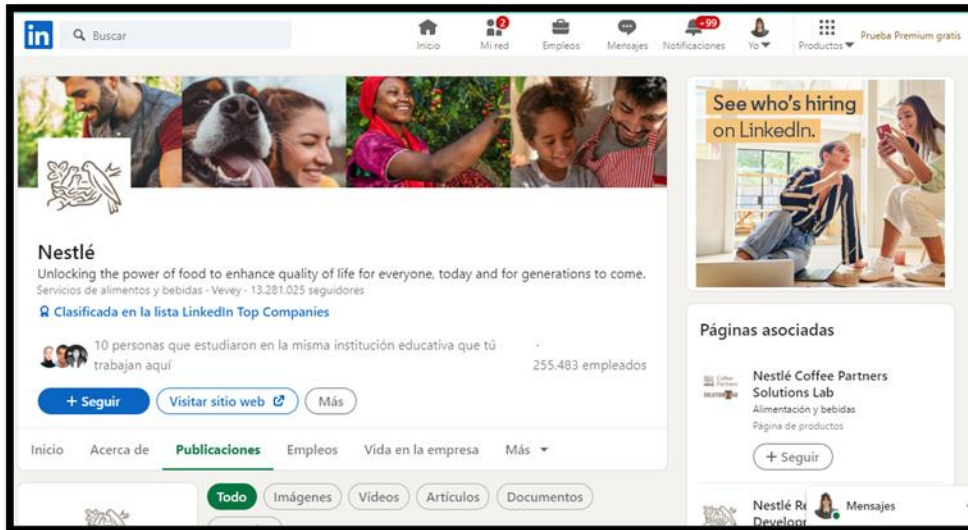
Por tanto, LinkedIn es una herramienta clave para cualquier profesional o empresa para asegurarse ser visto, reconocido en el mundo laboral digital que ha creado esta red social. En cuanto al perfil de la multinacional alimenticia Nestlé, podemos describir que su portada está representada por varias imágenes: personas trabajando en el campo, un

---

<sup>101</sup> ISDI. (2018). *LINKEDIN, el nacimiento de una idea*. Obtenido de <https://www.isdi.education/es/blog/linkedin-el-nacimiento-de-una-idea#:~:text=LinkedIn%20naci%C3%B3%20en%202002%20y,LinkedIn%20a%20finales%20de%202002>. [Consulta: 10 de abril de 2022]

<sup>102</sup> GENBETA. (2016). *Repasamos la historia de LinkedIn, la compra estrella de Microsoft*. Obtenido de <https://www.genbeta.com/redes-sociales-y-comunidades/repasamos-la-historia-de-linkedin-la-compra-estrella-de-microsoft> [Consulta: 10 de abril de 2022]

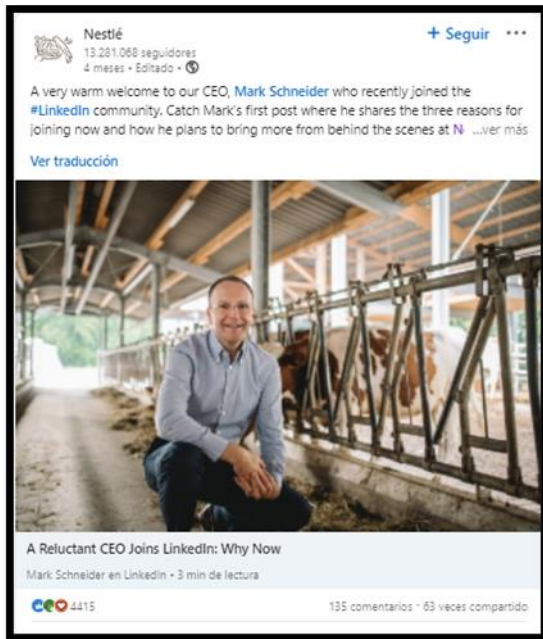
padre con su hija y un perro con su dueña. La descripción es la misma que en el resto de redes sociales: *“Unlocking the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generations to come”*.



Perfil de Nestlé en LinkedIn.

El perfil cuenta con 13.281.025. seguidores y el inicio de la página se divide en varias secciones: Acerca de, Publicaciones de la página, Vida en la empresa en Nestlé, Vacantes recientes, Vacantes recientes, Información sobre Nestlé (información premium) y Hashtags de la comunidad.

Solo he podido encontrar cuatro publicaciones en el perfil con una media de 4.281,25 recomendaciones, 161.5 veces compartidas los *post* y 76.6 de comentarios (sin contar una de ellas porque no tenía comentarios).



Publicación de Nestlé en LinkedIn.

En definitiva, el uso que hace Nestlé en las redes sociales es gratificante, beneficioso y se ven claras las intenciones a la hora de querer mostrar ciertos valores con diferentes iniciativas que promociona adecuadamente a través de los diversos perfiles que tiene. Hace un uso correcto de las menciones, los “@” y los Hashtags, es decir, redactan unos *copys* muy adecuados para su finalidad corporativa. Es cierto que, mejoraría el tema de los horarios y programación de la publicación del *post* para llevar un orden concreto y muy específico. También, mejoraría la calidad de la imagen que tienen de portada en el perfil de Facebook, da la sensación de ser una red social un poco abandonada.

#### Tratamiento y difusión en prensa

Al principio de este apartado, se ha comentado la importancia de tener una página web oficial donde poder hacer tu empresa visible y poder crear una comunidad alrededor de tu marca, dando a conocer productos, valores o servicios de interés para con tus clientes o incluso usuarios potenciales. La cuestión es, ¿quién se encarga de generar todo ese contenido de la página web? Los *Content Creator*, es la persona encargada de imaginar, crear ideas y escribir el contenido que será difundido por una marca y, de hecho, muchas veces trabajan de la mano de los *Community Manager* o toman ese *roll* también. Son especialistas en el área y profesionales que analizan el comportamiento de la comunidad virtual para crear estrategias y contenido de acuerdo a lo que está en auge



y de acuerdo a lo que las personas esperan de la marca, con el fin de conseguir un buen *engagement*<sup>103</sup>.

Lo que interesa de esta estrategia, no es tanto venderles un producto sino unos valores como la salud, el bienestar y el cuidado al medioambiente que, resulta, están vinculados con sus productos y su marca. La importancia de la creación de contenidos no solo aportará información de interés al cliente, sino que también ayudará al posicionamiento web de tu empresa. Con la creación de un blog que aporte valor a tu página web y ayude al SEO<sup>104</sup> (Posicionamiento Orgánico).

Nestlé no es que cuente con un blog aparte donde crea el contenido, sino que tiene un apartado de noticias que generan como marca y que, además, tienen registradas todas las noticias desde, imagino, su aparición en internet como página web, que es en 2018.



Noticias en la página web de Nestlé.

<sup>103</sup> Elipsis Service, C.A. (2018). *Qué es un Content Creator y por qué lo necesitas*. Obtenido de [https://elipsiservice.com/blog/que-es-un-content-creator-y-por-que-lo-necesitas/#:~:text=Los%20Content%20Creators%20saben%20c%C3%B3mo,estas%20se%20identifiquen%20con%20nosotros](https://elipsiservice.com/blog/que-es-un-content-creator-y-por-que-lo-necesitas/#:~:text=Los%20Content%20Creators%20saben%20c%C3%B3mo,estas%20se%20identifiquen%20con%20nosotros.). [Consulta: 10 de abril de 2022]

<sup>104</sup> Marketinova. (2020). *La importancia de creación de contenidos para empresas*. Obtenido de [https://marketinova.es/la-importancia-de-la-creacion-de-contenidos/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20contenidos%2C%20no%20solo%20aportar%C3%A1%20informaci%C3%B3n,web%20y%20ayude%20al%20SEO](https://marketinova.es/la-importancia-de-la-creacion-de-contenidos/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20contenidos%2C%20no%20solo%20aportar%C3%A1%20informaci%C3%B3n,web%20y%20ayude%20al%20SEO.). [Consulta: 10 de abril de 2022]

AÑO DE PUBLICACIÓN	NÚMERO DE PUBLICACIONES
2008	25
2009	28
2010	35
2011	27
2012	47
2013	54
2014	66
2015	74
2016	88
2017	57
2018	66
2019	63
2020	58
2021	57
2022	24 – hoy

Fuente: Elaboración propia a través de los datos expuestos en su web



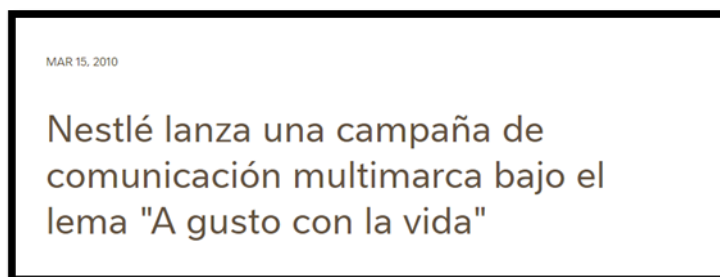
Fuente: Gráfico de elaboración propia sobre la evolución de las publicaciones de los artículos.

Tanto en la tabla como en el gráfico podemos observar:

- Un comienzo un poco bajo ya que empezaron escribiendo dos artículos al mes, y cuando se comienza en el mundo digital es muy importante pisar fuerte para posicionarte lo antes posible frente a tus competidores.
- El pico que podemos observar que, sin duda, destaca del resto de la gráfica son los años 2015 y 2016, años en los que más redactan dado las iniciativas que

tienen con respecto a su Plan Cocoa Nestlé y el cacao sostenible con respecto a su producto KitKat.

- Se observa que los cuatro primeros años no son muy satisfactorios en cuanto a la redacción de noticias o notas de prensa. Podría darse a entender que no le daban la importancia que realmente tiene. Pero, a pesar de no publicar mucho, el año que más redactan es en 2010, curiosamente el año de la crisis. Año que publican estos artículos:



*Título artículo de marzo de 2010 de Nestlé.*

“Se pretende consolidar la imagen de Nestlé como empresa preocupada por la nutrición, la salud y el bienestar, a la vez que potenciar la asociación de las marcas protagonistas de la acción a la marca corporativa Nestlé e incrementar el vínculo emocional de la compañía con sus consumidores”<sup>105</sup>. Palabras redactas en el artículo, dando a entender la preocupación para con sus clientes en términos de salud y bienestar. Cuestión que seguramente se torcería dada la controversia tan comprometida en la que se vio implicada Nestlé días después.

Esta campaña se lanzó dos días antes de que Greenpeace publicase el vídeo que pondría en evidencia a la multinacional alimenticia Nestlé sobre su producto estrella, el KitKat.



*Título artículo de junio de 2010 de Nestlé.*

---

<sup>105</sup> Nestlé. (2010). Nestlé lanza una campaña de comunicación multimarca bajo el lema "A gusto con la vida". *Nestle Noticias*, 1. [Consulta: 17 de abril de 2022]

En septiembre de 2012, anuncian una campaña de comunicación: “ConsumeConCabeza”, una iniciativa que tiene por objetivo facilitar consejos prácticos y sencillos en materia de consumo a los ciudadanos que les ayudarán a ahorrar, al tiempo que cuida de su salud y del medio ambiente<sup>106</sup>. Hay un cambio de dirección evidente de la multinacional con respecto al tratamiento de sus productos y valores a transmitir. Quiere dejar clara sus intenciones para con los consumidores y los alimentos que compran.

Ese mismo año, lanzan un proyecto para trabajar por un cacao sostenible, para incrementar el suministro sostenible de cacao de calidad y el número de cultivos de cacao y sus respectivas comunidades beneficiarias de la iniciativa<sup>107</sup>.



*Título artículo de Nestlé.*

El proyecto cuenta con un plan de ayuda para los agricultores, un plan de rehabilitación en Costa de Marfil para 40 escuelas (en colaboración con la Fundación Mundial del Cacao), un control del suministro en colaboración con la Asociación para el Trabajo Justo (FLA, por sus siglas en inglés) para realizar un control sobre el flujo de cacao sostenible y, seguimiento y actuación para garantizar que todos los agentes que forman parte de la cadena del suministro de cacao garanticen los puntos mencionados.

En 2013, anuncian que la marca KitKat hará un lanzamiento con Android para su nuevo modelo de teléfono, realizando una colaboración y creando la forma de KitKat del muñeco de Android.

---

<sup>106</sup> Nestlé. (2012). Nestlé, en el acto de presentación de la campaña "ConsumeConCabeza". *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 17 de abril de 2022]

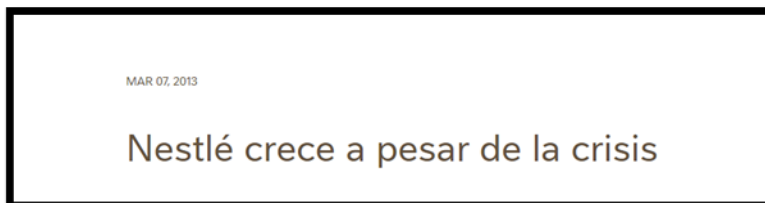
<sup>107</sup> Nestlé. (2012). The Nestlé Cocoa Plan produce cacao más sostenible. *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 17 de abril de 2022]



*Título artículo de Nestlé.*

Dicho lanzamiento junto con una de las empresas de teléfonos más importante del mundo hace una limpieza importante de la imagen de la marca tanto de KitKat como de Nestlé. Es, sin duda, un proyecto interesante para ir borrando la crisis de 2010 y hacer que los consumidores olviden lo ocurrido y vincularlos con algo fuerte y de buena reputación.

En el mismo año, lanzan un comunicado sobre el crecimiento económico de la multinacional a pesar de la grave crisis económica que se estaba viviendo en España, y en general en Europa.



*Título artículo de Nestlé.*

Como de otras crisis económicas, Nestlé ha sabido sacarle partido conociendo el nuevo cambio de vida en sus consumidores, viendo que para ahorrar dinero han comenzado a desayunar en los propios hogares y a realizar más comidas en los hogares, potenciando así sus productos de primera necesidad y de preparación rápida, sobre todo de su marca Maggie.

En 2015, publican que Nestlé solo utilizará cacao sostenible a partir de 2016, iniciativa que va en concordancia con el plan anunciado en 2012. Concluimos, por el momento, que la multinacional va cumpliendo lo que anuncia.

## KITKAT utilizará únicamente cacao sostenible

La iniciativa, efectiva a principios de 2016, se ha anunciado coincidiendo con su 80 aniversario

*Título artículo de Nestlé.*

Esta decisión forma parte del compromiso de Nestlé de alcanzar las 150.000 toneladas de cacao sostenible en 2017, según consta en el Nestlé Cocoa Plan, un programa que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las comunidades que se dedican al cultivo del cacao y asegurar la calidad de la materia primera que Nestlé adquiere para su actividad<sup>108</sup>.

Efectivamente, un año después consiguen que el cacao que utilizan para el producto KitKat sea 100% sostenible:

FEB 08, 2016

## KIT KAT se abastece de cacao 100% sostenible

*Título artículo de Nestlé.*

KitKat se ha convertido en la primera marca mundial de chocolates que se abastece de cacao 100% certificado de cultivo sostenible, suministrado a través del Nestlé Cocoa Plan<sup>109</sup>.

El 21 de abril de 2021, la multinacional alimenticia anunciaba que se comprometía, en concreto con su producto estrella KitKat, a ser neutra en carbono para 2025. Cuestión que está relacionada con la nueva versión vegana, como recordamos que para su producción no hubo importantes emisiones de carbono.

---

<sup>108</sup> Nestlé. (2015). KITKAT utilizará únicamente cacao sostenible. *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 10 de abril de 2022]

<sup>109</sup> Nestlé. (2016). KIT KAT se abastece de cacao 100% sostenible. *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 10 de abril de 2022]



La mayoría de las emisiones tienen lugar cuando se producen los ingredientes de KitKat como el cacao y la leche. La marca reducirá estas emisiones tanto como sea posible a través de iniciativas como la restauración de bosques y el apoyo a la transición hacia una agricultura regenerativa<sup>110</sup>.

Además, en el propio artículo cuentan con un ladillo dedicado a la deforestación de los bosques y, por tanto, su protección y regeneración. Apartado que resalto dado que, fue por este motivo por el que Greenpeace denunció a la multinacional. Por lo que, es interesante resaltar el interés de Nestlé por hablar de estos temas, sobre todo cuando está relacionado con el producto causante de la destrucción de los bosques de Indonesia en 2010.



*Ladillo del artículo de KitKat sostenible.*

Tras el análisis realizado a las noticias que generan de forma interna, hay varias cuestiones a comentar:

<sup>110</sup> Nestlé. (2021). KitKat será neutra en carbono para 2025. *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 10 de abril de 2022]

- Cumplen con el objetivo de *Content Creator* o de la creación de contenido, dedicada a los logros, valores, proyectos, iniciativas solidarias para que el consumidor lo una con su marca y poder generar ese *engagement* del que hablábamos que es tan necesaria hoy en día. Aunque, sí que es cierto que podrían ampliar el abanico de noticias que no estuvieran solo relacionadas con ellos, es decir, hablar de proveedores suyos o de asociaciones con las que tienen vínculo.
- Desde mi punto de vista, creo que redactan pocos artículos al año y que debería llegar al menos a tres artículos redactados por semana. Si de verdad quieren potenciar esa herramienta es necesario un empujón importante.
- En cuanto al diseño, es cierto que realizaría un cambio más multimedia, es decir, con más elementos audiovisuales y no introducir tanto texto. Al final, no solo hay que entender al consumidor en el aspecto comercial, sino al usuario en el aspecto online. A día de hoy las personas ya no se paran a leer más de 400 caracteres, por lo que es necesaria una nueva forma de comunicación efectiva que llegue de manera eficiente a nuestros lectores, teniendo en cuenta el factor también de la rapidez con la que les llega información de otros lugares.

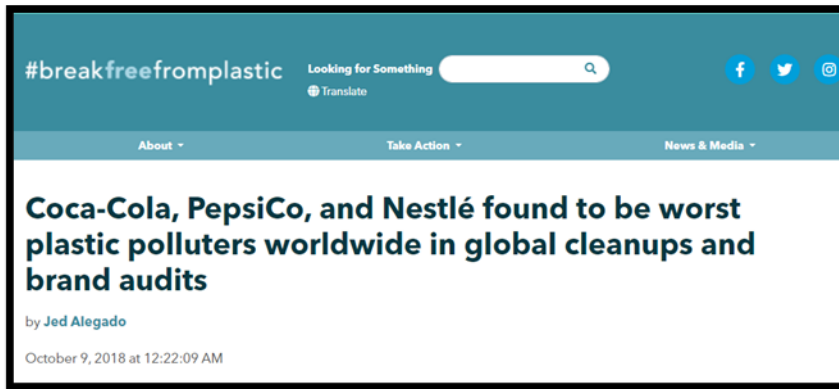
## Capítulo V: Los plásticos, la nueva polémica sobre Nestlé

Desde la crisis de 2010, parecía que la nueva dirección tomada por Nestlé iba con buen rumbo, con nuevas iniciativas dedicadas al medio ambiente, metas relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y convenios con organizaciones medioambientales sin ánimo de lucro. Pero resulta que se han dejado una puerta abierta que ha dado lugar a una nueva controversia relacionada con la cantidad de plásticos que produce la multinacional alimenticia Nestlé. Todo comienza el 9 de octubre de 2018 cuando *#thebreakfreefromplastics*, un movimiento global que visualiza un futuro libre de la contaminación de los plásticos<sup>111</sup>, sacan a la luz una información que delata a Nestlé como una de las empresas más contaminantes de plásticos en el mundo, en concreto, en los mares.

---

<sup>111</sup> Plastics, B. F. (2016). *About* . Obtenido de <https://www.breakfreefromplastic.org/about/#> [Consulta: 12 de abril de 2022]





*Noticia sobre la contaminación de Nestlé con el plástico.*

Dicha información no podía pasar desapercibida por la ONG Greenpeace que el 12 de abril de 2019 lanzó un vídeo boicoteando a la marca acerca de la controversia con los plásticos ya que, el año anterior, 2018, se había registrado que Nestlé fabricó 1.7 millones de toneladas de envases plásticos. En el vídeo, aparece el director general de la multinacional terminando de jugar a un juego de raqueta, y estando sediento le ofrecen una pequeña botella de agua con la marca Nestlé, la cual se acaba y va a por más a una máquina expendedora. El logo siempre aparece, y en dicha máquina en vez de salir la botella, sale agua contaminada y animales marinos muertos.



*Vídeo de Greenpeace sobre los plásticos de Nestlé.*

“Las auditorías que hemos estado haciendo en jornadas de limpieza de playas han señalado a Nestlé como una de la marcas más contaminantes. Para hacer más visible la responsabilidad de esta empresa con respecto al uso de plástico desechables, hemos lanzado este vídeo con el que queremos mostrar el gran monstruo plástico que día a día

tanto Nestlé como el resto de marcas productoras siguen creando”<sup>112</sup>. Así comunicaba Greenpeace el lanzamiento de dicho vídeo, poniendo en marcha una iniciativa: “*Plastic Monster*”, junto con el Hashtag #MalditoPlástico.



*Final del vídeo de Greenpeace.*

La primera acción de la iniciativa “*Plastic Monster*”, fue enviar, literalmente, un monstruo de plástico con residuos de la empresa de Nestlé a las puertas de la Sede de Nestlé en Suiza. Para exigir un cambio, activistas de Greenpeace han llevado este monstruo de plástico hasta su lugar de origen: la sede de Nestlé. Allí, cada día se toman decisiones para continuar produciendo plásticos desechables que acaban contaminando nuestro planeta. A esta acción en Suiza se han unidos además activistas desde Filipinas, Alemania, Kenia, Eslovenia e Italia para exigir a Nestlé que abandone la cultura del usar y tirar y deje de contaminar nuestro planeta<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> García, A. (2019). Nestlé, ¡elimina ya tu maldito plástico! *Greenpeace*, 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]

<sup>113</sup> García, A. (2019). Llevamos el monstruo de plástico hasta su origen: la sede de Nestlé. *Greenpeace*, 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]



*Monstruo de Plástico creado por Greenpeace en la Sede de Nestlé, Suiza.*

En el mismo artículo, explican que la solución más realista es poder reutilizar esos plásticos, que no vale con utilizar otros materiales o hacer un plástico que “no contamine”, ya que los impactos de la cultura de usar y tirar se desplazarán hasta nuestros bosques y nuestras tierras de cultivo. ¡La verdadera solución es que podamos tener envases reutilizables!<sup>114</sup>

Las acciones de Greenpeace llegaron también a la corporativa de Nestlé en Ciudad de México con una propuesta parecida a la del monstruo de plástico en Suiza. Sumada a esta acción, la ONG propone una serie de objetivos que la multinacional debe cumplir para que pueda ser una verdadera ayuda a regenerar el medio ambiente y a contribuir a la no destrucción del planeta<sup>115</sup>:

- Transparencia: divulgar pública y anualmente información completa sobre la huella plástica de los empaques que produce la compañía.
- Reducción: hacer un compromiso inmediato para contar con un punto máximo de producción/uso y establecer un objetivo inicial ambicioso de reducción en el total de unidades usadas en envases y empaques de un solo uso.

---

<sup>114</sup> Ídem.

<sup>115</sup> México, G. (2019). NESTLÉ “ALIMENTA” AL MUNDO CON PLÁSTICOS. *Greenpeace*, 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]

- Inversión en la reutilización y en nuevos sistemas de entrega: hacer una inversión significativa en sistemas alternativos que prioricen el re-uso.
- Evitar falsas soluciones: evitar adoptar falsas soluciones con materiales sustitutos, en su lugar busque establecer modelos de entrega que dejen de contaminar.

En 2020 sale a la luz un informe publicado por la ONG británica *Tearfund*, en el que informa de manera exhaustiva la continua contaminación de Nestlé, aunque expone lo siguiente: “No ha dejado nada claro públicamente para reducir su uso global de plástico, pero se ha comprometido a reducir el plástico virgen en un tercio para 2025 e invertir 2.000 millones de Francos Suizos en el movimiento de plásticos vírgenes al plástico reciclado apto para alimentos. Se ha comprometido a: recoger tanto plástico como se vende en 12 países, pero en el momento de redactar el presente informe los nombres de esos países no están a disposición del público. Sin embargo, Nestlé se ha comprometido a divulgar anualmente su huella plástica global”.<sup>116</sup>



Parte de la Infografía utilizada en el informe “*The Burning Question*”. (se decide no mostrar a las otras empresas).

Nestlé, junto con otras empresas, son responsables de más de 500.000 toneladas de residuos plásticos al año en seis países en desarrollo, lo suficiente para cubrir la superficie de 83 campos de fútbol todos los días, según explica el informe de *Tearfund*<sup>117</sup>. “Estas empresas tienen la responsabilidad moral de deshacerse de los

<sup>116</sup> Tearfund. (2020). *The Burning Question*. Reino Unido: Renew Our World. [Consulta: 12 de abril de 2022]

<sup>117</sup> Morelada, A. (03 de 04 de 2020). Estas son las 4 empresas que generan más basura plástica: podrían cubrir 83 estadios al día. *El Español*, pág. 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]

productos (botellas, bolsitas y paquetes de un solo uso) con los que continúan bombardeando a los países en desarrollo que no cuentan con los sistemas de gestión de residuos adecuados”, denuncia Ruth Valerio, directora de defensa global en la ONG *Tearfund*<sup>118</sup>.

Al año siguiente, Greenpeace publica una noticia en la que informa sobre una decisión tomada en Nestlé acerca de la quema de plásticos para, supuestamente, evitar dicha contaminación, pero la quema de este material lo único que incrementa es la emisión de dióxido de carbono a gran escala.



Titular de la noticia de Greenpeace.

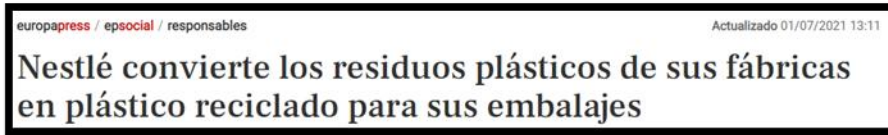
Nestlé México ha decidido pagar a la empresa de gestión de residuos *Geocycle*, miembro de la cementera de *Holcim Group*, para que queme los residuos plásticos en hornos de cemento para producir energía barata. Además, anunció recientemente la firma de un acuerdo, el primero fuera de Europa, con la empresa británica *Greenback Recycling Technologies*, para instalar al menos una planta de reciclaje químico como una “solución” a la contaminación plástica<sup>119</sup>, dos soluciones tomadas por una de las sucursales de Nestlé que son cuestionadas por la ONG. Por tanto, estas “soluciones” promueven la contaminación plástica y, además, provocan mayores impactos ambientales – como altas emisiones de Gases de Efecto Invernadero – y problemas de salud humana<sup>120</sup>. En definitiva, las alternativas que toma Nestlé, por el momento no son efectivas ni contentan a las ONG’s que están luchando para que la multinacional se pase al bando de los materiales de un solo uso.

<sup>118</sup> Morelada, A. (03 de 04 de 2020). Estas son las 4 empresas que generan más basura plástica: podrían cubrir 83 estadios al día. *El Español*, pág. 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]

<sup>119</sup> Greenpeace. (2021). En lugar de reducir Nestlé quiere quemar su basura plástica. *Greenpeace*, 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]

<sup>120</sup> Ídem.

No es hasta meses más tarde que Nestlé decide tomar las riendas y de verdad cumplir con lo que, no solo Greenpeace le dice, sino con otras ONG's, y es convertir los residuos de plásticos en plástico reciclado para sus embalajes. Noticia que redactan *Europa Press Social*:



*Titular de la noticia de Europa Press Social.*

La compañía en España ha dado un nuevo impulso a la economía utilizando plástico reciclado en el embalaje secundario que las marcas emplean para agrupar los productos, un anuncio alineado con el compromiso de Nestlé de reducir en un tercio el uso de plástico virgen apto para uso alimentario en 2025, así como con el objetivo más general de que el 100% de sus envases sean reciclables o reutilizables en ese mismo año.

Dicha decisión provenía de su alianza, hacía un mes, con Saica, una empresa que se dedica a proporcionar soluciones sostenibles para la fabricación de papel reciclado, embalajes de cartón ondulado y embalaje flexible, entre otros materiales. De hecho, ellos mismos lo anunciaban en su página web:



*Titular de la noticia de la unión de Saica con Nestlé.*

Dicen estar “alineados” con los compromisos que tiene Nestlé con respecto a reducir el uso del plástico virgen para 2025 que se han comentado anteriormente, y de los que hablaremos más en profundidad a continuación. Nestlé cuenta con la colaboración de Grupo Saica, a través de su división Saica Natur -área de negocio de la empresa encargada de la gestión de residuos y servicios medioambientales- quien da una segunda

vida a los residuos que se generan en 8 de las 10 fábricas con que cuenta la Compañía en España<sup>121</sup>.

De esta manera, se enmarca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y en concreto en el objetivo número 12 (producción y consumo responsable), el número 13 (acción por el clima) y el número 17 (alianzas para lograr objetivos)<sup>122</sup>

Tras el detallado recorrido sobre la nueva controversia de Nestlé con los plásticos, pasamos a analizar los compromisos que tienen ellos publicados en su página web oficial para observar si cumplen con dichos compromisos. En primer lugar, mencionar que tienen dos apartados, uno sobre los Compromisos con la Tierra y otro dedicado a Trabajar por un futuro sin residuos (desglosado de su apartado principal “Nestlé en la Sociedad”)

Dentro de los Compromisos con la Tierra, dispone de una página dedicada a los residuos de plástico, y lo primero que encontramos son los compromisos a los que se atañan. Unos relacionados con los ODS, en específico: el 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), el 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), el 12 (Producción y Consumo Responsables), el 13 (Acción por el Clima) y, por último, el 14 (Vida Submarina). A continuación, describen sus compromisos a nivel mundial: “El 100% de nuestros envases serán reciclables o reutilizables en 2025”<sup>123</sup>. Seguido de este comunicado, desarrollan que “En 2018 anunciamos nuestra visión: que ninguno de nuestros envases, incluidos los plásticos, termine en la naturaleza, particularmente en nuestros ríos y océanos y tampoco en vertederos o como basura”<sup>124</sup>. Dicha cuestión es digna de mención dada su relevancia, porque a pesar del anunciamento de tal compromiso, lo único que se pudo vislumbrar en aquel año fueron numerosos informes sobre la gran contaminación en tierra y mar de los plásticos de Nestlé.

Seguidamente, especifican en qué aspectos se quieren centrar<sup>125</sup>:

---

<sup>121</sup> Saica. (2021). Nestlé convierte los residuos plásticos de sus fábricas en plástico reciclado para sus embalajes, con la colaboración de Grupo Saica. *Saica Artículos*, 1. [Consulta: 13 de abril de 2022]

<sup>122</sup> Saica. (2021). Nestlé convierte los residuos plásticos de sus fábricas en plástico reciclado para sus embalajes, con la colaboración de Grupo Saica. *Saica Artículos*, 1. [Consulta: 13 de abril de 2022]

<sup>123</sup> Nestlé. (s.f.). *Compromisos con la Tierra*. Obtenido de Residuos de plástico: <https://empresa.nestle.es/es/compromisosconlatierra/residuos-plasticos> [Consulta: 15 de abril de 2022]

<sup>124</sup> Ídem.

<sup>125</sup> Ídem.

- En 2025 todas las botellas de agua mineral tendrán como mínimo un 35% de plástico ya reciclado a nivel mundial. En España la cifra alcanzará el 50% en 2022.
- Aumentaremos la proporción de plástico reciclado en nuestros envases antes de 2025. En la Unión Europea, empezaremos por:



Infografía objetivos de Nestlé.

- Fomentamos el uso de plásticos que permitan mejores tasas de reciclaje.
- Suprimiremos o cambiaremos combinaciones de materiales de embalaje difíciles de reciclar.

Asimismo, hablan del objetivo que se ha ido mencionando a través del relato de la crisis de los plásticos dedicado a los plásticos vírgenes. Dicen comprometerse también a obtener hasta 2 millones de toneladas métricas de plásticos reciclados para uso alimentario y a lanzar un fondo de capital riesgo para invertir en *start-ups* enfocadas en la búsqueda de soluciones innovadoras de envasado sostenible<sup>126</sup> (aquí entraría entonces Saica)

En el lado derecho de los compromisos, nos encontramos con los logros que dicen haber conseguido, pero desde el punto de vista personal, me gustaría destacar dos en concreto, relacionados con la cantidad de plástico que dicen haber evitado enviar a la tierra o mares. A nivel global, dicen que el 87% de sus productos ya son reciclables o reutilizables. Entre 2015 y 2019, comentan que evitaron el uso de 142.000 toneladas de envases. Se podría decir que dicho logro puede ser perfectamente cuestionado dado que en los años de 2018 y 2019 fue cuando se generó toda la crisis de los plásticos contra

<sup>126</sup> Ídem.



Nestlé con al menos un informe, mencionado en este trabajo de investigación. Recalcamos que la cantidad de toneladas que generaron para el año 2018 fue de 1.7 millones de toneladas de envases de plásticos, que no se pueden comparar con las 142.000 toneladas que dicen haber evitado usar.

Además, cabe destacar que hace dos años, el 2 de diciembre de 2020, *The Break Free From Plastic*, volvió a denunciar a Nestlé (junto a otras empresas) de volver a estar en el ranking de las tres empresas más contaminantes del mundo, en cuanto a plástico se refiere. Creando un informe que explican que Nestlé “*have consistently remained the top three global corporate plastic polluters since our first global Brand Audit report in 2018*”<sup>127</sup>. Traducido al español significa que “han sido avisado constantemente por ser la empresa número tres que más plástico contamina desde su primer informe en 2018”.



Infografía de Break Free From Plastic.

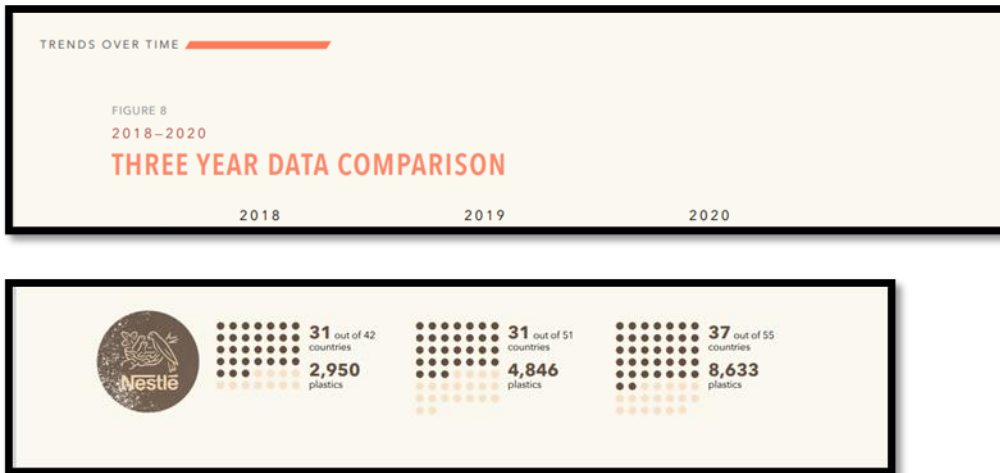
En este recorte de una infografía del informe, señalan las tres marcas más contaminantes de la multinacional alimenticia Nestlé, entre ellas está la marca estrella de este trabajo de investigación: KitKat.

<sup>127</sup> Plastic, B. F. (2020). *Brand Audit 2020: Demanding Corporate Accountability for Plastic Pollution*. [Consulta: 13 de abril de 2022]



Recorte de Infografía del Informe Break Free From Plastic.

El informe también nos proporciona otra infografía donde se observa la evolución de las top tres empresas en la contaminación del plástico, pero solo expondremos la protagonista de este trabajo de investigación. En él, podremos observar que según avanzan los años, aumenta la cantidad de plásticos que habitan en los mares y la tierra.



Recuadro de la infografía obtenida del Informe de Break Free From Plastic.

Concluimos que el logro que dicen haber obtenido no es cierto y no se ha cumplido. Por tanto, resulta confuso y, claramente, una pérdida de honestidad por parte de la marca. El movimiento avisa de que el tiempo corre y que, si no se frena este ritmo de contaminación de envases de plástico, el número aumentará de 2030 a 2050 de manera significativa<sup>128</sup>.

<sup>128</sup> EONET, E. (2020). The Coca-Cola Company, PepsiCo and Nestlé named top plastic polluters for the third year in a row. *Break Free From Plastic*, 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]

Sin embargo, como hemos podido ver anteriormente, en 2021 se comprometieron con Saica a dejar los envases de un solo uso y hacer su plástico reutilizable. Damos paso entonces al segundo punto a analizar, “Trabajando por un futuro sin plásticos”. En este apartado dejan claro su alto compromiso con respecto a este problema, ya que es muy serio y que, por tanto, hay que tomar medidas eficaces para conservar el medio ambiente y, sobre todo, preservar la salud de sus consumidores, ante todo. Su visión ante esta iniciativa es que ninguno de sus envases, incluyendo los de plástico, termine en vertederos o como basura, ni tampoco en océanos, lagos o ríos. Esta visión no es únicamente un ideal -estamos trabajando intensamente para cumplirlo y contribuir así a lograr un futuro sin residuos<sup>129</sup>.

Para lograr los objetivos marcados por la empresa, se han comprometido a<sup>130</sup>:

- Fomentar el uso de plásticos con mejores tasas de reciclaje.
- Eliminar envases hechos de diferentes materiales.
- Eliminar los plásticos no reciclables.

Además, nos hemos comprometido a realizar un incremento significativo en la cantidad de plásticos reciclados que utilizamos en algunos de nuestros envases en la Unión Europea. Y para ayudar a los consumidores a reciclarlos correctamente etiquetamos todos los envases realizados con plástico con información detallada<sup>131</sup>.



*Etiqueta que pondrán en algunos envases en la UE.*

A su vez, han creado unas Reglas de *Packaging Sostenible* que aplican en sus productos, innovaciones, renovaciones para generar nuevos avances y poder llegar a la meta propuesta. *“Changing the way we interact with packaging, requires us to rethink the way we produce and consume. We need to ensure that the changes we make to our packaging and delivery system work for the communities that enjoy our products*

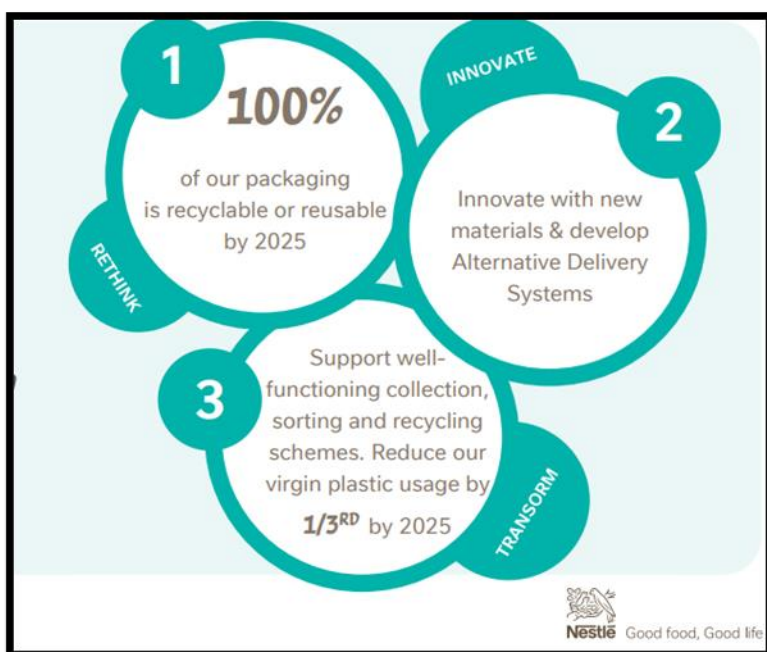
---

<sup>129</sup> Nestlé. (s.f.). *Nestlé en la Sociedad*. Obtenido de Trabajando en un futuro sin residuos: <https://empresa.nestle.es/es/cvc/agua-y-gestion-medioambiental/envases> [Consulta: 15 de abril de 2022]

<sup>130</sup> Ídem.

<sup>131</sup> Ídem.

around the world every day. It is about exploring multiple solutions and it requires collaboration and innovation on a global scale. By working with our partners, we want to create a lasting and impactful change. A change for the better. For people and the planet”<sup>132</sup>. Traducido al castellano, quieren decir: “ Cambiar el modo en el que interactuamos con el empaquetado, requiere de nosotros repensar la manera en la que producimos y consumimos. Necesitamos asegurar que los cambios que hacemos con respecto al empaquetado y sistema de envío funciona para las comunidades que disfrutan de nuestros productos alrededor del mundo todos los días. Se trata de explorar múltiples soluciones y ello requiere colaboración e innovación en una escala global. Trabajando con nuestros compañeros, queremos crear un último e impactante cambio. Un cambio para mejor. Para las personas y el planeta.



Infografía obtenida del informe de las Reglas de Packaging Sostenible.

## Gestión de la nueva crisis

Pasamos a examinar la gestión ante la nueva crisis que se le presentó a Nestlé en 2018 a cerca de la contaminación provocada por las toneladas de envases plásticos que produjo

<sup>132</sup> Nestlé. (2021). *Reglas de Packaging Sostenible*. Switzerland: Societé des Produits Nestlé SA. [Consulta: 13 de abril de 2022]

(1,7 millones de envases), y que fue denunciada no solo por Greenpeace, también por el movimiento *Breek Free From Plastic*, la ONG británica *Tearfund*, entre otras.

Lo que ha supuesto tanto esta crisis de 2018 como la de 2010 es una mala reputación de la imagen de la marca, que pueden surgir, como ya se ha mencionado, en cualquier momento por lo que, la necesidad de tener un plan de actuación que minimice los prejuicios que pueda ocasionar una crisis de reputación a la imagen de marca de una empresa, es importantísimo. Entre otras razones, porque existe una gran correlación entre el prestigio de una marca y el éxito comercial<sup>133</sup>.

Es por esta razón, que dentro de la estrategia de branding corporativo; que es la estrategia encargada de la construcción y, especialmente, proyección de la marca de una empresa, es decir, con el objetivo de presentar la identidad única de una compañía, sus productos y/o sus servicios al público adecuado<sup>134</sup>, hay que diseñar un plan de comunicación de gestión de crisis, y dicho plan deberá seguir los siguientes puntos<sup>135</sup>:

1. Establecer un plan de comunicación efectivo.
2. Dar la cara en todo momento y responder a todas las preguntas.
3. Tener una capacidad de reacción alta.
4. Hay que olvidarse de que puedan existir enemigos.
5. Una marca debe dar respuestas globales.

De nuevo se pone en evidencia la importancia que tiene el hecho de tener, previamente, un plan de comunicación que pueda gestionar las crisis que puedan venir. Estar preparados puede ser la clave entre perder definitivamente la reputación de marca, por tanto, una caída asegurada de la empresa, y entre una mejora e incluso oportunidad de incrementar el prestigio de la imagen corporativa.

La cuestión está en, ¿cómo ha actuado en esta crisis Nestlé? En comparación con la del 2010, podría decirse que definitivamente ha habido cambios significativos:

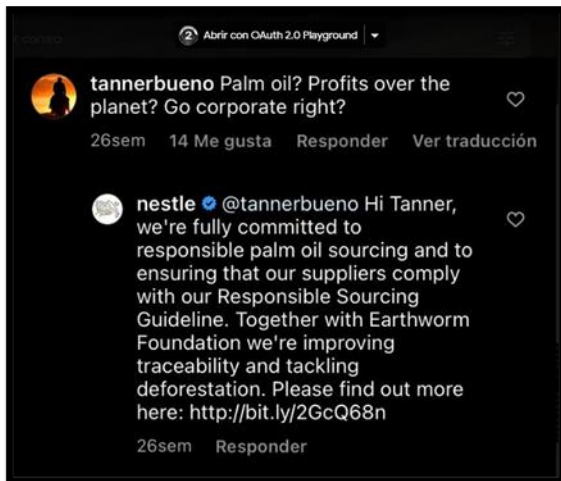
---

<sup>133</sup> COLEMAN. (s.f.). *Las crisis de reputación de marca: una oportunidad para triunfar*. Obtenido de <https://colemancbx.com/crisis-reputacion-marca-imagen-corporativa/> [Consulta: 15 de abril de 2022]

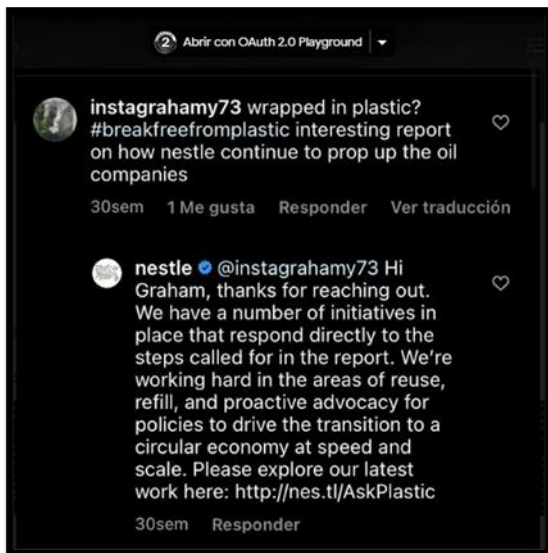
<sup>134</sup> Amara. Ingeniería de marketing. (s.f.). *¿Qué es el branding corporativo y en qué puede beneficiar a tu empresa?* Obtenido de <http://www.amara-marketing.com/blog-pymes/branding-corporativo-ques#:~:text=El%20branding%20corporativo%20es%20la,sus%20servicios%20al%20p%C3%BAblico%20adecuado.> [Consulta: 15 de abril de 2022]

<sup>135</sup> Ídem.

- No ha borrado el vídeo que Greenpeace sacó a la luz boicoteando a la marca. Ese es un buen comienzo al no intentar ocultar lo ocurrido.
- Responde a los comentarios negativos relacionados tanto con el aceite de palma como con el plástico, informando a sus clientes de los convenios o medidas que están tomando al respecto, para hacerles saber que es un problema que están solucionando.



Respuesta de Nestlé en Instagram.



Respuesta de Nestlé en Instagram.

- Un error que cometieron fue poner en la página web que en los años 2018-2019 evitaron producir cierta cantidad de plásticos cuando en un informe del movimiento *Break Free From Plastic*, decía lo contrario. Por tanto, habría que

estar pendiente a lo que se publica, es decir, contrastar de verdad los datos para que no haya confusiones.

- En cuanto se supo la problemática de los plásticos por parte de Greenpeace y otras ONG's, Nestlé dio un paso en falso convirtiendo ese material en cenizas, dado que se puede hasta contaminar mucho más si quemas todos los plásticos que produces, que no son pocos. En definitiva, no fue una solución satisfactoria para los voluntarios comprometidos con el medio ambiente.
- Esta cuestión nos da a entender que tiene una lenta toma de decisiones a la hora de gestionar este tipo de crisis, no es hasta que está entre la espada y la pared que de verdad toma decisiones realistas y comprometidas. La controversia aparece en 2018 y no es hasta 2021 que se anuncia la conversión al plástico reutilizable e ir sacando del mercado los materiales de un solo uso.

Todas estas conclusiones se extraen de lo investigado en los artículos publicados por Greenpeace, *Break Free From Plastic* y de los informes de este último y de la ONG *Tearfund*. Además de informaciones de otros periódicos que confirman los convenios, en este caso con Sineca para la conversión del plástico a un material reutilizable.

## Conclusiones

La presente investigación se ha basado en los siguientes puntos, aunque antes es importante mencionar que, dado que no se ha podido obtener el dossier interno del plan de comunicación directamente de la empresa Nestlé, se ha analizado la estrategia de comunicación de la campaña “*Good food, Good life*” (‘A gusto con la vida’), creada a partir de la crisis de 2010 padecida por la multinacional con su producto KitKat.

- Un primer análisis de lo que significa la comunicación corporativa y la comunicación en sí para poder entender la importancia que esto ha supuesto en la evolución del sector empresarial como herramienta de conexión con el ciudadano.
- Presentación de la empresa Nestlé relacionándola con el marketing social corporativo que lleva a cabo dado su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Lo que nos lleva a la descripción de lo que es una crisis corporativa para poder comprender la crisis de 2010, foco de interés de la actual investigación.

- Una vez desglosada la información, se procede a la interpretación de lo investigado sobre la Estrategia de Comunicación de Nestlé, que a su vez se divide en los siguientes puntos:
  - Estudio del origen, objetivos y acciones de la presente estrategia de comunicación que conocemos como “*Good food, Good life*” y en español, “A gusto con la vida”.
  - Exposición de su misión, visión y valores.
  - Distinción del público objetivo (*target*) al que se dirigen.
  - Investigación y observación de su página web oficial, redes sociales y prensa, es decir, su sección de noticias particular.
- En último lugar, se hace un estudio de la última controversia de Nestlé, relacionada con los plásticos y, por ende, con el medio ambiente (temática principal de las crisis a analizar). A su vez, se observa la gestión realizada y se compara con la primera.

A partir de estos cuatro puntos fundamentales, se han obtenido las siguientes conclusiones:

- Desde el momento que nace en 1866, Nestlé tiene claro su objetivo: la nutrición, pero siempre viéndolo como una necesidad para la persona. Sobre todo, en momentos cruciales como las guerras mundiales que, incluso, le hacen avanzar en su evolución para con el consumidor. Por tanto, se podría decir que tiene un concepto de marketing social previo a la aparición del concepto, en sentido técnico y académico.
- A pesar de sus compromisos con la Responsabilidad Social Corporativa, Greenpeace destapa el peor miedo de Nestlé con la controversia del aceite de palma para producir el producto KitKat. Dicha crisis comunicacional y de reputación de marca no se gestiona de manera correcta e, incluso, perjudica aún más la situación. Y no es hasta después de unos meses que toman iniciativas para recuperar esa imagen perdida con el plan “*Good food, Good life*” que nace ese mismo año, aunque en España y Latinoamérica es conocido como “A gusto con la vida”.
- Basándonos en la siguiente definición de estrategia de comunicación (utilizada en la investigación): “se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma



y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce”. En referencia a ella concluimos que:

- Consiguen crear una estrategia de comunicación multimarca, es decir, que es capaz de abarcar múltiples marcas de renombre para unir las de una sola vez con Nestlé y sus valores de bienestar, salud y nutrición. Consiguiendo de esta manera uno de sus principales objetivos que es acercarse al consumidor cada vez más de manera muy personalizada.
- Logra adaptar su página web oficial a los principios y valores de la multinacional con múltiples iniciativas como “Compromisos con la Tierra” o “Nestlé en la Sociedad” que la involucran en todo aquello que quiere representar. Mantiene al usuario conectado con cada paso que da a través de la sección de prensa.
- Mediante las redes sociales de Instagram, YouTube, Facebook, Twitter y LinkedIn, consiguen alcanzar a los usuarios que pertenecen a su público objetivo uniendo el contenido de la página web a esta plataforma, lo que da una sensación de coherencia y unidad.
- Utilizan la red social de Instagram (principalmente) para difundir su nuevo producto KitKat vegano como alimento con baja producción de carbono y obtención de aceite de palma 100% sostenible. Un punto interesante en la investigación que da a entender que Nestlé está muy comprometido en que dicho artículo se obtenga sin perjudicar al medio ambiente. Por tanto, mantienen su vinculación con *The Rain Forest* realizada en 2010 y sus compromisos con Greenpeace.
- Entendiendo la creación de contenidos como una manera de mostrar unos valores como la salud, el bienestar y el cuidado al medioambiente (valores de Nestlé) podemos concluir que la multinacional sigue la estrategia de comunicación que se propone de acercarse al consumidor a través del blog.
- En esencia, en cuanto a la estrategia de comunicación se refiere, Nestlé está consiguiendo llegar a sus objetivos propuestos:
  - Reforzar la imagen de la compañía como líder en nutrición, salud y bienestar.
  - Aumentar la asociación de los productos *brands* a Nestlé.

- Mantener la fidelidad de los consumidores.
- En cuanto a la última crisis comunicacional que surge en 2018 sobre la contaminación de los plásticos, Nestlé gestiona dicha crisis con tranquilidad y de buenas formas empresariales. Es decir, se puede observar una gran evolución en las dos gestiones como, por ejemplo: no eliminar el video de Greenpeace o una vez solucionado el problema, contestar correctamente a los usuarios informándoles de sus convenios medioambientales.
- A grandes rasgos, se considera que Nestlé realiza una estrategia de comunicación multimarca para solucionar la crisis de imagen corporativa que tiene tras el incidente de KitKat y que, se podría decir, que ha sido o está siendo, de momento, un éxito porque está logrando sus objetivos (en el ámbito comunicacional). Sobre todo, sabiendo gestionar de una manera más adecuada la crisis de los plásticos. Ha aprendido de sus errores y los ha utilizado para corregirse y evolucionar.

## Bibliografía

Affde. (03 de 12 de 2020). *Análisis DAFO de Nestlé*. Obtenido de <https://www.affde.com/es/swot-analysis-of-nestle.html> [Consulta: 27 de marzo de 2022]

Amara. Ingeniería de marketing. (s.f.). *¿Qué es el branding corporativo y en qué puede beneficiar a tu empresa?* Obtenido de <http://www.amara-marketing.com/blog-pymes/branding-corporativo-que-es#:~:text=El%20branding%20corporativo%20es%20la,sus%20servicios%20al%20p%C3%ABlico%20adecuado.> [Consulta: 15 de abril de 2022]

BIBLIOGRAPHY ARIAS, J. S. (31 de 03 de 2018). *Economipedia*. Obtenido de Empresas de alimentos más grandes del mundo (2018): <https://economipedia.com/definiciones/empresas/empresas-de-alimentos-mas-grandes-del-mundo.html> [Consulta: el 5 de mayo de 2022]

BIBLIOGRAPHY Bayoud, A. (2021). Los países están muy lejos de cumplir el Acuerdo de París, advierte la ONU. *FRANCE24*, 1. [Consulta: 7 de marzo de 2022]

BOUR, E. (2012). *Responsabilidad Social de la Empresa. Análisis del concepto*. Estudios Económicos. [Consulta: 7 de marzo de 2022]

CAMPOS, L. S. (2009). *La Teoría de la Comunicación: diversidad teórica y fundamentación epistemológica*. Diálogos de la Comunicación. [Consulta: 28 de febrero de 2022]

- CEUPE. (s.f.). Características el Marketing Social Corporativo. *CEUPE magazine*, 1. [Consulta: 9 de abril de 2022]
- COLEMAN. (s.f.). *Las crisis de reputación de marca: una oportunidad para triunfar*. Obtenido de <https://colemancbx.com/crisis-reputacion-marca-imagen-corporativa/> [Consulta: 15 de abril de 2022]
- Community: The Social Media Company. (s.f.). *En qué consisten las historias destacadas y los archivos de historias en Instagram*. Obtenido de [https://community.es/social-media/en-que-consisten-las-historias-destacadas-y-los-archivos-de-historias-en-instagram/#:~:text=Las%20historias%20destacadas%20permiten%20a,quieran%20\(no%20hay%20%20C3%ADmite\)](https://community.es/social-media/en-que-consisten-las-historias-destacadas-y-los-archivos-de-historias-en-instagram/#:~:text=Las%20historias%20destacadas%20permiten%20a,quieran%20(no%20hay%20%20C3%ADmite).). [Consulta: 6 de abril de 2022]
- CompromisoRSE. (2010). Nestlé da un paso más en la lucha contra la deforestación en Indonesia. *CompromisoRSE*. [Consulta: 4 de marzo de 2022]
- CUETO, J. J., MORÁN Corzo, J., & RODRÍGUEZ Vila, J. (s.f.). *Las redes sociales*. Lima, Perú. [Consulta: 18 de abril de 2022]
- Cyberclick. (2022). *Estrategias de comunicación: qué son y 10 ejemplos*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategias-de-comunicacion-que-son-y-ejemplos> [Consulta: 11 de abril de 2022]
- Dulcelina Aguilar ROJAS, K., Hernández GUTZÍN, M. F., & Yulisa Tojíl GUZMÁN, D. (08 de 02 de 2015). *Calameo*. Obtenido de "A gusto con la vida": <https://es.calameo.com/read/0044371923038f3a0d8bc> [Consulta: 11 de abril de 2022]
- Earthworm. (s.f.). *About us*. Obtenido de <https://www.earthworm.org//about-us> [Consulta: 18 de marzo de 2022]
- Eficiente, E. (s.f.). *Análisis FODA a Netlé*. Obtenido de <https://empredoreficiente.com/analisis-foda-a-nestle-la-empresa-de-alimentos-y-bebidas/> [Consulta: 27 de marzo de 2022]
- Ejemplius. (17 de 02 de 2022). *La Nueva Estrategia De Comunicación De Nestlé*. Obtenido de <https://ejemplius.com/muestras-de-ensayos/la-nueva-estrategia-de-comunicacion-de-nestle/> [Consulta: 12 de abril de 2022]
- ElEconomista. (s.f.). *Diccionario de economía*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo> [Consulta: 27 de marzo de 2022]
- Elipsis Service, C.A. (2018). *Qué es un Content Creator y por qué lo necesitas*. Obtenido de <https://elipsiservice.com/blog/que-es-un-content-creator-y-por-que-lo-necesitas/#:~:text=Los%20Content%20Creators%20saben%20c%20%20B3mo,est%20se%20identifiquen%20con%20nosotros>. [Consulta: 10 de abril de 2022]

BIBLIOGRAPHY empresa, H. d. (s.f.). *Historia de la empresa*. Obtenido de ¿Qué es una estrategia multimarca? Definición y consejos: <https://historiadelaempresa.com/estrategia-multimarca#:~:text=Una%20estrategia%20multimarca%20es%20el,marcas%20distintas%20entre%20sus%20clientes.> [Consulta: 21 de abril de 2022]

EONNET, E. (2020). The Coca-Cola Company, PepsiCo and Nestlé named top plastic polluters for the third year in a row. *Break Free From Plastic*, 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]

BIBLIOGRAPHY Fonditel. (17 de 11 de 2021). *Conclusiones de la COP26 - Cumbre del Clima de Glasgow 2021*. Obtenido de <https://www.fonditel.es/noticias/conclusiones-cop26-cumbre-clima-glasgow-2021/> [Consulta: 7 de marzo de 2022]

GÁLVEZ, S. A. (2017). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Utmach. [Consulta: 7 de marzo de 2022]

GARCÍA, A. (2019). Llevamos el monstruo de plástico hasta su origen: la sede de Nestlé. *Greenpeace*, 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]

GARCÍA, A. (2019). Nestlé, ¡elimina ya tu maldito plástico! *Greenpeace*, 1. [Consulta 12 de abril de 2022]

GARCÍA, J. S. (2010). *El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación* [Consulta: 9 de abril de 2022].

GARRIDO, F. J. (2004). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000. [Consulta: 17 de abril de 2022]

GENBETA. (2016). *Repasamos la historia de LinkedIn, la compra estrella de Microsoft*. Obtenido de <https://www.genbeta.com/redes-sociales-y-comunidades/repasamos-la-historia-de-linkedin-la-compra-estrella-de-microsoft> [Consulta: 10 de abril de 2022]

GONZÁLEZ, S. (02 de 09 de 2019). *Cyberclick*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-footer> [Consulta: 3 de abril de 2022]

Greenpeace. (2010). *La huella del crimen*. Greenpeace. [Consulta: 21 de febrero de 2022]

Greenpeace. (2010). Miles de internautas piden a Nestlé que rompa sus vínculos con la deforestación en Indonesia. *Greenpeace Noticias*. [Consulta: 4 de marzo de 2022]

Greenpeace. (2010). Tras la campaña de Greenpeace, Nestlé dejará de utilizar aceite de palma procedente de la destrucción de los bosques tropicales. *Greenpeace Noticias*. [Consulta: 4 de marzo de 2022]

- Greenpeace. (2021). En lugar de reducir Nestlé quiere quemar su basura plástica. *Greenpeace*, 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]
- Greenpeace. (s.f.). Greenpeace exige en la asamblea general de Nestlé el fin de la destrucción de las selvas de Indonesia. *Greenpeace Noticias*. [Consulta: 4 de marzo de 2022]
- Harvard Deusto. (s.f.). *Hacer frente a nuevos competidores. Cómo reforzar la imagen de marca de una firma consolidada*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/hacer-frente-a-nuevos-competidores-como-reforzar-la-imagen-de-marca-de-una-firma-consolidada> [Consulta: 16 de abril de 2022]
- HAX, & MAJLUF. (1996). *Gestión de Empresas con una Visión Estratégica*. Santiago, Chile: Editorial Dolmen. [Consulta: 11 de abril de 2022]
- HERAS, M. (s.f.). *Nestlé y su estrategia de comunicación*. Harvar-deusto. [Consulta: 28 de diciembre de 2021]
- IEBS. (2021). *Marketing relacional: definición, ventajas y ejemplos*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-relacional-marketing-estrategico/> [Consulta: 11 de abril de 2022]
- Inboundcycle. (2022). *Estrategias de comunicación: qué son y cómo crearlas*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/estrategias-de-comunicación> [Consulta: 11 de abril de 2022]
- Inboundmas. (s.f.). *Landing page: qué es y para qué sirve*. Obtenido de <https://inboundmas.es/que-es-landing-page.html> [Consulta: 6 de abril de 2022]
- infoalimentación.com. (2012). Nestlé, Familias a gusto con la vida. *infoalimentación.com*, 1. [Consulta: 17 de abril de 2022]
- Inspiring Benefits. (25 de 08 de 2020). *¿Qué es la gestión de crisis?* Obtenido de <https://www.inspiringbenefits.com/gestion-de-crisis-que-es/> [Consulta: 18 de marzo de 2022]
- ISDI. (2018). *LINKEDIN, el nacimiento de una idea*. Obtenido de <https://www.isdi.education/es/blog/linkedin-el-nacimiento-de-una-idea#:~:text=LinkedIn%20naci%C3%B3n%20en%202002%20y,LinkedIn%20a%20finales%20de%202002>. [Consulta: 10 de abril de 2022]
- J.L, P. R. (1997). Índice. En P. R. J.L, *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. (pág. 10). Madrid: Síntesis. [Consulta: 18 de marzo de 2022]
- JIMÉNEZ, D. A. (s.f.). *La gestión de la comunicación en situaciones de crisis*. Universidad Pontificia de Salamanca. [Consulta: 22 de abril de 2022]
- Mauricio Noblecilla. *El marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento*. Disponible en: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12484/1/EIMarketing-Y-SuAplicacionEnDiferentesAreas.pdf> [Consulta: 3 de mayo de 2022]

- Marketeros Agencia. (03 de 08 de 2020). *Tips para crear contenidos en un sitio web ordenado y estructurado*. Obtenido de <https://www.marketerosagencia.com/blog/disenio-web/tips-crear-contenidos-sitio-web/> [Consulta: 28 de marzo de 2022]
- Marketinnova. (2020). *La importancia de creación de contenidos para empresas*. Obtenido de <https://marketinnova.es/la-importancia-de-la-creacion-de-contenidos/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20contenidos%2C%20no%20solo%20aportar%20informaci%C3%B3n,web%20y%20ayude%20al%20SEO.> [Consulta: 10 de abril de 2022]
- BIBLIOGRAPHY MARTÍNEZ, N. (04 de 12 de 2020). Directora de Comunicación Nestlé España. (L. Redacción, Entrevistador) [Consulta: 3 de mayo de 2022]
- México, G. (2019). NESTLÉ “ALIMENTA” AL MUNDO CON PLÁSTICOS. *Greenpeace*, 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]
- MINTZBERG, QUINN, & VOYER. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Text and Case*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Pub. [Consulta: 11 de abril de 2022]
- MORELADA, A. (03 de 04 de 2020). Estas son las 4 empresas que generan más basura plástica: podrían cubrir 83 estadios al día. *El Español*, pág. 1. [Consulta: 12 de abril de 2022]
- MORENO, M. (2021). Datos de uso de las redes sociales en España [2021]. *Trece Bits: redes sociales y tencología*, 1. [Consulta: 18 de abril de 2022]
- Nestlé. (2010). *Comunicados de prensa*. Obtenido de Nestlé lanza una campaña de comunicación multimarca bajo el lema "A gusto con la vida": <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/es/libreria-documentos/documents/comunicados-de-prensa/nestle-lanza-campana-comunicacion-a-gusto-con-la-vida.pdf> [Consulta: 10 de abril de 2022]
- Nestlé. (2010). Nestlé lanza una campaña de comunicación multimarca bajo el lema "A gusto con la vida". *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 17 de abril de 2022]
- Nestlé. (2012). Nestlé, en el acto de presentación de la campaña "ConsumeConCabeza". *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 17 de abril de 2022]
- Nestlé. (2012). The Nestlé Cocoa Plan produce cacao más sostenible. *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 17 de abril de 2022]
- Nestlé. (2015). KITKAT utilizará únicamente cacao sostenible. *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 10 de abril de 2022]
- Nestlé. (2016). KIT KAT se abastece de cacao 100% sostenible. *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 10 de abril de 2022]
- Nestlé. (2020). *Principios Corporativos Empresariales*. [Consult: 7 de febrero de 2022]

- Nestlé. (2021). KitKat será neutra en carbono para 2025. *Nestlé Noticias*, 1. [Consulta: 10 de abril de 2022]
- Nestlé. (2021). *Reglas de Packaging Sostenible*. Switzerland: Societé des Produits Nestlé SA. [Consulta: 13 de abril de 2022]
- Nestlé. (s.f.). *Compromisos con la tierra*. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/compromisosconlatierra> [Consult: 18 de marzo de 2022]
- Nestlé. (s.f.). *Compromisos con la Tierra*. Obtenido de Residuos de plástico: <https://empresa.nestle.es/es/compromisosconlatierra/residuos-plasticos> [Consulta: 15 de abril de 2022]
- Nestlé. (s.f.). *Empresas centenarias: Nestlé año a año*. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo/historia> [Consulta: 18 de marzo de 2022]
- Nestlé. (s.f.). *Historia*. Obtenido de Los orígenes de una gran empresa: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia> [Consult: 18 de marzo de 2022]
- Nestlé. (s.f.). *La misión de Nestlé*. Obtenido de <https://www.nestle.com.uy/aboutus/mision> [Consulta: 11 de abril de 2022]
- Nestlé. (s.f.). *Nestle en la sociedad*. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/nuestras-historias> [Consulta: 7 de febrero de 2022]
- Nestlé. (s.f.). *Nestlé en la Sociedad*. Obtenido de Trabajando en un futuro sin residuos: <https://empresa.nestle.es/es/cvc/agua-y-gestion-medioambiental/envases> [Consulta: 12 de abril de 2022]
- Nestlé, & Ogilvy & Mather Publicidad. (2013). *Reconocimiento Especial a la Investigación*. Eficacia. [Consulta: 16 de abril de 2022]
- Ondho. (22 de 04 de 2021). *Qué son las 4 p del marketing, cómo aplicarlas y ejemplos*. Obtenido de <https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/#:~:text=de%20gran%20utilidad-,Cu%C3%A1les%20son%20las%204%20p%20del%20marketing,completa%20e%20integral%20el%20marketing>. [Consulta: 16 de abril de 2022]
- ONU. (2000). *Asamblea General de las Naciones Unidas*. Obtenido de Desarrollo Sostenible. [Consulta: 7 de marzo de 2022]
- Palbin. (30 de 04 de 2020). *¿Por qué crear contenido de calidad en tu sitio web?* Obtenido de <https://www.palbin.com/es/blog/p1260-por-que-crear-contenido-de-calidad-en-tu-sitio-web.html#:~:text=La%20redacci%C3%B3n%20de%20contenidos%20web,poder%20diferenciarte%20de%20tu%20competencia>. [Consulta: 28 de marzo de 2022]

- Plastic, B. F. (2020). *Brand Audit 2020: Demanding Corporate Accountability for Plastic Pollution*. [Consulta: 13 de abril de 2022]
- Plastics, B. F. (2016). *About*. Obtenido de <https://www.breakfreefromplastic.org/about/#> [Consulta: 12 de abril de 2022]
- Prismalia. (s.f.). *Ventajas de las Páginas Webs Corporativas*. Obtenido de <https://prismalia.com/blog/disenio-web-corporativo/#:~:text=Mejor%20comunicaci%C3%B3n%20y%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente&text=Adem%C3%A1s%20de%20mostrar%20tu%20imagen,What%27s%20App%2C%20email%2C%20etc.> [Consulta: 3 de abril de 2022]
- RAMGON. (s.f.). *Claves para el diseño de una página web corporativa de éxito*. Obtenido de <https://ramgon.es/pagina-web-corporativa/> [Consulta: 3 de abril de 2022]
- REVERT, R. S. (s.f.). *TFG: El uso de las redes sociales en el ámbito empresarial: análisis de los determinantes de su adopción, intensidad de uso e influencia*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. [Consulta: 18 de abril de 2022]
- RODRÍGUEZ, L. d. (2010). *COMUNICACIÓN DE EMPRESA EN ENTORNOS TURBULENTOS*. ESIC. [Consulta: 18 de marzo de 2022] BIBLIOGRAPHY
- RUIZ, R. (17 de 10 de 2017). CRM y Media Manager de Nestlé. (ReasonWhy, Entrevistador) [Consulta: 21 de abril de 2022]
- Saica. (2021). Nestlé convierte los residuos plásticos de sus fábricas en plástico reciclado para sus embalajes, con la colaboración de Grupo Saica. *Saica Artículos*, 1. [Consulta: 13 de abril de 2022]
- BIBLIOGRAPHY SAINZ, J. B. (04 de 07 de 2007). *Marketing. Blog sobre mercados de Tendencias21*. Obtenido de Marketing político, marketing interno y marketing social: [https://www.tendencias21.es/marketing/Marketing-politico-marketing-interno-y-marketing-social\\_a1.html](https://www.tendencias21.es/marketing/Marketing-politico-marketing-interno-y-marketing-social_a1.html) [Consulta: 05 de mayo de 2022]
- Servimedia. (2010). RSC. Nestlé coopera con The Forest Trust en la lucha contra la deforestación. *Diario Responsable*. [Consulta: 4 de marzo de 2022]
- SHAH, D. (s.f.). Nestlé: Good Food, Good Life. *Industry Leaders*, 1. [Consulta: 11 de abril de 2022]
- Soytecno. (2022). *¿Cómo fijar un tweet y para qué sirve?* Obtenido de <https://soytecno.com/como-fijar-un-tweet-y-para-que-sirve/> [Consulta: 7 de abril de 2022]
- Startup Guide IONOS. (29 de 04 de 2020). *Gestión de crisis: cómo afrontar situaciones de emergencia*. Obtenido de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/gestion-de-crisis/> [Consulta: 7 de febrero de 2022]



Statista. (2020). *Porcentaje de usuarios de redes sociales en España en 2020, por edad*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1260093/redes-sociales-porcentaje-de-usuarios-por-edad-en-espana/#:~:text=As%C3%AD%20lo%20corrobor%20el%20dato,con%20un%2085%2C8%25>. [Consulta: 7 de abril de 2022]

Tearfund. (2020). *The Burning Question*. Reino Unido: Renew Our World. [Consulta: 12 de abril de 2022]

Westphalen, M. H., & Piñuel Raigada, J. L. (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas*. Madrid: Ediciones del Prado, S.A. [Consulta: 18 de marzo de 2022]

**Fuente personal**

Entrevista personal con Jessica Cámara, directora de planificación estratégica y nuevos negocios en la Agencia CHAN!