



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y COMPARATIVO DE LOS
GRANDES GRUPOS EMPRESARIALES EN EL SECTOR
ALIMENTARIO MUNDIAL**

SOFÍA OTERO REDONDO

Oviedo, Enero de 2021

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PRINCIPALES EMPRESAS EN EL SECTOR ALIMENTARIO MUNDIAL.....	6
2.1 Nestlé.....	7
2.2 The Coca Cola Company.....	18
2.3 The Kellogg Company.....	34
2.4 Mars Incorporated.....	45
2.5 Grupo Danone.....	53
2.6 Mondelēz International.....	59
2.7 Unilever	69
2.8 PepsiCo	83
2.9 General Mills.....	97
3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS: PRINCIPALES DIMENSIONES	108
3.1 Inicios	125
3.2 Presencia internacional y diversificación.....	125
3.3 Misión y visión	125
3.4 Valores	126
3.5 Responsabilidad social corporativa.....	126
3.6 Estrategias	128
3.7 Covid - 19	129
4. CONCLUSIONES.....	131
5. BIBLIOGRAFÍA.....	132

Resumen

La industria alimentaria tiene un peso notable en términos económicos a nivel mundial y se encuentra liderado y dominado por grandes grupos que tienden en cierta medida a homogeneizar gustos con productos conocidos y consumidos en muchos países, pero que también han sido capaces de adaptarse a peculiaridades y gustos locales. En este sentido, el objetivo de este trabajo es presentar y analizar a esos grandes actores del sector para, posteriormente, llevar a cabo un análisis comparativo, tratando de dilucidar las similitudes y diferencias entre ellos, haciendo una mención final a su forma de afrontar la actual crisis generada por la pandemia del COVID-19.

Abstract

The food industry has a notable weight in the worldwide economy and is led and dominated by large groups. These corporations tend, to some extent, to homogenize trends and tastes with products that are well known and consumed all over the world, but have also been able to adapt to local peculiarities and tastes. In this sense, the main goal of this work is to present and analyze these major players in the sector, in order to, subsequently, carry out a comparative analysis, trying to elucidate similarities and differences between them, making a final mention of their way of dealing with the current crisis generated by the COVID-19 pandemic.

1. INTRODUCCIÓN

Todos los seres vivos comparten algo en común, todos requieren satisfacer una misma necesidad, la necesidad de alimentarse para poder sobrevivir. Además del agua, para poder vivir necesitamos una dieta variada y equilibrada, alimentación formada por proteínas, lípidos, glúcidos, vitaminas y minerales. Los sectores destinados a satisfacer esta necesidad común, los de agricultura, pesca, ganadería y los transformativos y de producción de alimentos emplean más de mil millones de personas ¹ y representa cerca del 5.5% de compañías a nivel mundial ². En concreto, representa uno de los más importantes de la economía española como se mencionará más adelante, así como también es el cuarto sector de mayor importancia en Europa y el octavo a nivel mundial ³.

Desde hace muchos siglos, los seres humanos comenzaron a producir de forma manual sus propios alimentos obtenidos por la naturaleza hasta que con el paso del tiempo y gracias a la revolución industrial la historia cambió; comenzó a evolucionar el modo de producción y fabricación. Se empezaron a crear máquinas que ayudaban al desarrollo de todos los sectores, incluyendo el sector alimenticio. Con este desarrollo, se empezaron a producir nuevos alimentos, y se alteró también la cantidad y el tiempo en el que se producían. Del mismo modo, mientras se mejoraba el tiempo y la capacidad de producción, también se empezaron a diseñar y emplear en los procesos productivos, maquinarias capaces de ayudar con la higiene y seguridad de los alimentos ya que se podían pasteurizar alimentos que cuya durabilidad previa era muy limitada, así como también al empaçado y envasado de productos, lo que ayudó a la distribución de estos ⁴.

Con el paso de los años, la industria empezó a estar liderada por unas empresas que hoy en día son las que dominan el sector. Estas empresas trabajan día a día para aumentar su presencia a nivel mundial y en países en los que aún no opera. Es por ello que, cada vez que salen al mercado nuevas pymes con lanzamientos de nuevos productos, estas “grandes” las absorben evitando tanta diversidad en el mercado ⁵.

¹ <https://murciaeconomia.com/art/63436/las-empresas-que-controlan-la-industria-de-alimentacion-mundial>

² <https://www.revistaalimentos.com/las-ganancias-de-las-empresas-alimentos-grandes-del-mundo/>

³ <http://www.cibr.es/economia-industria-alimentaria-alimentos-y-bebidas-cifras>

⁴ <https://www.importancia.org/industria-alimenticia.php>

⁵ <https://www.unitedexplanations.org/2013/05/20/las-10-empresas-que-controlan-casi-todo-lo-que-consumes-diariamente/>

El director general de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Qu Dongyu, hizo un llamamiento a todas las empresas a que transformen su producción y su cadena de suministro, los ha alentado a que apoyen cada vez más la alimentación saludable, que reduzcan el desperdicio de alimentos y que mejoren los resultados ambientales, sociales y económicos. Tal y como afirmó “los sistemas alimentarios deben modificarse mediante la innovación y la tecnología para que puedan salvaguardar y utilizar unos recursos naturales vitales -como el agua y el suelo-, de manera más eficaz”⁶ (Qu Dongyu, 2019).

Las empresas que dominan el mercado se han preocupado y ocupado cada vez más en ser sostenibles, no solo en cuanto al ámbito de la responsabilidad social corporativa, si no también en factores como producción de alimentos, estrategias que llevan a cabo, centros de cultivos, entre otras.

Anteriormente estas no tenían como prioridad que el desarrollo de su actividad fuese todo lo mencionado anteriormente ni mucho menos tenían como prioridad el cuidado al medio ambiente, pero, ahora si. Aunque se estén preocupando y ocupando en desarrollar nuevos puntos y modificando su estrategia de negocio, estas no dejan de ser las líderes a nivel mundial.

Es por la importancia que tienen todos estos tópicos y el trabajo que están desarrollando que he explicado a lo largo del trabajo todos estos puntos con actividades empresariales y estrategias que están llevando a cabo para lograrlo.

Pero, además de ser necesaria para vivir, la alimentación está íntimamente ligada a la gastronomía, entendida como “el estudio del nexo que tienen los seres humanos con su alimentación en relación con su medio ambiente o entorno”⁷ (Corbusé, 2018). Esta también es importante, ya que es utilizada como una forma artística de expresión, capaz de ser transmitida entre culturas, ciudades y, además, es considerada por muchos como uno de los motores del mundo⁸.

En el caso de España, además de por su cultura, paisajes y monumentos, el país es muy reconocido a nivel mundial por su gastronomía. Cuando se habla de la comida española

⁶ <http://www.fao.org/news/story/es/item/1234852/icode/>

⁷ <https://corbuse.edu.mx/blog/index.php/que-es-la-gastronomia/>

⁸ <http://gastrorama.mx/2019/10/04/gastronomia-pais/>

se asocia a máxima calidad y gran variedad, gozando de gran reconocimiento tanto dentro como fuera del país.

Centrando la atención en cifras relativas a España, para el año 2017 las exportaciones de alimentos superaron los 30.000 millones de euros, un 9% más que el año 2016 y ha crecido un 32% en los últimos 5 años⁹ representando un 73% de exportaciones a la Unión Europea, teniendo como principales países compradores a Francia, Alemania e Italia¹⁰.

Así mismo, esta industria para el año 2017, representaba el 3% del PIB (Producto interior bruto) del país y el 21% del total de la industria manufacturera española¹¹ y para el 2019, la facturación de la industria de alimentación y bebidas se acerca a los 120.000 millones de euros según informa la industria de alimentación y bebidas¹².

Además de ser un sector económicamente favorable para el país como se ha expuesto anteriormente, este sector ha favorecido la capacidad empleadora. Según la FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas)¹³ se aumentó un 3% el número de afiliados a la Seguridad Social provenientes de la industria alimentaria, con un total de 426.300 afiliados más.

Además de por su aumento considerable en facturaciones anuales, con una ampliación de su valor añadido bruto de un 3,4% más que el en el ejercicio anterior¹⁴ el gasto anual en alimentación por parte de los españoles superó los 100.000 millones de euros para el año 2018 según informa agro-negocios¹⁵ siendo el 65,8% consumo dentro de los hogares y el 34,2% restantes corresponden a la participación de hostelería y restauración.

⁹ <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/04/08/5aca0297e5fdae34b8b45dc.html> y en https://www.abc.es/economia/abci-sector-alimentario-espanol-come-mundo-201804160152_noticia.html

¹⁰ https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/crece-la-demanda-de-productos-espanoles-en-los-supermercados-del-mundo_566117_102.html

¹¹ https://www.abc.es/economia/abci-sector-alimentario-espanol-come-mundo-201804160152_noticia.html

¹² <https://www.agronegocios.es/casi-120-000-millones-produccion-industria-alimentacion-bebidas-espanola-2018/>

¹³ <http://fiab.es/sector/>

¹⁴ <https://www.agronegocios.es/casi-120-000-millones-produccion-industria-alimentacion-bebidas-espanola-2018/>

¹⁵ <https://www.agronegocios.es/casi-120-000-millones-produccion-industria-alimentacion-bebidas-espanola-2018/>

Por otro lado, España también exporta alimentos a Estados Unidos con una facturación que ronda los 2.000 millones de euros, seguidos por China con un total de 1.478 millones de euros y por último Japón con 901 millones de euros ¹⁶.

Pero, no todo ha sido favorable para este sector ya que las exportaciones se han visto afectadas y amenazadas por la inestabilidad de los mercados internacionales, reduciendo un 0,02% de ventas con respecto al 2018 tal y como lo afirma el periódico el ABC ¹⁷ tanto dentro como fuera de Europa.

A nivel europeo, estas reducciones se deben a la ralentización económica de países como Italia o Alemania y a la situación política que se vive en el Reino Unido por causa del Brexit. Esta última, podría afectar a la facturación de alimentos como las frutas y hortalizas según señala el periódico el país ¹⁸ siendo estos los primeros productos comprados por el país representando un 58%.

Y fuera de Europa, este sector se ve afectado por la guerra comercial que vive China y Estados Unidos, así como también a las medidas proteccionistas ejecutadas por Donald Trump donde establece aranceles a alimentos españoles como la aceituna.

Así mismo, otro factor que amenaza tanto al sector como a la exportación de alimentos españoles es la falta de grandes empresas ya que, según datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA), el 98% de las empresas alimentarias españolas tienen menos de 50 empleados caso contrario con sectores como el de la moda o banca donde han podido llevar sus marcas a nivel internacional ya que son grandes industrias.

Sin embargo, por último, tal y como se planteará más adelante, este sector también se ha visto influenciado por las nuevas tendencias de consumo que hay en la actualidad. Hoy en día parte de la población mundial ha cambiado sus preferencias de consumo a productos bio, basados en proteínas vegetales, así como productos bajos en grasas y azúcares y en alimentos gluten free. Estas nuevas tendencias han provocado que este

¹⁶ https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/crece-la-demanda-de-productos-espanoles-en-los-supermercados-del-mundo_566117_102.html

¹⁷ https://www.abc.es/economia/abci-exportaciones-avispana-esta-perdiendo-competitividad-201905311859_noticia.html

¹⁸ https://elpais.com/economia/2016/11/01/actualidad/1478017509_142121.html

sector haya tenido que invertir y crecer en departamentos como I+D+I ¹⁹. Además, como se exponía anteriormente, España es un referente en su gastronomía no solo nacional, sino que también internacionalmente. Los productos españoles son demandados por una gran parte de clientes en el extranjero.

Hoy en día, aunque existen una gran variedad de empresas dedicadas a este sector, son 10 grupos empresariales quienes lideran y controlan casi todo lo que comemos. Estas empresas abarcan desde las grandes marcas de comida como productos domésticos, de cosmética, inclusive alimentos y productos para animales ²⁰.

En línea con lo anterior, el objetivo de este trabajo se llevar a cabo un análisis estratégico y comparativo de las principales empresas en el mundo de la alimentación, desarrollando desde cómo iniciaron su actividad hasta cómo han contribuido recientemente a enfrentar la pandemia del COVID-19 sin dejar a un lado la cartera de productos y marcas que poseen, así como también sus planes de sostenibilidad a nivel mundial.

¹⁹ <https://www.lavanguardia.com/economia/20180415/442521514157/las-grandes-cifras-del-sector-de-la-alimentacion-en-espana.html>

²⁰ <https://masindustrias.com.ar/cuales-son-las-10-companias-de-alimentacion-mas-importantes-del-mundo/>

2. PRINCIPALES EMPRESAS EN EL SECTOR ALIMENTARIO MUNDIAL

A continuación, se procede a presentar y analizar cada una de las grandes empresas que compiten en este sector a nivel mundial.

Tomando como referencia los ingresos de explotación de las grandes corporaciones que dominan este sector, en la siguiente tabla se recogen los diez principales actores o competidores.



Figura: Las diez principales compañías de la industria alimentaria por ingresos de explotación
 Fuente: <https://masindustrias.com.ar/cuales-son-las-10-companias-de-alimentacion-mas-importantes-del-mundo/>

Para su presentación de este trabajo, se establece un orden en función de su antigüedad en el mercado, es decir, en función del año en que se creó cada una de ellas ²¹.

²¹ Como se aprecia a la vista del cronograma, se excluye del análisis la corporación Associated British Foods. El motivo es que se trata de un grupo en cuya cifra de negocios el retail de moda, encabezado por la enseña Primark, tiene un peso muy importante, alejándose del perfil del resto de competidores recogidos en ese ranking.

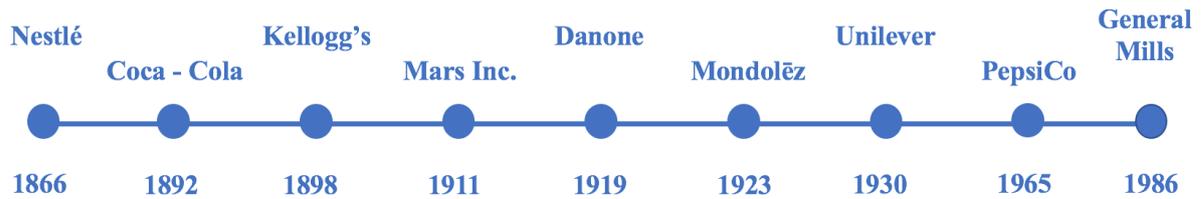


Figura: Cronograma de fecha de creación de las empresas analizadas

Fuente: Elaboración propia

2.1 Nestlé

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, nos trasladaremos al siglo XIX, específicamente a 1866 cuando el farmacéutico Henri Nestlé crea y lanza en la ciudad de Vevey (Suiza) su harina lacteada; ésta fue creada para ser consumida por todos aquellos bebés que no pudieran consumir leche materna. Con el fin de frenar la mortalidad infantil de la época, Henri logra este alimento combinando leche de vaca, harina de trigo y azúcar²².

Actualmente y después de más de 150 años, Nestlé está presente en más de 190 países, cuenta con más de 2.000 marcas y una cartera de productos muy variada donde encontramos las siguientes marcas en las siguientes categorías de productos.

En la siguiente figura se recogen las marcas con las que compite en la actualidad el grupo Nestlé, aglutinadas por áreas de negocio.

²² <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo/historia>

Agua embotellada



Café



Cereales



Alimentos infantiles



Mercado profesional

Lácteos



Alimentos para mascotas

Chocolate

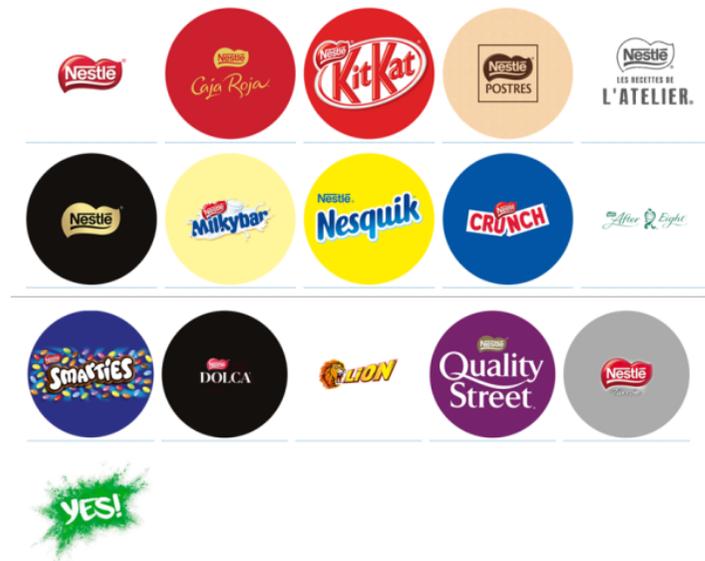
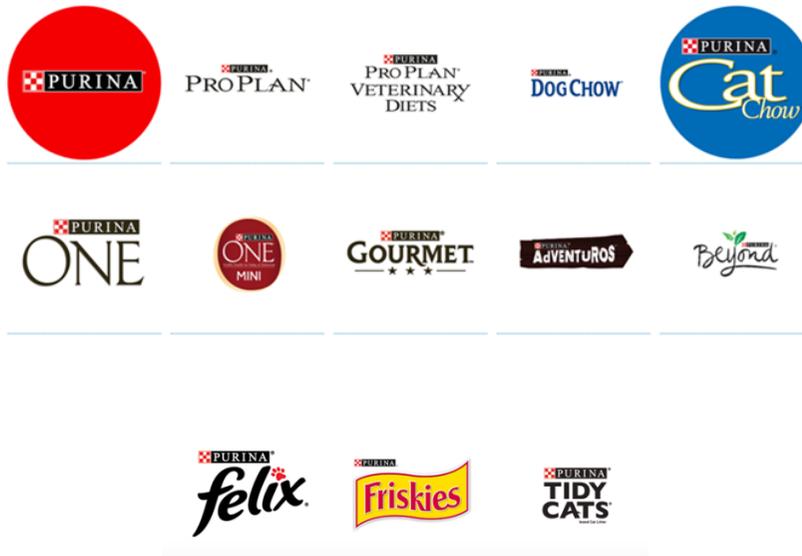




Figura: Marcas propiedad del grupo Nestlé

Fuente: <https://empresa.nestle.es/es/marcas>

Nestlé es una de las mayores empresas de alimentos y bebidas del mundo logrando unas ventas para el 2018 de 91.400 millones de francos suizos ²³. El propósito de la empresa es mejorar la calidad de vida de los clientes y contribuir a un futuro más saludable, así como también busca crear un mundo mejor y saludable sin dejar a un lado el compromiso que tienen con el medio ambiente ²⁴.

Nestlé España se encuentra clasificada bajo el código CNAE 1086 donde especifica que la actividad principal de la empresa es la “elaboración de preparados alimenticios homogeneizados y alimentos dietéticos” ²⁵ (Expansión, S/F) cuenta con diez centros de producción, distribuidos en cinco comunidades autónomas entre las que destacan las provincias de Galicia, Asturias, Cataluña, Cantabria y Extremadura, cada uno de estos centros se encarga de la producción de distintos alimentos tal y como se muestra en la siguiente figura.



Figura: Plantas productivas de Nestlé en España

Fuente: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/donde-estamos>

²³ <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo>

²⁴ <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle>

²⁵ https://www.expansion.com/directorio-empresas/nestle-espana-sa_41637_C20_08.html.

La multinacional cuenta con unos principios básicos que reflejan sus valores, éstos son la justicia, honestidad y preocupación por la gente (tanto empleados como personas con las que trabajan) ²⁶. Para la empresa, el cumplimiento de estos principios constituye el fundamento del compromiso de esta.

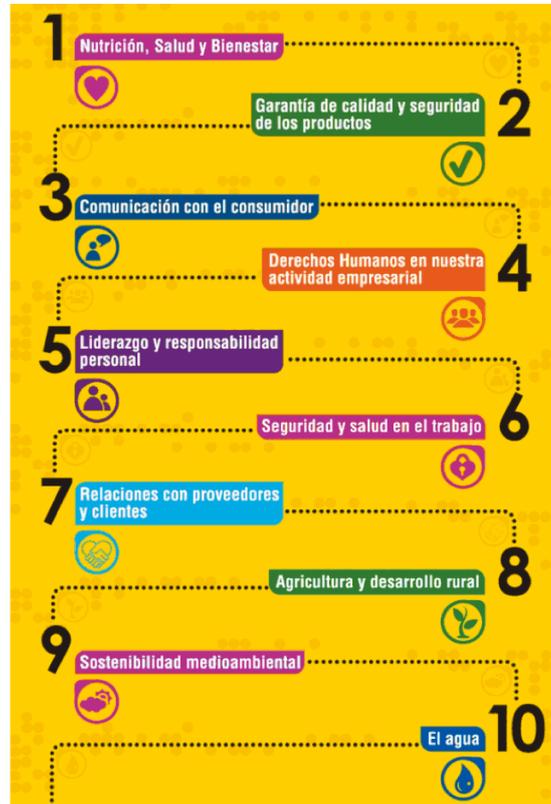


Figura: Los principios corporativos de Nestlé

Fuente: www.nestle.es

Así mismo, la empresa considera al personal como un “factor clave de éxito” (Nestlé, S/F) para la compañía ²⁷ y le dedican parte de los recursos para proporcionarles ayuda tanto en su desarrollo personal como profesional.

La estrategia de Nestlé es posicionarse como una empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar mediante sus programas y acciones. También busca ser una empresa confiable y un referente de desempeño en su sector. Para lograr esto, están invirtiendo para así garantizar la sostenibilidad financiera y ambiental de sus acciones y operaciones

²⁶ <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/principios-corporativos-empresariales-nestle>

²⁷ <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/nestle-en-cifras>

en el largo plazo, específicamente en: Capacidad, tecnologías, habilidades, personas, marcas, investigación y desarrollo ²⁸.

Para mejorar la calidad de vida de los clientes, Nestlé ofrece una materia prima segura y de calidad ya que esta pasa por unos controles específicos para garantizar que se cumpla todas las normativas necesarias para que sea consumida por los usuarios.

Al igual que para el resto de las empresas que se analizan, la innovación es muy importante para esta multinacional, es por eso que cuentan con *Nestlé Research*, la mayor red privada mundial de I+D dedicada a la nutrición. Actualmente tienen 40 centros de investigación por todo el mundo y sus principales líneas de investigación son el crecimiento y el desarrollo, la digestión óptima, el control de peso y la protección ante las enfermedades ²⁹.

Además de mejorar la calidad de vida de sus clientes a través de la alimentación, Nestlé tiene como propósito ayudar con el medio ambiente y lo ha hecho a lo largo de los años en áreas y sectores como el agua, emisiones de gases, residuos de plástico y residuos a vertederos, desperdicio alimentario y la biodiversidad ³⁰.

Dentro de los planes con el agua, Nestlé en España ha reducido el consumo de agua de sus fábricas desde el 2010 al 2018 en un 62%, teniendo como meta para el 2020 reducir el uso del agua en un 30% por tonelada de producto en todas las fábricas del mundo.

Sobre la emisión de gases, la empresa tiene como compromiso a nivel mundial alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para el año 2050, buscan ayudar a que se cumpla el objetivo firmado en el Acuerdo de París donde se quiere lograr aumentar la temperatura global a 1,5°C. En cuanto a compromisos y logros en España sobre la emisión de gases, quieren seguir reduciendo la emisión de éstos y lograr obtener la segunda estrella Lean&Green de AECOC (Premio que se le otorga a todas aquellas empresas que logran reducir la emisión de gases) ya que la primera la obtuvieron en el 2018 y han logrado reducir en un 14,3% la emisión de estos desde el 2010 hasta el 2018.

²⁸ <https://www.nestle.cl/aboutus/nuestra-estrategia>

²⁹ <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/calidad-seguridad/como-garantizamos-seguridad-alimentaria>

³⁰ La información contenida en los siguientes párrafos relativos al compromiso medioambiental de la empresa se ha obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/compromisosconlatierra>

Siguiendo con los residuos plásticos y a vertederos, Nestlé planea que, en el año 2025, todos sus envases a nivel mundial serán reciclados o reutilizables. En España han conseguido reducir 340 toneladas de plástico de los envases desde el 2013 hasta el 2017 y en cuanto a residuos a vertederos, la empresa planea a nivel mundial enviar ningún tipo de residuos a vertedero para el año 2020 y han logrado que en España se redujera en un 90,6% estos residuos en los diez centros del país desde el 2010 hasta el 2018.

En cuanto a los desperdicios alimentarios, buscan que a nivel mundial se reduzca a la mitad estos desperdicios en toda la cadena de valor para el 2030 habiendo logrado en España una reducción de pérdida de materia prima y materiales necesarios para la elaboración de los productos en un 13% desde los años 2014 al 2018.

Respecto a la biodiversidad, quieren que a nivel mundial el 90% de la materia prima de la empresa se obtenga con la certificación de libre deforestación para el 2020.



Figura: El compromiso con la tierra de Nestlé

Fuente: <https://www.sweetpress.com/nestle-espana-comprometida-con-la-tierra/#>

Dejando a un lado su compromiso con el planeta tierra, se centra ahora la atención en sus lanzamientos, estrategias y marketing que llevan a cabo para seguir creciendo.

La empresa en primer lugar ha lanzado nuevos productos como es el caso de sus nuevos cereales Cini Minis con sabor a canela ³¹ así como también el lanzamiento de sus nuevas bebidas de Nesquik producidas a partir de las plantas. Este nuevo producto nace de la

³¹ https://www.revistaaral.com/alimentacion/cini-minis-cereales-nestle_15137702_102.html

necesidad de adaptarse a los nuevos gustos del mercado, gustos que han cambiado con los años ya que hoy en día las personas buscan tener un estilo de vida más saludable; es por ello que Nestlé quiere ofrecer alternativas veganas a todos aquellos consumidores en distintas categorías de alimentos como, por ejemplo: Nesquik, el chocolate KitKat y el helado Häagen-Dazs ³².

Como se ha mencionado anteriormente, esta idea surgió de la nueva manera de alimentarse de los consumidores ya que desde hace tiempo atrás los hábitos alimenticios de las personas han cambiado y más aún con el COVID-19 que la gente busca estar más saludable para evitar el contagio del virus ³³.

En cuanto a estrategias, cabe señalar la alianza de Nestlé con la marca Starbucks, que se han unido para desarrollar nuevos productos para disfrutar en casa y que van a comercializarse en Asia, Europa, América Latina, Oriente Próximo y Estados Unidos ³⁴. Asimismo, Nestlé adquirió recientemente licencias de algunos de los productos de Starbucks como por ejemplo café en grano y café molido, siendo “el objetivo de una unión es crear una alianza mundial en el segmento del café” ³⁵ (La voz, 2019).

Siguiendo con el marketing y comunicación de esta multinacional, Tom Buday, el CMO de Nestlé mundial afirma que “lo que se necesita para mantener vigente a las marcas es que la forma de comunicar los mensajes debe estar muy ligada a la cultura de cada país” ³⁶ (Tom Buday, 2015) así como también cree que la clave para tener éxito en las campañas en esta era digital que estamos viviendo es a través de las ideas creativas ³⁷.

Como objetivo estratégico de comunicación, Nestlé se planteó fortalecer su marca y para ello quieren reforzar el posicionamiento de esta en los ámbitos de nutrición y bienestar; todo esto de la mano de la innovación sin dejar a un lado que todo va enfocado al consumidor ³⁸.

³² <https://forbes.co/2020/09/30/negocios/nestle-lanzara-su-bebida-nesquik-producida-a-partir-de-plantas/>

³³ <https://forbes.co/2020/09/30/negocios/nestle-lanzara-su-bebida-nesquik-producida-a-partir-de-plantas/>

³⁴ <https://www.lavoz.com.ar/negocios/nestle-lanza-nivel-mundial-una-nueva-gama-de-productos-starbucks>

³⁵ <https://www.lavoz.com.ar/negocios/nestle-lanza-nivel-mundial-una-nueva-gama-de-productos-starbucks>

³⁶ <https://expansion.mx/emprendedores/2015/08/19/nestle-revela-su-estrategia-de-marketing-global>

³⁷ <https://expansion.mx/emprendedores/2015/08/19/nestle-revela-su-estrategia-de-marketing-global>

³⁸ <https://www.icesi.edu.co/marketingzone/la-estrategia-de-comunicacion-de-nestle/>

Para concluir con el análisis de esta multinacional de alimentos, la empresa ha reaccionado frente a la pandemia del 2020 con apoyo tanto a bancos de alimentos, hospitales, así como también a sus empleados.

Nestlé ha donado unos 950.000 € a la Coalition for Epidemic Preparedness Innovations (CEPI) para el desarrollo de una vacuna contra el COVID-19, buscan que esta vacuna sea “eficiente, eficaz y accesible” ³⁹ (Europapress, 2020). Del mismo modo, han donado a diversas UCIS, centros de salud y hospitales de campaña más de medio millón de productos de la marca donde incluyen platos preparados, barritas de cereales, agua, café entre otros para que sean repartidos al personal sanitario ⁴⁰.

Siguiendo con apoyos económicos, Nestlé donó 10 millones de francos suizos a la Cruz Roja Internacional ⁴¹ y se ha unido para apoyar una recuperación saludable y verde post COVID-19 a través de la iniciativa Race to Zero, una campaña global creada para apoyar a todas las empresas, ciudades, regiones e inversiones a que tengan una recuperación saludable y resistente al carbono cero ⁴². El objetivo de esta campaña es poder impulsar y apoyar la economía mediante el crecimiento e innovación después de la pandemia del 2020 ⁴³.

Por último, en cuanto a sus empleados con el tema del COVID 19, Nestlé se ha comprometido a apoyar a todos sus trabajadores especialmente a aquellos que están en primera línea.

Tal y como menciona, Jacques Reber, Director General de Nestlé España, “estoy muy orgulloso de la calidad profesional y humana que están demostrando nuestros trabajadores. Quiero agradecer personalmente su compromiso ante este reto sin precedentes al que nos estamos enfrentando. Sin duda, es, gracias a ellos, que Nestlé puede cumplir con la que es ahora su misión esencial: garantizar el suministro de

³⁹ <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-coronavirus-nestle-dona-950000-euros-desarrollo-vacuna-contra-covid-19-20200520183733.html>

⁴⁰ <https://www.retailactual.com/noticias/20200403/nestle-coronavirus-acciones-ayuda#.X3XhZmZt-b9>

⁴¹ <https://www.retailactual.com/noticias/20200403/nestle-coronavirus-acciones-ayuda#.X3XhZmZt-b9>

⁴² <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-coronavirus-nestle-dona-950000-euros-desarrollo-vacuna-contra-covid-19-20200520183733.html>

⁴³ https://www.foodretail.es/fabricantes/nestle-recuperacion-post-covid-race-to-zero-sostenibilidad_0_1444055590.html

alimentos a todas las familias españolas y a sus animales de compañía”⁴⁴ (Jacques Reber, 2020).

Dentro de ese apoyo brindado por la empresa, se encuentra entregar una asignación a todo el personal de las fábricas y operaciones del centro de distribución de Guadalajara de 500€, también se han comprometido a garantizar el salario íntegro durante un mínimo de 12 semanas desde que se declaró el estado de alarma y la posibilidad de solicitar un anticipo del salario⁴⁵ sin dejar a un lado las nuevas medidas de protección e higiene implementadas tanto en las fábricas, como oficinas y centros de distribución.

2.2 The Coca Cola Company

Siguiendo con la línea temporal planteada al inicio de este apartado, se traslada el foco de atención de nuevo a finales del siglo XIX, en concreto a 1892 cuando en Atlanta, Georgia el farmacéutico John S. Pemberton quiso crear un jarabe que ayudase con los problemas de digestión y que además aportase energía⁴⁶ creando entonces el producto que hoy se conoce como Coca - Cola.

Con presencia en más de 200 países, la empresa norteamericana trabaja día a día con un mismo propósito, el de refrescar al mundo y hacer la diferencia. Así mismo, buscan transmitir que “con Coca - Cola se viven momentos de felicidad”⁴⁷ (Coca-Cola, S/F). Su misión en el mercado global es, como se acaba de mencionar, refrescar al mundo, inspirar momentos de felicidad y optimismo, así como también crear valor y marcar la diferencia⁴⁸. En cuanto a su visión buscan crear marcas y elecciones de bebidas que la gente ama y que pueda refrescarlos en cuerpo y espíritu, para ellos es muy importante el *technical consumer research* que se desarrollará más adelante, también creen en que la mejor manera de poder crear un negocio sostenible en el tiempo es poder marcar la diferencia

⁴⁴ <https://www.retailactual.com/noticias/20200331/nestle-medidas-excepcionales-coronavirus-plantilla#.X3XbAGZt-b9>

⁴⁵ <https://www.retailactual.com/noticias/20200331/nestle-medidas-excepcionales-coronavirus-plantilla#.X3XbAGZt-b9>

⁴⁶ https://www.abc.es/viajar/gastronomia/abci-historia-coca-cola-nacio-farmacia-201805080832_noticia.html

⁴⁷ https://www.cocacola.es/es/productos-coca-cola/?utm_medium=SEM&utm_source=DAN_ES_GOOGLE_NA&utm_campaign=DAN_ES_CC_CC19_CC19&utm_content=DAN_ES_CC_CC19_CC19_IPROSPECT_DAN_ES_GOOGLE_NA_NA_NA&utm_term=coca-cola_e&&gclid=CjwKCAjwn9v7BRBqEiwAbq1Ey9U-47F2mr1UiZeXPi7Pq2qb0hvMnHoURqln0o5I_LpaIq2WDyNjIxoCQbwQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

⁴⁸ <https://www.cocacolaespana.es/conocenos/informacion-corporativa/vision-mision-valores>

en el mercado, en la vida de las personas, las comunidades y el planeta ⁴⁹. Y, en línea con lo anterior, Coca - Cola cuenta con unos valores que son los que guían todas las acciones y comportamientos de la empresa en el mundo, estos valores son el respeto y desarrollo integral de los colaboradores ⁵⁰ buscando que tanto ellos como sus familiares tengan acceso a mejores oportunidades para que puedan crecer personal, social y económicamente; buscan la integridad y la austeridad, actúan de manera honesta, responsable y transparente siempre apegados a unos principios éticos y conscientes de todas sus acciones y decisiones, sienten pasión por el servicio al cliente buscando satisfacer las necesidades de estos y crean valor social mediante la transformación positiva de sus comunidades y por último, trabajan mucho en la confianza, para Coca - Cola es muy importante la lealtad y confianza entre todos los miembros del equipo, son partidarios de que esto ayudará a fortalecer los lazos que los unen ⁵¹.



Figura: Visión, misión y valores de The Coca Cola Company

Fuente: <https://www.cocacolaespana.es/conocenos/informacion-corporativa/vision-mision-valores>

⁴⁹ <https://www.cocacolaespana.es/conocenos/informacion-corporativa/vision-mision-valores>

⁵⁰ <https://www.cocacolaespana.es/conocenos/informacion-corporativa/vision-mision-valores>

⁵¹ <https://www.cocacolaespana.es/conocenos/informacion-corporativa/vision-mision-valores>

En España, la filial de Coca - Cola se categoriza en el código CNAE 4634 “comercio al por mayor de bebidas” ⁵² (Expansión, S/F), siendo fabricantes de gran cantidad de productos que luego son distribuidos y puestos a disposición de los consumidores finales.

En cuanto a sus productos y marcas, Coca - Cola cuenta con una amplia gama de estos, abarcando una gran parte del mercado y de consumidores ya que ofrecen bebidas gaseosas, una amplia gama de marcas de agua y bebidas de hidratación para los deportistas, también forma parte de su cartera de productos los jugos y bebidas hechas a base de almendras y, por último, cafés y té.

⁵² https://www.expansion.com/directorio-empresas/coca-cola-european-partners-iberia-sl_7452114_G51_28.html

Bebidas gaseosas



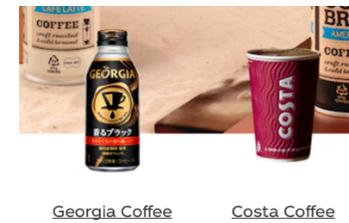
Agua e hidratación



Zumos y bebidas a base de frutos secos



Cafés



Tés



Figura: Marcas propiedad del grupo The Coca-Cola Company

Fuente: <https://www.coca-colacompany.com/brands>

Pero, para poder desarrollar estos productos y adquirir algunas de estas marcas del mercado, la empresa cuenta con varios centros de investigación en el mundo donde gracias a gran cantidad de científicos, Coca - Cola puede desarrollar cada año cientos de recetas nuevas logrando para el 2017 el lanzamiento de más de 300 productos originales así como también la realización de 400 proyectos para poder reducir el azúcar en las bebidas y así combatir con la nueva moda del mundo saludable y *sugar free* existente actualmente en la sociedad ⁵³.

Es en estos centros de investigación donde se lleva a cabo lo que mencionamos anteriormente y que es tan importante para la empresa, el *technical consumer research*. Antes de empezar a desarrollar un nuevo producto, Coca - Cola quiere en primer lugar entender las preferencias de los consumidores y es ahí donde a través del *technical consumer research*, determinan el qué, el cuándo, el dónde y el porqué de las bebidas de los clientes en distintos países ⁵⁴. Esto lo hacen ya que tal y como lo señala Nathalie Matteredne, directora de innovación a clientes “somos una compañía global que quiere actuar localmente. No queremos vender los mismos productos en Bélgica que en España” ⁵⁵ (Nathalie Matteredne, 2018).

En cuanto a su sostenibilidad, la empresa ha dado mucho de qué hablar en este tema por todas las medidas y acciones que están realizando que van desde el tamaño y peso de sus envases, latas y botellas hasta sus puestos directivos. “Coca - Cola avanza en el camino hacia la sostenibilidad” ⁵⁶ (Valencia Plaza, 2019) haciéndolo a través del programa Avanza que tal y como señala Beatriz Arribas, representante de Responsabilidad Corporativa de Coca - Cola European Partners Iberia, “este programa incluye actuación en las áreas de bebidas, envases, sociedad, agua, clima y cadena de suministro” ⁵⁷ (Beatriz Arribas, 2019).

En primer lugar y empezando por las bebidas, la empresa busca progresar ofreciendo una gran variedad con una oferta más amplia y adecuándose a las necesidades en el mercado hoy en día donde se busca llevar una vida más saludable, libre de azúcares y lo han logrado ya que tal y como señala Beatriz Arribas, desde el año 2000, Coca - Cola ha

⁵³ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/25/companias/1519576309_929319.html

⁵⁴ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/25/companias/1519576309_929319.html

⁵⁵ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/25/companias/1519576309_929319.html

⁵⁶ <https://valenciaplaza.com/coca-cola-avanza-en-el-camino-hacia-la-sostenibilidad>

⁵⁷ <https://valenciaplaza.com/coca-cola-avanza-en-el-camino-hacia-la-sostenibilidad>

reducido el azúcar en sus bebidas en un 47% por litro, luego, desde el 2015 este ha seguido disminuyendo con un 17,1% menos de azúcar por litro y se ha introducido más información sobre el producto en sus etiquetas ⁵⁸. Pero, se plantean como objetivo que para el año 2025, más de la mitad de las ventas de la empresa sea de productos bajos en calorías.

En segundo lugar siguiendo por sus envases, la marca estableció como “compromiso claro” (Valencia Plaza, 2019) el recoger el 100% de sus envases para que estos no terminen en el océanos y para lograrlo proponen 3 acciones que son: reducir los plásticos innecesarios, aligerar sus envases con menos materias primas y reutilizar sus botellas de vidrio ya que el 91% de estas son rellenables y se pueden volver a usar en una media de 25 veces y luego de eso si poderlas reciclar y como último punto, aspiran que para el 2025 el 100% de sus envases sean reciclados o reutilizables ⁵⁹.

En Coca - Cola España la prioridad ha sido siempre reducir el peso de los envases sin alterar el diseño y la calidad para poder lograr una máxima eficiencia en el transporte y generar el menor impacto ambiental posible. Buscan hacer un envase más ligero, pero asegurar la calidad y seguridad alimentaria de los productos. Tal y como menciona la empresa, “el hecho de que una botella pese algún gramo menos puede parecernos insignificante, pero cuando miles de botellas son más ligeras, los recursos empleados en fabricarlas son menores y su transporte es más eficiente” ⁶⁰ (Coca – Cola, S/F). Por ejemplo, cuando redujeron 4mm el tamaño del tapón y de la boca de la botella PET de las cuales hablaremos más adelante, Coca - Cola logró ahorrar 26.500 kilos de plástico.

Para hablar de todos los ejemplos de sostenibilidad en cada uno de sus envases empezaremos por las botellas PET. Las botellas PET son el tipo de envase realizados con tereftalato de polietileno que permiten una mejor proporción entre la cantidad de la bebida y el peso del material, los materiales con los que están realizadas estas botellas son ideales para la industria alimentaria por su alta resistencia y transparencia sin dejar a un lado que estos tipos de materiales son completamente reciclados. En España, los envases de Coca - Cola contienen un 25% de PET reciclado de media y quieren lograr que para el 2022

⁵⁸ <https://valenciaplaza.com/coca-cola-avanza-en-el-camino-hacia-la-sostenibilidad>

⁵⁹ <https://valenciaplaza.com/coca-cola-avanza-en-el-camino-hacia-la-sostenibilidad>

⁶⁰ <https://www.cocacolaespana.es/sostenibilidad/medioambiente/envases/envases-sostenibles>

sus envases contengan un 50% de PET reciclado ⁶¹. Así mismo Coca - Cola España en sus botellas no utiliza mezclas de varios plásticos y tampoco colores oscuros facilitando entonces el reciclaje de estas ⁶². Por otro lado, el peso de las botellas también ha ido mejorando ya que por ejemplo las botellas pequeñas se han aligerado entre un 8% y 12% respecto a los datos del 2010 así mismo, la botella PET de 2 litros ha disminuido su peso en un 35% pasando de 72 gramos a 46,7 ⁶³.



Figura: Los compromisos de Coca - Cola para que sus envases sean sostenibles (I)

Fuente: <https://www.elperiodico.com/es/civismo/20190820/como-coca-cola-espana-consigue-envases-mas-sostenibles-7593399>

En cuanto a las botellas de vidrio, estas se clasifican en rellenables y no rellenables. Las botellas de vidrio rellenables son aquellas que se encuentran en los bares, cafeterías, restaurantes y hoteles, estas son 100% reciclables y muy resistentes. Para poder reciclar estas botellas, Coca-Cola las vuelve a recoger en el establecimiento, las lleva a las plantas de envasado donde son lavadas con detergentes y agua a altas temperaturas. Asimismo, estas botellas también han disminuido su tamaño y peso ya que en sus inicios cada botella de vidrio pesaba 372 gramos y actualmente pesa 245 gramos con 37 ml más de capacidad, es decir, lograron disminuir el peso, pero aumentar su volumen ⁶⁴. En cuanto a las botellas

⁶¹ <https://www.elperiodico.com/es/civismo/20190820/como-coca-cola-espana-consigue-envases-mas-sostenibles-7593399>

⁶² <https://www.interempresas.net/Produccion-Bebidas/Articulos/221031-Coca-Cola-Espana-para-que-sus-envases-sean-sostenibles.html>

⁶³ <https://www.interempresas.net/Produccion-Bebidas/Articulos/221031-Coca-Cola-Espana-para-que-sus-envases-sean-sostenibles.html>

⁶⁴ <https://www.interempresas.net/Produccion-Bebidas/Articulos/221031-Coca-Cola-Espana-para-que-sus-envases-sean-sostenibles.html>

de vidrio no rellenables, estas sí que no son reciclables, son de un solo uso y se suelen encontrar en supermercados, a diferencia de las rellenables, estas pesan solo 170 gramos y una vez que la persona consume su interior, debe desecharlas en el contenedor de reciclaje de vidrio ⁶⁵.

Además de las botellas de vidrio, Coca - Cola también ofrece sus productos en latas de acero o aluminio; en concreto, en España aproximadamente la mitad de estas son de aluminio y la otra mitad de acero.

Las diferencias entre unas y otras es que las de aluminio a sus inicios pesaban 35,3 gramos y hoy en día solo pesan 10 gramos mientras que las de acero pesan 26,74 gramos cada lata. Coca - Cola ha trabajado arduamente para lograr que, en los últimos 30 años, el peso total de las latas se haya reducido en un 60% ⁶⁶ así como también han logrado que el 100% de estas sin importar el material con el que estén hechas sean recicladas.



Figura: Los compromisos de Coca-Cola para que sus envases sean sostenibles (II)

Fuente: <https://www.interempresas.net/Produccion-Bebidas/Articulos/221031-Coca-Cola-Espana-para-que-sus-envases-sean-sostenibles.html>

Por último, en cuanto a papel y cartón, Coca-Cola ha sido miembro de la Red Ibérica de Comercio Forestal de WWF desde el año 2008 cuya función es promover el consumo responsable y sostenible de los productos forestales y así ayudar a todos los bosques que se vean amenazados y también acabar con la tala ilegal. Si nos damos cuenta, todo el papel, cartón y maderas de embalajes así como también los envases y material publicitario

⁶⁵ <https://www.interempresas.net/Produccion-Bebidas/Articulos/221031-Coca-Cola-Espana-para-que-sus-envases-sean-sostenibles.html>

⁶⁶ <https://www.interempresas.net/Produccion-Bebidas/Articulos/221031-Coca-Cola-Espana-para-que-sus-envases-sean-sostenibles.html>

de la marca, tienen colocado el sello FSC (Forest Stewardship Council) que garantiza el hecho de que todas estas materias provienen de bosques gestionados de manera sostenible⁶⁷.

Además de por el trabajo en sus packaging, la empresa también ha demostrado compromiso en la sostenibilidad mediante la innovación, el compromiso social y por último en su cadena de suministro, agua y clima.

En innovación, la empresa plantea un punto importante que es el ecodiseño de sus envases introduciendo materiales más sostenibles mediante el Plan Bottle así mismo, en mayo de 2018 pusieron en marcha el proyecto Mares Circulares donde buscan abordar el problema de los residuos marinos, logrando haber recogido ya 584 toneladas de residuos en las 82 playas⁶⁸ en las que ya han trabajado y tienen como meta lograr que en el 2020 en España hayan 11 toneladas menos de plástico en las playas logrando una reducción total de 2.600 toneladas⁶⁹.

En cuanto al compromiso social, Coca - Cola quiere fomentar la diversidad, la igualdad y la equidad de género, ellos apoyan a las reivindicaciones sociales, económicas y culturales de las mujeres en el mundo. Su objetivo es que para el 2025 el 40% de sus puestos directivos estén formados por mujeres y para lograrlo e impulsar el empoderamiento y el talento femenino en la sociedad y en la compañía, lanzaron el programa Avanzamos que tal y como señala el portal RRHHDIGITAL “recoge los compromisos e iniciativas concretas en materia de mujeres e igualdad”⁷⁰ (RRHHDIGITAL, 2020). En el caso de España, al cierre del 2019 el 61,3% de la plantilla de Coca - Cola Iberia estaba formada por mujeres y de ese 61,3%, el 49% eran puestos directivos posicionando a España como uno de los países con mayor ventaja en igualdad de género y aunque para el 2025 Coca - Cola busca que el 40% de sus puestos directivos sean ocupados por mujeres, el objetivo es lograr que su plantilla y los puestos directivos sean de 50% hombres y 50% mujeres ya que como tal y lo señala Juan Ignacio de Elizalde, director general de Coca - Cola Iberia, “en Coca - Cola somos tan diversos como los son

⁶⁷ <https://www.wwf.es/?7060>

⁶⁸ <https://www.economista.es/especial-medio-ambiente/noticias/10223051/11/19/CocaCola-encabeza-la-transicion-hacia-la-economia-circular.html>

⁶⁹ <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-edicion-mares-circulares-coca-cola-recoge-584-toneladas-residuos-82-playas-mas-5000-voluntarios-20190221171656.html>

⁷⁰ http://www.rrhhdigital.com/secciones/conciliacion-e-igualdad/140727/Coca-Cola-se-situa-a-un-solo-pasito-del-50/50-en-puestos-directivos?target=_self

nuestros consumidores. Fomentamos desde siempre la igualdad de oportunidades y lo hacemos en nuestra casa, pero también en las comunidades en las que estamos presentes. Porque cualquier compañía que quiera liderar el mercado, debe liderar también el compromiso social, algo que no solo es justo éticamente, sino que contribuye positivamente a su propio desarrollo: las empresas más diversas y comprometidas socialmente son más creativas, más eficientes. Son mejores”⁷¹ (Juan Ignacio de Elizalde, 2020).

Siguiendo con su cadena de suministro, Coca - Cola tiene el compromiso de que en el 2020 el 100% de sus principales productos agrícolas y materias primas provengan de recursos sostenibles, así como también sus proveedores, quienes deben adherirse al código de conducta interna, tal y como lo señala el portal web Newisinamerica, “Coca - Cola FEMSA tiene como objetivo integrar energías limpias en todas sus operaciones para reducir la huella de carbono”⁷² (Newisinamerica, 2020). Además, han incorporado iluminación LED en todas sus instalaciones.

En cuanto al agua, ya que es un recurso fundamental de la empresa y su modelo de negocio, buscan proteger las fuentes de esta con sus operaciones mediante la reducción del uso de esta en los procesos. Para ello Coca - Cola España creó el programa Avanza⁷³ donde buscan mejorar el equilibrio hídrico, así como también asegurar el agua potable en todas las regiones en las que operan. Gracias a este programa para el 2019 han devuelto 3.782 millones de litros de agua⁷⁴.

Además de todos los planes de sostenibilidad mencionados anteriormente, la empresa también quiere generar menos impacto en su distribución y para lograrlo están trabajando para desarrollar dispositivos para reducir el consumo de las neveras y los equipos dispensadores. Así mismo, también seleccionan equipos más eficientes, dispositivos

⁷¹ http://www.rrhhdigital.com/secciones/conciliacion-e-igualdad/140727/Coca-Cola-se-situa-a-un-solo-pasito-del-50/50-en-puestos-directivos?target=_self

⁷² <https://newsinamerica.com/pdccc/gerenciales/2020/coca-cola-femsa-integra-energias-limpas-en-sus-operaciones-para-reducir-huella-de-carbono>

⁷³ <https://www.efeverde.com/blog/creadoresdeopinion/el-agua-que-consumamos-manana-sera-el-agua-que-sepamos-optimizar-hoy-por-ana-gascon-coca-cola-iberia/>

⁷⁴ <https://www.cocacolaespana.es/noticias/2020/coca-cola-devuelve-agua-naturaleza>

inteligentes y el uso de nuevas vitrinas refrigerantes libre de gases con tecnología eKOfreshment ⁷⁵.

Por último, gracias a todas estas medidas y acciones que Coca - Cola está tomando, tal y como lo señala el portal web el economista, “la empresa está encabezando la transición hacia la economía circular que consiste en utilizar y optimizar los recursos y los residuos dándoles una segunda vida” ⁷⁶ (El economista, 2019). Se pasó de un modelo económico lineal a un modelo económico circular y el principal causante de esto es que los recursos en el mundo son limitados y la población no deja de crecer es por ello que deben de reciclarse la mayor cantidad de recursos posibles. Vivimos en una nueva era donde “la economía circular se alza como una oportunidad para darle una segunda vida a los productos, alcanzando un modelo en el que no hay residuos: todos los materiales de la cadena productiva sirven para alimentar otros ciclos de uso y producción, y así sucesivamente” ⁷⁷ (El economista, 2017).

Al igual que las demás empresas que estamos analizando, Coca - Cola también cuenta con certificaciones como el ISO 14001, sistemas de gestión ambiental y para este 2020, trabaja en la certificación ISO 50001 y se ha incluido a Coca - Cola European Partners (CCEP) por cuarto año consecutivo en el índice mundial Dow Jones de sostenibilidad así como también en el Carbon Disclosure Project (CDP) en el 2018, logrando ser reconocida entre las empresas líderes globales en el rendimiento medioambiental ⁷⁸.

En otro ámbito de actuación, cabe señalar otro de los programas que implementa la empresa y que contribuye a mejorar en materia de igualdad es el programa Women-in-Leadership. A través de este, la compañía trabaja para acelerar el crecimiento de las mujeres que integran su plantilla y su salto a posiciones directivas ⁷⁹. En España Coca - Cola cuenta con el programa Gira Mujeres que consiste en la capacitación dirigida a

⁷⁵ <https://www.eleconomista.es/especial-medio-ambiente/noticias/10223051/11/19/CocaCola-encabeza-la-transicion-hacia-la-economia-circular.html>

⁷⁶ <https://www.eleconomista.es/especial-medio-ambiente/noticias/10223051/11/19/CocaCola-encabeza-la-transicion-hacia-la-economia-circular.html>

⁷⁷ <https://www.eleconomista.es/especial-medio-ambiente/noticias/10223051/11/19/CocaCola-encabeza-la-transicion-hacia-la-economia-circular.html>

⁷⁸ <https://newsinamerica.com/pdcc/gerenciales/2020/coca-cola-femsa-integra-energias-limpias-en-sus-operaciones-para-reducir-huella-de-carbono>

⁷⁹ http://www.rrhhdigital.com/secciones/conciliacion-e-igualdad/140727/Coca-Cola-se-situa-a-un-solo-pasito-del-50/50-en-puestos-directivos?target=_self

mujeres que quieren buscar oportunidades de empleos o desarrollar ideas de negocio en el sector alimenticio ⁸⁰.

Por último, al igual que competidores Pepsico y Dr. Pepper, Coca-Cola se ha comprometido para reducir las calorías en sus bebidas carbonatadas. Este compromiso se llevó a cabo en una conferencia organizada por la Fundación Clinton donde confirman que para el 2025 estas empresas disminuirán en un 20% las calorías en sus refrescos para lograr reducir la obesidad de Estados Unidos ⁸¹.

Del mismo modo también acordaron vender bebidas carbonatadas en recipientes más pequeños, promover el consumo de agua embotellada e introducir al mercado nuevas bebidas que sean bajas en calorías o inclusive que no impliquen aporte calórico ⁸².

Por último, para terminar de analizar Coca - Cola hablaremos de una de las cosas que más llama la atención de esta marca, su marketing y sobre qué acciones tomaron durante el COVID-19 para concientizar a los usuarios a no salir de casa.

A lo largo de su vida en el mercado, la marca ha llevado a cabo una estrategia de marketing diseñada exclusivamente para la empresa que le ha funcionado ya que se ha convertido en una de las marcas más conocidas del mundo, han aumentado el reconocimiento global de la marca. Pero, al igual que otros productos y otros sectores, la empresa ha tenido que reinventarse para poder conectar con las nuevas audiencias debido a los cambios de hábitos y consumo que hay actualmente ⁸³.

Para lograr esto están llevando a cabo ciertas medidas que al parecer está cumpliendo su cometido. En primer lugar, Coca - Cola está cambiando el hecho de ser una empresa solo de refrescos para convertirse en una empresa de bebidas en general con su nuevo slogan, *bebidas para la vida* y lo está logrando gracias a sus lanzamientos y compras como por ejemplo la reciente compra de la marca “Café Costa”. Así mismo, Coca - Cola está llevando a cabo una nueva estrategia de marketing ya que “la nueva realidad está haciendo también que Coca - Cola sea uno de esos gigantes que están dejando de lado las agencias,

⁸⁰ http://www.rrhhdigital.com/secciones/conciliacion-e-igualdad/140727/Coca-Cola-se-situa-a-un-solo-pasito-del-50/50-en-puestos-directivos?target=_self

⁸¹ https://elpais.com/sociedad/2014/09/24/actualidad/1411543701_096808.html

⁸² https://elpais.com/sociedad/2014/09/24/actualidad/1411543701_096808.html

⁸³ <https://www.puromarketing.com/13/31530/coca-cola-esta-cambiando-estrategia-marketing-marca-mercado.html>

usando nuevos formatos para llegar a los consumidores y nuevos sistemas para lanzar sus productos”⁸⁴ (Puromarketing, 2019). Dentro de esos nuevos sistemas se encuentran herramientas como las redes sociales, las cuales se mencionarán más adelante.

Dentro de las estrategias y herramientas que la empresa ha utilizado para reinventarse y seguir siendo reconocida a nivel internacional se encuentran las personalizaciones, el patrocinio y una de las más importantes, la socialización.

En cuanto a personalización, Coca - Cola lanzó en el 2018 la campaña *Share a Coke* donde se personalizaban las botellas y las latas con el nombre de la persona sin dejar a un lado el tema cultural ya que los mensajes de personalización se adaptan según la cultura y el idioma local⁸⁵. Esta campaña además de traer consigo un éxito para la marca, también trajo varias conclusiones que tal y como lo señalan se logró dar un ejemplo “perfecto de la aplicación efectiva de una estrategia de posicionamiento localizada en un mercado global (...) aprendiendo que la estrategia de marketing de Coca - Cola se describe claramente como la máquina de la felicidad (...) haga conexiones humanas, siga siendo innovador y, al mismo tiempo, manténgase fiel a los principios simples”⁸⁶ (Merca 2.0, 2019).

Por otro lado, en patrocinio, Coca - Cola ha tenido como estrategia ser una de las marcas de patrocinio más reconocidas habiendo patrocinado programas como *American Idol* durante 13 años; los juegos olímpicos de Amsterdam 1928 y recientemente creó una botella especial para los juegos olímpicos de Londres de 2012 y por último su patrocinio en las carreras NASCAR.

Siguiendo con la socialización, Coca - Cola ha tenido gran presencia en las redes sociales y lo ha rentabilizado ya que hoy en día estas están en auge convirtiéndose en una de las herramientas de marketing de más rápido crecimiento. Coca - Cola ha creado perfiles en Facebook, Twitter, Pinterest y Snapchat. Con esta aparición de Coca - Cola en las redes sociales la marca no busca vender más ya que claramente no existe una tienda específica

⁸⁴ <https://www.puromarketing.com/13/31530/coca-cola-esta-cambiando-estrategia-marketing-marca-mercado.html>

⁸⁵ <https://www.informabtl.com/coca-cola-sorprende-con-su-campana-share-a-coke-en-quechua/>

⁸⁶ <https://www.merca20.com/what-you-can-learn-from-coca-colas-marketing-strategy/>

de Coca - Cola donde se pueda comprar, sino que están buscando expandir su reconocimiento de marca ⁸⁷.

Además de su estrategia de marketing, su reconocimiento de marca, redes sociales, entre otros, la empresa no se ha hecho a un lado con respecto a la pandemia mundial que hemos vivido en el 2020.

Sobre el COVID-19, Coca - Cola ha llevado a cabo ciertas acciones que han ayudado al manejo de esta pandemia. Tomando en cuenta que hay que evitar contagios del virus, hay que mantener una distancia social mínima, la empresa colocaba un cartel en Times Square donde dejaba un mensaje claro diseñando una valla publicitaria concienciando a la gente para que respetase el distanciamiento social ⁸⁸.

También la compañía afirmó que había tomado medidas extremas de seguridad para proteger a su personal y a sus clientes mediante el trabajo de forma remota y la implementación de pasos en las rutinas diarias de limpieza y desinfección.



Figura: Vallas publicitarias en Times Square

Fuente: <https://t2conline.com/coca-cola-takes-out-billboard-in-times-square-over-covid19/>

Otro de los recursos empleados para la propagación de mensajes sobre el cuidado del COVID-19, Coca - Cola utilizó sus camiones tradicionales de repartos en países como

⁸⁷ <https://www.merca20.com/what-you-can-learn-from-coca-colas-marketing-strategy/>

⁸⁸ <https://t2conline.com/coca-cola-takes-out-billboard-in-times-square-over-covid19/>

Costa Rica, Ecuador, Nicaragua, Bahamas y Guatemala rotulándolos con información necesaria para que llegase a todas las comunidades y por todos los medios



Figura: Información sobre el COVID19 en los camiones de reparto de la empresa

Fuente: <https://journey.coca-cola.com/historias/Coca-Cola-Company-aliado-de-gobiernos-ante-emergencia-Covid-19/>

Por otro lado, ya que como señalan que en momentos de incertidumbre lo más importante es acceder a fuentes de información fiables, la empresa se ha aliado con diversos gobiernos durante la pandemia para poner su red social twitter @CocaColaLC al “servicio de las autoridades para emitir información oficial sobre el Coronavirus”⁸⁹ (Coca-Cola Journey, 2020).

⁸⁹ <https://journey.coca-cola.com/historias/Coca-Cola-Company-aliado-de-gobiernos-ante-emergencia-Covid-19/>



Figura: Red social en Twitter relativa a la información sobre el COVID-19

Fuente: <https://journey.coca-cola.com/historias/Coca-Cola-Company-aliado-de-gobiernos-ante-emergencia-Covid-19>

Para implementar esta medida, lo primero que se plantearon fue hacer un estudio y reconocer cuales eran las fuentes de información fiables de cada país como por ejemplo el ministerio de salud, las cuentas presidenciales y todas aquellas entidades que brindasen mensajes oficiales sobre la prevención y el cuidado. Una vez hecho esto, comenzaron a lanzar mensajes donde invitaban a todas las familias a quedarse en casa y respetar el distanciamiento social seguido de mensajes donde habían *tips* que servían para la prevención del contagio y donde llamaban a la gente a que utilicen los implementos de seguridad necesarios como por ejemplo los tapabocas y geles antibacterianos ⁹⁰. Además de mensajes de cuidado, distanciamiento social, *tips* de higiene entre otros, la empresa empezó a lanzar mensajes para el cuidado emocional para las personas con ejemplos de algunas actividades que se pudiesen hacer en casa ⁹¹.

⁹⁰ <https://journey.coca-cola.com/historias/Coca-Cola-Company-aliado-de-gobiernos-ante-emergencia-Covid-19>

⁹¹ <https://journey.coca-cola.com/historias/Coca-Cola-Company-aliado-de-gobiernos-ante-emergencia-Covid-19>

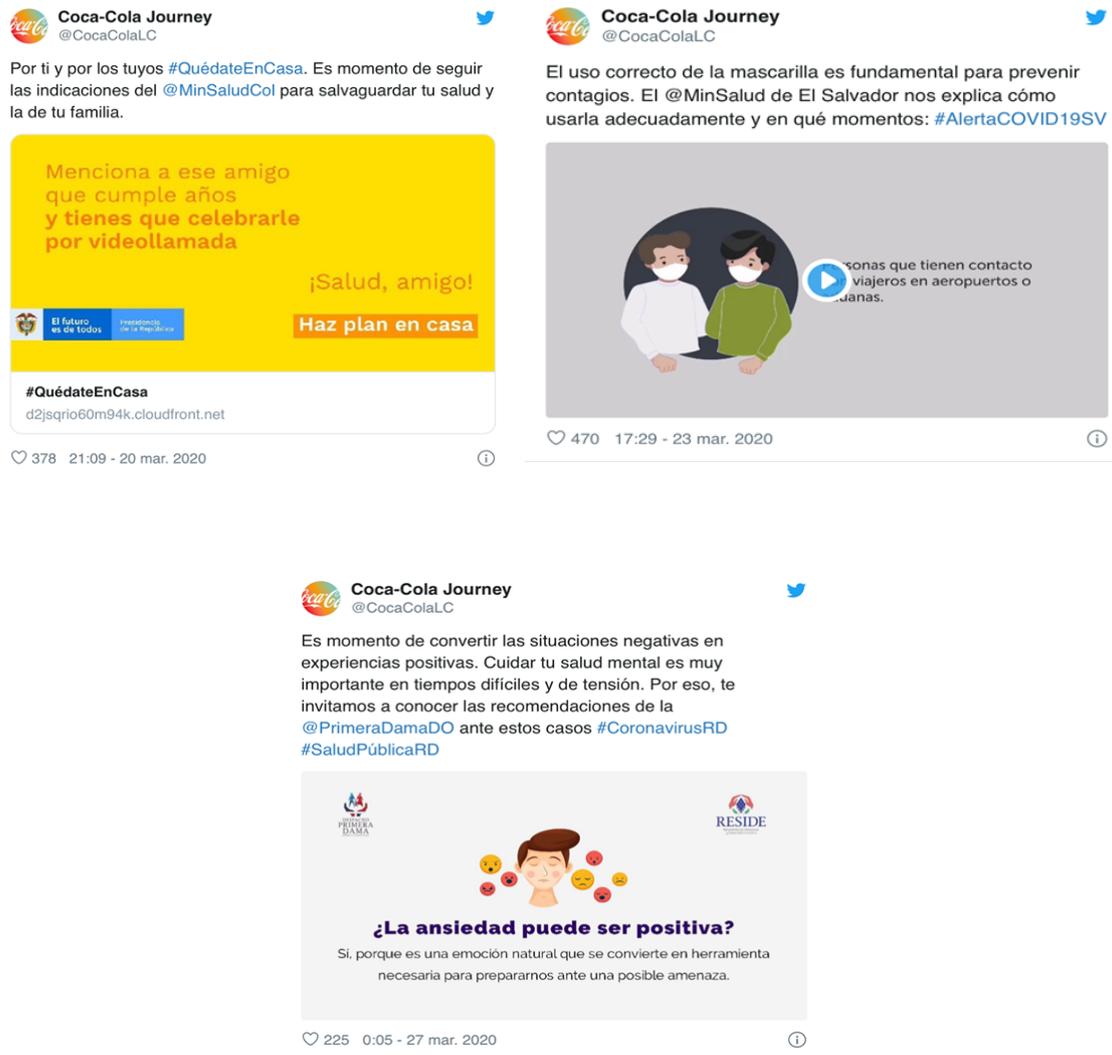


Figura: Mensajes informativos sobre pautas en la lucha contra el COVID-19

Fuente: <https://journey.coca-cola.com/historias/Coca-Cola-Company-aliado-de-gobiernos-ante-emergencia-Covid-19>

2.3 The Kellogg Company

Aún en el siglo XIX, aunque a punto de finalizar, en 1898, gracias a un experimento de W.K. Kellogg y su hermano John Harvey Kellogg nace la historia de la multinacional Kellogg's. De este experimento surgieron los primeros copos de cereales ya que ambos hermanos olvidaron el trigo cocido dentro del horno y lo tostaron de nuevo. Naciendo así el conocido y popular Corn Flakes de Kellogg's ⁹².

⁹² https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/our-history.html

Tras el nacimiento del Corn Flakes, W.K. Kellogg abre el Battle Creek Toasted Corn Flake Company en 1906 que poco a poco va creciendo. Empezaron a contratar a más personas y decidieron entonces llevar a la práctica la idea de crear alimentos saludables y con un gran sabor, especialmente para consumir en el desayuno⁹³. El crecimiento de esta empresa los ha llevado a poseer marcas de alimentos como las que aparecen recogidas en la siguiente tabla.

					
Availability >	Availability >	Availability >	Availability >	Availability >	Availability >
					
Availability >	Availability >	Availability >	Availability >	Availability >	Availability >
					
Availability >	Availability >	Availability >	Availability >	Availability >	Availability >
					
Availability >	Availability >	Availability >	Availability >	Availability >	

Figura: Portafolio de marcas propiedad de Kellogg's

Fuente: https://www.kelloggcompany.com/en_US/brandportfolio.html

Pero no es hasta 1980 cuando llegan a España instalándose en Valls, Tarragona, donde abren las puertas a su fábrica encargada de elaborar cereales como Special K, Choco

⁹³ https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/our-history.html

Krispies y Corn Flakes y tener presencia en nuestro país con marcas como las que se muestran a continuación.

All-Bran ®	Special K
Choco Krispies®	Miel Pops®
Extra™	Rice Krispies®
Frosties ®	Rice Krispies Squares ®
Kellogg's	Smacks ®
Kellogg's® Corn Flakes	W. K. Kellogg
Krave ®	

Figura: Marcas con las que compete en España The Kellogg 'sCompany

Fuente: https://www.kelloggs.es/es_ES/recipes.html/

Su actividad se clasifica bajo el código CNAE 1089 “elaboración de otros productos alimenticios n.c.o.p” (Expansión, S/F), es decir, no comprendidos en otras partes ⁹⁴.

Como visión, la empresa busca siempre formas de ofrecerle a sus consumidores un futuro brillante. Trabajan para ofrecer alimentos ricos y de calidad. Así mismo, la empresa afirma que “es para nosotros motivo de orgullo recorrer todos los rincones del mundo en busca de los mejores ingredientes para garantizar que empiezas la mañana de la mejor forma posible” ⁹⁵ (Kellogg's, S/F); siendo este el compromiso que Kellogg's tiene con la calidad.

Además de buscar ofrecer calidad, la empresa es consciente de que sus consumidores quieren saber qué están consumiendo, de dónde proviene la comida que ingieren, quién la cultiva, quién la elabora, entre otros. Es por eso que a W.K. Kellogg se le ocurrió en el año 1930 decirle al cliente que había dentro de la caja, incluyendo entonces desde la fecha hasta el día de hoy los conocidos etiquetados nutricionales. Siguiendo con esto, Kellogg's

⁹⁴ https://www.expansion.com/directorio-empresas/kellogg-manufacturing-espana-s-1_3074490_C20_43.html

⁹⁵ https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/marketplace-commitment.html

fue las primeras empresas en “recorrir a las cantidades diarias recomendadas para informar de los contenidos de nuestros productos”⁹⁶ (Kellogg’s, S/F).

Kellogg’s al igual que el resto de las empresas que se han analizado y que se analizarán tienen una cosa en común, todas afirman buscar ayudar a sus empleados y la comunidad a través de su responsabilidad social corporativa, compromisos globales de sostenibilidad, así como también realizar mejoras en sus procesos para contribuir con el medio ambiente.

Las acciones de responsabilidad corporativa de Kellogg’s están concentradas en cuatro pilares: nutrir con sus productos, alimentar a quienes más lo necesitan, contribuir al cuidado del planeta y crear grupos de voluntariado⁹⁷.

En cuanto a su responsabilidad social corporativa en España, la empresa ha dotado con becas estudiantiles a cinco estudiantes con necesidades socioeconómicas⁹⁸. Con esta iniciativa proponen facilitar la formación académica de alumnos que tienen dificultades socioeconómicas. Así mismo, han lanzado el programa *todos a desayunar* donde su objetivo es proporcionar a niños de entre 3 y 12 años un desayuno completo y equilibrado compuesto por lácteos, cereales y frutas ya que estos niños no tienen garantizado el acceso diario al desayuno. Además de garantizar el desayuno a niños de entre 3 y 12 años en España, Kellogg’s Argentina donó “alrededor de 20.000 desayunos para contribuir con el trabajo de la Red Mundial de Bancos de Alimentos”⁹⁹ (Énfasis alimentación, 2014) luchando contra quienes sufren de hambre.



Figura: Los 5 nutrientes que componen un desayuno Kellogg’s para niños

Fuente: https://www.kelloggs.es/es_ES/nutrition/conoce-a-los-5.html

⁹⁶ https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/marketplace-commitment.html

⁹⁷ <https://www.revistane.com/articles/2019/06/03/kellogg-presenta-reporte-de-responsabilidad-social>

⁹⁸ <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10125413/10/19/Kellogg-concede-becas-a-cinco-estudiantes-con-necesidades-socioeconomicas.html>

⁹⁹ <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/70851-kelloggs-anuncia-alianza-estrategica->

Tanto Kellogg's como sus trabajadores se han esforzado diariamente para ofrecer un futuro mejor ya sea a través de la donación de alimentos, tiempo o dinero ¹⁰⁰. Otra muestra de esto además de lo mencionado anteriormente es el programa *Breakfasts for Better Days* lanzado en 2013 y centrado esta vez en todas las comunidades en las que la empresa opera (países de América, Asia, Oceanía, Norte de África, Oriente Medio y Europa) con el objetivo de crear días mejores a las personas de estos lugares lográndolo con acciones como:

- Expansión de su programa de desayunos para que 2 millones de niños puedan empezar el día de la mejor manera posible.
- Apoyo a los agricultores, sus familiares y a las comunidades a aumentar su rendimiento, mejorar la resiliencia climática y reducir los desechos con prácticas de *Climate Smart Agriculture*.
- Donación de alimentos a personas necesitadas a través de bancos de alimentos ubicados en los cinco continentes del mundo.
- Hacer partícipe a los consumidores de estas iniciativas contra la lucha del hambre mediante promociones comerciales, redes sociales o participación online.

Siguiendo con sus compromisos globales de sostenibilidad, Kellogg's engloba esto en dos áreas que son el abastecimiento responsable y la conservación de los recursos naturales ¹⁰¹. En cuanto al primero, la empresa se compromete a implementar el abastecimiento responsable de ingredientes prioritarios como el arroz así como de materiales, apoyar a los agricultores a través del *Climate Smart Agriculture* que mencionamos anteriormente y en cuanto a la conservación de los recursos naturales buscan ampliar en un 50% el uso de la energía baja en carbono para el año 2020 ¹⁰², reducir el consumo de energía y emisiones de gases de efecto invernadero en todas sus fábricas en un 15%, reutilización del agua en un 25% en sus fábricas para este 2020 e incrementar el uso de envases eficientes ¹⁰³.

Actualmente casi el 100% de las cajas de cereales están hechas con cartón 100% reciclado y se utiliza maíz de origen y producción responsable para la fabricación del Corn Flakes en toda Europa. Mientras que en España han creado el programa *Origins* para mejorar la

¹⁰⁰ https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/our-community.html

¹⁰¹ https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/environmental-initatives.html

¹⁰² https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/environmental-initatives.html

¹⁰³ https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/environmental-initatives.html

sostenibilidad del cultivo de arroz, arroz que se utiliza para la elaboración de los cereales Choco Krispies y Special K, entre otros ¹⁰⁴.

Para seguir poniendo en práctica todo lo mencionado anteriormente, a nivel internacional Kellogg's se ha unido con la cervecera británica Seven Brothers Brewery (SBB) para que a través de los desperdicios del cereal poder crear la bebida Throw Away IPA ¹⁰⁵ mientras que a nivel nacional se han aliado con Cervezas La Gardenia para elaborar a través de los cereales desechados de Choco Krispies la cerveza artesanal Rosita Kellogg's Choco Krispies ¹⁰⁶. Por último, en Reino Unido dos hermanas de 10 y 12 años reunieron firmas y lograron que Kellogg's cambie sus políticas de uso de aceite de palma en sus productos ya que la obtención de este aceite es uno de los principales causantes de la deforestación en varias zonas del planeta ¹⁰⁷.

Siguiendo con el análisis de esta empresa, hablaremos sobre su expansión y desarrollo tanto a nivel nacional e internacional, adaptación de la marca a los nuevos gustos de los consumidores, crecimiento de marcas y lanzamiento de nuevos productos.

En el 2016, la compañía Kellogg's había anunciado la adquisición de la compañía brasileña Parati Group, grupo líder de alimentos brasileño dedicado a la producción de galletas, pastas y bebidas en polvo. Con esta adquisición buscaban ampliar su presencia internacional siendo esta la mayor adquisición de Kellogg's en América Latina hasta la fecha ¹⁰⁸.

Posteriormente a finales del 2018, el director general de Kellogg's para el Sur de Europa, presentó la nueva estrategia de la empresa para el nuevo año y aprovechó para resaltar los diversos logros y cambios realizados durante ese año, destacando el crecimiento de un 13% en las ventas de Pringles o la mejora de la receta de los cereales Choco Krispies donde se redujo el azúcar de estos en un 30% ¹⁰⁹.

¹⁰⁴ <https://www.europapress.es/economia/noticia-arrozales-participan-programa-origins-kellogg-elevan-produccion-15-20190605103813.html>

¹⁰⁵ <https://www.allcitycanvas.com/kelloggs-cerveza-corn-flakes>

¹⁰⁶ <https://www.europapress.es/economia/noticia-kellogg-colabora-elaboracion-cerveza-reducir-desperdicio-alimentario-20191125175530.html>

¹⁰⁷ <https://www.lavanguardia.com/cribeo/fast-news/20200222/473671133994/ninas-logran-kelloggs-cambie-politicas-respecto-aceite-palma.html>

¹⁰⁸ <https://www.foodnewslatam.com/paises/75-brasil/6209-kelloggs-ha-adquirido-la-compañ%C3%ADa-brasilera-parati-group.html>

¹⁰⁹ https://www.foodretail.es/fabricantes/kellogg-estrategia-crecimiento-espana_0_1312668739.html

Siguiendo en el 2019, la empresa Kellogg's se unió con el grupo Barceló Hotel Group para diseñar un desayuno ideal. Con esta unión, "Barceló Hotel Group ha implantado en su línea Occidental Hotels & Resorts el Kellogg's Corner"¹¹⁰, un espacio diseñado para que todos los huéspedes del hotel puedan disfrutar de un buen desayuno a medida con la gama de cereales Kellogg's.



Figura: Corner en los desayunos buffet de la cadena Occidental Hotels&Resorts

Fuente:

https://www.expreso.info/noticias/bazar/72831_occidental_hotels_y_kelloggs_disenan_un_desayuno_ideal

Tal y como señala la empresa Kellogg's, "el desayuno es uno de los momentos más valorados por los consumidores, por tratarse de un momento del día en el que se supone se debe de tener la mayor calidad nutricional"¹¹¹ (Merca 2.0, 2020) y como lo piensa Occidental Hotels & Resorts "el desayuno es la forma perfecta de iniciar el día de la mejor manera posible y puede convertirse en una experiencia inolvidable"¹¹² (Occidental Hotels & Resorts, 2019) es por eso que surge esta iniciativa ya que además con el Kellogg's Corner quieren demostrar que es posible elegir opciones saludables mientras estamos viajando.

¹¹⁰

https://www.expreso.info/noticias/bazar/72831_occidental_hotels_y_kelloggs_disenan_un_desayuno_ideal

¹¹¹ <https://www.merca20.com/kelloggs-lanza-cereal-con-sabor-a-cebolla/>

¹¹²

https://www.expreso.info/noticias/bazar/72831_occidental_hotels_y_kelloggs_disenan_un_desayuno_ideal

A nivel internacional la empresa ha lanzado nuevos productos como su cereal con sabor a pan de muerto, un sabor muy peculiar pero que recoge las tradiciones de México con su fiesta del Día de Los Muertos donde se disfruta del famoso pan de muerto elaborado en los meses de octubre y noviembre. Pero, Kellogg's decidió crear este sabor para tener presente su imagen durante todo el año ¹¹³.

Así mismo, la empresa ha lanzado su cereal con sabor a cebolla, viéndolo como una manera de regionalizar sus productos sobretodo en el mercado asiático. Este cereal recibió el nombre de *Chex* y con tan solo dos días de haberlo lanzado en el mercado coreano, se agotaron sus existencias online ¹¹⁴.

Por último, para fomentar la aceptación de la comunidad LGTB, Kellogg's ha lanzado su cereal *all together*.



Figura: Nuevo formato de cereales en apoyo de la comunidad LGTB

Fuente: https://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/kelloggs-lanza-nuevo-cereal-para-apoyar-a-la-comunidad-lgbt

Con este nuevo producto que contiene en un paquete individual todos los cereales Kellogg's (Corn Flakes, Frosties, Froot Loops, Rice Krispies, Raisin Bran y Frosted Mini-Wheats) la empresa busca la aceptación de la comunidad LGTB. Además, en la caja de este cereal se puede apreciar la imagen en donde se reúnen todas las mascotas de Kellogg's como símbolo de aceptación ¹¹⁵.

¹¹³ <https://www.milenio.com/negocios/pan-de-muerto-cereal-kelloggs-dia-de-muertos>

¹¹⁴ <https://www.merca20.com/kelloggs-lanza-cereal-con-sabor-a-cebolla/>

¹¹⁵ https://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/kelloggs-lanza-nuevo-cereal-para-apoyar-a-la-comunidad-lgbt

En cuanto a su marketing, la empresa ha crecido con el consumidor, “la historia publicitaria de Kellogg’s ha evolucionado prácticamente en el mismo sentido que lo ha hecho su target”¹¹⁶ (El publicista, 2020). Aunque con el pasar de los años siguen lanzando innovaciones potentes en cuanto al marketing, la empresa siempre ha sido pionera en algunas acciones publicitarias como por ejemplo: en el año 1907 utilizaron el display de cartón para promocionar sus cereales con el sello Kellogg's así como también otro lanzamiento donde invitaban a los consumidores a que les guiñaran el ojo al dueño del establecimiento donde compraron sus cereales a cambio de una muestra gratuita y en el año 1912 fue la primera empresa en utilizar publicidad exterior, anunciándose por primera vez en el conocido Time Square de Nueva York¹¹⁷.

Aunque con el paso de los años los canales de comunicación han cambiado de manera drástica, Kellogg’s sigue siendo una de las 5 marcas que los consumidores asocian espontáneamente al pensar en desayuno. Karla Castro directora de marketing de Kellogg’s España señala que “como es lógico los medios convencionales serán siempre los protagonistas, pero es importante prestar atención a los nuevos soportes tecnológicos que están apareciendo para llegar de una manera más efectiva a nuestro target. De hecho, con Special K estamos apostando por estos nuevos soportes a través del Programa de fidelización Special K está contigo en el que a través de la página web los consumidores pueden interactuar descargándose consejos de salud, nutrición y belleza”¹¹⁸ (Karla Castro, 2020).

No solo ha cambiado los canales de distribución y la manera en que la empresa llega al público, también ha cambiado y se ha ampliado el target de Kellogg’s. En sus inicios en España, la empresa iba más dirigida a un target infantil y con el tiempo al consolidar marcas como All Bran y Special K, se han dirigido más hacia los adultos sin dejar a un lado a los niños con marcas como Choco Krispies, Smacks o Chocos¹¹⁹.

En un futuro tal y como señala Karla Castro, seguirán apostando a la innovación “las acciones publicitarias de Kellogg’s seguirán apostando por la innovación bajo el nombre de nuestras grandes marcas consolidadas como Special K, All Bran o Choco-Krispies, adaptándonos a los gustos de los consumidores ofreciéndoles cada día una mayor gama

¹¹⁶ <https://www.elpublicista.es/reportajes/kelloggs-crece-con-consumidor>

¹¹⁷ <https://www.elpublicista.es/reportajes/kelloggs-crece-con-consumidor>

¹¹⁸ <https://www.elpublicista.es/reportajes/kelloggs-crece-con-consumidor>

¹¹⁹ <https://www.elpublicista.es/reportajes/kelloggs-crece-con-consumidor>

de productos saludables para el desayuno y snacks sanos para consumir en cualquier momento y lugar”¹²⁰.

No obstante, cuando se habla del marketing de Kellogg’s no se puede dejar a un lado los icónicos personajes de los cereales Kellogg’s: Melvin, Cornelio, Sam y Tigre Toño quienes aparecen en cada caja de los productos de esta marca.

Hoy en día la empresa ha desarrollado estrategias de posicionamiento en el mercado para vender más. Estas estrategias consisten en adaptarse a las nuevas costumbres y tendencia del consumo saludable de alimentos. Para ello Kellogg’s optó por realizar una prueba piloto donde posicionaría sus productos junto a la sección de frutas y verduras en los supermercados Meijer esperando así un aumento en sus ventas de sus cereales¹²¹.

Finalmente, para terminar con el análisis de Kellogg’s cabe mencionar sobre cómo esta empresa ha afrontado la pandemia vivida en el 2020.

Al momento en el que el mundo vivió el COVID-19, Kellogg’s anunció la iniciativa *#HagamosFamilia*. “esta surge en un momento atípico de la historia del mundo”¹²² (Estrategia y negocios, 2020) y con ella han querido demostrar que la empresa siempre está dispuesta a crear mejores días, como mencionamos anteriormente, siempre alineados con su compromiso social y con los valores de esta. Pero, además de *#HagamosFamilia*, Kellogg’s se unió con marcas como Coca - Cola, Mars y Mondelēz México y PepsiCo Alimentos México en una iniciativa llamada *mi tienda segura* donde ayudarían a promover los pequeños comercios locales afectados por la pandemia y a mantener estas tiendas abiertas durante la cuarentena por el coronavirus. De la mano de la Concanaco y Coparmex, todas estas empresas se acercaron a los pequeños comercios afectados para escuchar sus necesidades y así ayudarlos para evitar su cierre permanente¹²³. Adicionalmente los apoyaban con tips para evitar los contagios por el Coronavirus, así como también los vendedores recibirían “información semanalmente sobre cómo cambiar la distribución de la tienda, limitar las interacciones con clientes y proveedores, establecer

¹²⁰ <https://www.elpublicista.es/reportajes/kelloggs-crece-con-consumidor>

¹²¹ <https://www.revistaalimentos.com/la-nueva-estrategia-de-kelloggs-para-vender-mas/>

¹²² <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1383076-330/kelloggs-se-despide-de-sus-marcas-para-enviar-mensaje-positivo>

¹²³ <https://www.milenio.com/negocios/lanzan-iniciativa-tienda-segura-ayudar-pequenos-comercios>

protocolos de limpieza e higiene, y adoptar hábitos de cuidado personal”¹²⁴ (Milenio, 2020).

También, para seguir dando apoyo a las personas y siguiendo con su iniciativa #Hagamos Familias, Kellogg’s optó por enviar mensajes positivos a sus consumidores a través de las cajas de cereales¹²⁵.

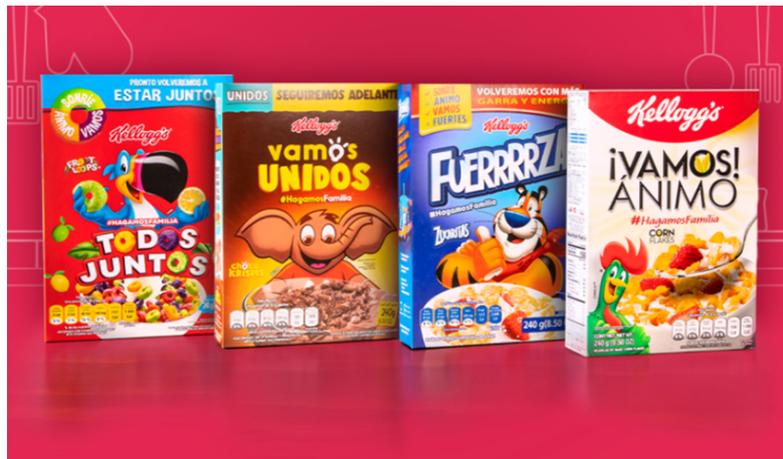


Figura: Caja de cereales que cambian su nombre con mensajes positivos ante la crisis del COVID-19

Fuente: <http://www.elempaque.com/temas/Kellogg%92s-cambia-su-nombre-por-mensajes-de-esperanza-en-medio-de-crisis-por-COVID-19+134594>

El objetivo de esto fue seguir generando los mejores días para sus consumidores sumado a mensajes positivos y de aliento.

En cuanto a las aportaciones económicas, Kellogg’s Latinoamérica donó 1 millón de dólares para garantizar que todas las familias iban a seguir teniendo acceso a una buena alimentación en medio de la pandemia¹²⁶. También donaron dinero y alimentos a bancos de alimentos para que estos lleguen a través de organizaciones como United Way y Global FoodBanking Network¹²⁷.

¹²⁴ <https://www.milenio.com/negocios/lanzan-iniciativa-tienda-segura-ayudar-pequenos-comercios>

¹²⁵ <http://www.elempaque.com/temas/Kellogg%92s-cambia-su-nombre-por-mensajes-de-esperanza-en-medio-de-crisis-por-COVID-19+134594>

¹²⁶ <http://www.elempaque.com/temas/Kellogg%92s-cambia-su-nombre-por-mensajes-de-esperanza-en-medio-de-crisis-por-COVID-19+134594>

¹²⁷ <https://www.milenio.com/negocios/coronavirus-kellogg-dona-1-mdd-familias-vulnerables>

En el caso de España, la empresa donó 50.000 euros y más de 1 millón de raciones de alimentos para las familias más vulnerables ¹²⁸. Estas raciones de alimentos fueron entregadas a la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL). Mientras que a nivel Europeo, Kellogg's ha donado más de 1,5 millones de euros en alimentos para ayudar a las familias más vulnerables de la región y también han repartido más de 15 millones de raciones de alimentos a bancos alimentarios y a varios programas de alimentación en países como España, Italia, Francia, Reino Unido, Alemania, Bélgica, Países Bajos e Irlanda ¹²⁹.

2.4 Mars Incorporated

Trece años más tarde a la creación de la empresa anterior, en 1911 y en Washington, Estados Unidos nace Mars Incorporated, un fabricante mundial de alimentos en general, alimentos para mascotas y otros productos alimenticios.

Mars Incorporated nace cuando uno de sus fundadores, Frank C. Mars contrajo la polio y le impide caminar siendo apenas un niño y su madre le empieza a impartir clases de cocina y le enseña a realizar productos bañados en chocolate ¹³⁰.

En la actualidad la empresa tiene presencia en más de 80 países del mundo, estando clasificada en España bajo el código CNAE 4639 “comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabacos” ¹³¹, cuenta con más de 115.000 asociados ¹³² (nombre que reciben sus trabajadores) y con cuatro líneas de negocio que son: Mars Petcare, Mars Wrigley, Mars food & Mars Edge y las siguientes marcas en cada línea de negocio:

¹²⁸ <https://www.europapress.es/economia/noticia-kellogg-dona-50000-euros-mas-millon-raciones-alimentos-familias-mas-vulnerables-20200415172445.html>

¹²⁹ <https://www.europapress.es/economia/noticia-kellogg-dona-50000-euros-mas-millon-raciones-alimentos-familias-mas-vulnerables-20200415172445.html>

¹³⁰ https://esp.mars.com/es/todo-sobre-mars/historia?language_content_entity=es

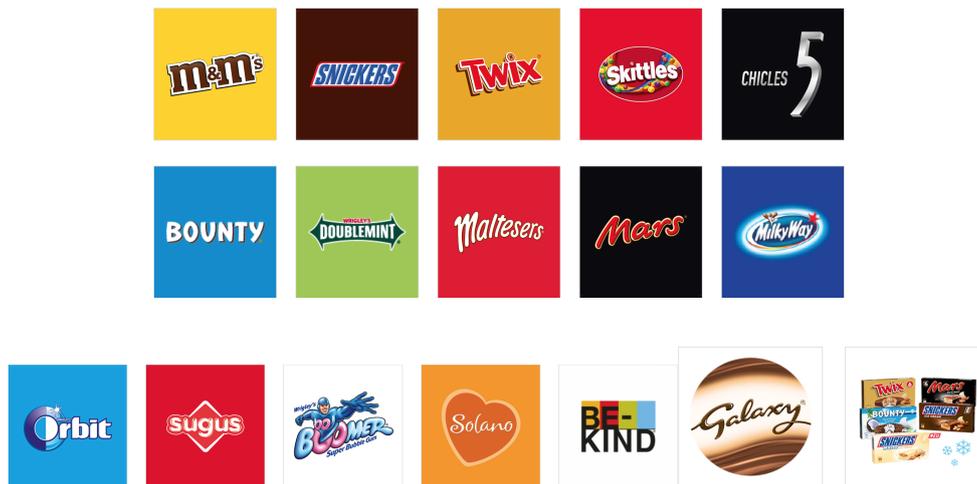
¹³¹ <https://empresite.eleconomista.es/MARS-ESPANA-INC-CIA-FOOD.html>

¹³² <https://esp.mars.com/es/todo-sobre-mars>

Mars Petcare



Mars Wrigley



Mars Food



Figura: Principales marcas de Mars Incorporated

Fuente: <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/petcare>; <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/mars-wrigley>; <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/alimentacion>

Respecto a Mars Edge, esta línea de productos fue creada para ayudar a las personas a mejorar su salud a través de la combinación entre la comida que los consumidores quieren con la nutrición que necesitan ¹³³. Las marcas de esta línea de negocio son: Cocoavia y Gomo.

Mars, al igual que el resto de las compañías que se analizan en el presente trabajo, quiere ofrecerle lo mejor a sus consumidores y cada línea de negocio de esta multinacional junto al trabajo de sus asociados lo están logrando.

Con Mars Petcare la empresa aspira lograr un mundo mejor para las mascotas donde estas puedan vivir de forma más sana y feliz. Además, cuentan con un centro llamado Waltham Petcare Science Center donde a través de innovaciones buscan mejorar la vida de las mascotas por medio de la nutrición y la atención veterinaria ¹³⁴.

Mars Wrigley busca reducir las calorías, ácidos grasos trans y azúcares de sus productos, así como también reducir las porciones individuales. Todo esto lo está logrando desde finales de 2017 cuando Mars Wrigley alcanzó un 99% del objetivo de limitar todos sus productos dulces y de chocolates a 250 kcal por porción ¹³⁵.

Siguiendo con Mars Food y Mars Edge, con la primera la empresa se asegura de que todo el mundo pueda ser capaz de disfrutar de alimentos saludables y que sepan bien, sean asequibles y adecuados para tener una alimentación adecuada ¹³⁶, mientras que con la segunda afirman que esta “ha nacido para ayudar a mejorar la salud de las personas combinando la comida que queremos con la nutrición que necesitamos” ¹³⁷. Mars es consciente de que todo lo que comemos puede afectar de manera positiva en nuestra vida cotidiana y en nuestra salud, por eso quieren ofrecer opciones y soluciones nutritivas para mejorar la vida en un futuro ¹³⁸.

Para llegar a ser lo que es hoy en día, esta multinacional creó los denominados “cinco principios”, los cuales constituyen la base de su actividad profesional ya que, para lograr

¹³³ <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/edge>

¹³⁴ <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/petcare>

¹³⁵ <https://www.foodnewslatam.com/paises/4966-latinoamérica/7041-empresas-reducir-200-calorias-paquete.html>

¹³⁶ <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/alimentacion>

¹³⁷ <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/edge>

¹³⁸ <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/edge>

un buen desempeño laboral, es necesario tener una dirección clara y un firme sentido moral en los más de 80 países en los que opera. Estos principios son:

Los Cinco Principios: Calidad

El cliente es quien manda, nuestro trabajo es la calidad y nuestro objetivo es ofrecer calidad al mejor precio

Los Cinco Principios: Responsabilidad

Como individuos, nos exigimos total responsabilidad a nosotros mismos; como asociados, respaldamos la responsabilidad de los demás.

Los Cinco Principios: Reciprocidad

Un beneficio mutuo es un beneficio compartido; un beneficio compartido es duradero.

Los Cinco Principios: Eficiencia

Aprovechamos nuestros recursos al máximo, no desperdiciamos nada y solo hacemos aquello en lo que somos expertos.

Los Cinco Principios: Libertad

Necesitamos libertad para dar forma a nuestro futuro, y necesitamos beneficios para mantener nuestra libertad.

Figura: Los cinco principios de Mars Incorporated

Fuente: <https://esp.mars.com/todo-sobre-mars/los-cinco-principios>

También, han llegado a lo que son hoy en día gracias a la innovación. Mars es una empresa que se caracteriza por no dejar a un lado la innovación, siempre están innovando, buscando nuevos procesos, tecnologías y formas a la hora de trabajar para conseguir una mejor producción, lograr reducir los residuos minimizando el impacto ambiental ¹³⁹.

Continuando con esta multinacional, a continuación, se describen sus planes para ayudar con el planeta tierra, sus planes y acciones de sostenibilidad centradas en tres áreas claves: un planeta saludable, hacer prosperar a las personas y alimentar el bienestar ¹⁴⁰. Su filosofía consiste en considerar que el mundo que queremos para mañana comienza a forjarse desde cómo se hacen negocios hoy por eso han llevado a cabo todos estos planes:

¹³⁹ <https://esp.mars.com/todo-sobre-mars>

¹⁴⁰ <https://esp.mars.com/es/plan-de-sostenibilidad>

Para empezar, Mars lanzó una iniciativa llamada *#PledgeForPlanet* para hacer frente al cambio climático. Con esta iniciativa anuncian su ambición por reducir aún más las emisiones de sus operaciones ¹⁴¹. Esta iniciativa va de la mano con su objetivo de eliminar todas las emisiones de gases contaminantes de sus instalaciones antes del 2040, una estrategia que llevarán a cabo a través de reducciones absolutas de emisiones ¹⁴² y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 60% para el 2050 ¹⁴³.

Con respecto al agua, plástico y electricidad, la empresa ha reducido el uso del agua en 19,8% en el 2019 ¹⁴⁴; se ha comprometido con reducir hasta en un 25% antes del 2025 el uso del plástico virgen a través de embalajes ecológicos reutilizables, reciclables o compostables ¹⁴⁵ y, por último, más de la mitad de la electricidad de Mars proviene de fuentes renovables ¹⁴⁶.

En cuanto a sus políticas medioambientales y cadena de suministro, Mars se comprometió para que el 100% del aceite de palma utilizado en su cadena de suministro sea totalmente sostenible. Para la empresa esta acción “es un ejemplo del compromiso de la compañía de hacer frente a la deforestación” ¹⁴⁷ ya que no solo se comprometen con el aceite de palma, sino que también se centrarán y asegurarán la trazabilidad y la sostenibilidad de otras materias primas cuya extracción tiene un impacto negativo en los bosques ¹⁴⁸.

Adicionalmente, Mars anunció su adhesión a The Forest Trusts, una organización sin ánimo de lucro cuya finalidad es ayudar a las compañías a producir alimentos de forma responsable tanto con el medio ambiente como con las comunidades ¹⁴⁹.

También están desarrollando planes de sostenibilidad para su materia prima. Cacao por generaciones un plan lanzado por la multinacional creado para renovar su cadena de suministro de cacao buscando colocar los intereses de los agricultores en el centro

¹⁴¹ <https://www.sweetpress.com/pledgeforplanet-la-nueva-iniciativa-de-mars-para-hacer-frente-al-cambio-climatico/>

¹⁴² <https://www.compromisorse.com/rse/2011/09/30/mars-quiere-eliminar-todas-las-emisiones-de-gases-contaminantes-de-sus-instalaciones-antes-de-2040/>

¹⁴³ <http://revistanegocios.es/mars-presenta-los-resultados-de-su-plan-sostenible-en-una-generacion/>

¹⁴⁴ <http://revistanegocios.es/mars-presenta-los-resultados-de-su-plan-sostenible-en-una-generacion/>

¹⁴⁵ <http://revistanegocios.es/mars-presenta-los-resultados-de-su-plan-sostenible-en-una-generacion/>

¹⁴⁶ <http://revistanegocios.es/mars-presenta-los-resultados-de-su-plan-sostenible-en-una-generacion/>

¹⁴⁷ <https://www.sweetpress.com/mars-renueva-sus-politicas-medioambientales-contra-la-deforestacion/>

¹⁴⁸ <https://www.sweetpress.com/mars-renueva-sus-politicas-medioambientales-contra-la-deforestacion/>

¹⁴⁹ <https://www.sweetpress.com/mars-renueva-sus-politicas-medioambientales-contra-la-deforestacion/>

mientras que ayuda y protege a los niños y a los bosques ¹⁵⁰. Todo esto para lograr que tanto los productos de cacao como sus comunidades prosperen.

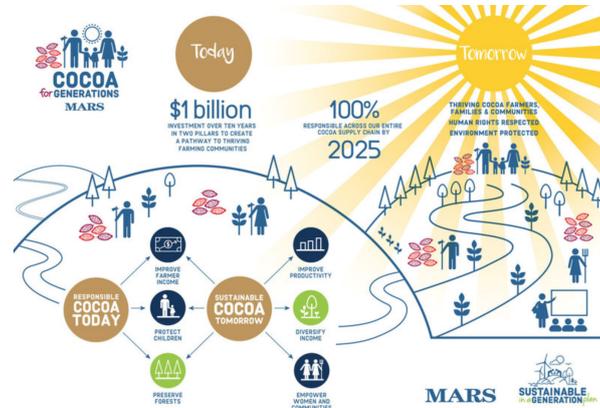


Figura: Plan Cacao por generaciones de Mars Inc.

Fuente: <https://www.prnewswire.com/news-releases/mars-presenta-nueva-estrategia-de-sostenibilidad-para-la-producción-del-cacao-898230960.html>

Pero, la empresa no solo se ha comprometido con el planeta tierra a través de los planes de sostenibilidad, sino que también se ha comprometido con los consumidores y con sus trabajadores.

Con los consumidores, Mars ha trabajado para lograr que sus alimentos sean mejores para su consumo y también adaptándose a las nuevas tendencias alimenticias del mercado. Por ejemplo, la empresa se ha encargado de eliminar todos los colorantes artificiales de su cartera de alimentos humanos como parte de su compromiso por satisfacer las preferencias de los consumidores, ya que estos piden ingredientes más naturales en los productos ¹⁵¹; siguiendo también por la transparencia en el etiquetado de los dulces y golosinas. Mars se compromete a ayudar a limitar la ingesta de azúcares a no más del 10% de la ingesta total de calorías y también a proporcionar información clara en los paneles nutricionales de los envases de sus productos ¹⁵².

¹⁵⁰ <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-mars-presenta-nueva-estrategia-para-la-produccion-del-cacao/>

¹⁵¹ <https://www.lavanguardia.com/vida/20160208/302002804359/comunicado-mars-incorporated-eliminar-todos-los-colores-artificiales-de-su-cartera-de-alimentos-humanos.html>

¹⁵² https://proexpansion.com/en/articulos_oe/56-mars-apuesta-por-la-transparencia-en-etiquetado-de-golosinas

Mientras que con sus trabajadores la empresa trabaja día a día para llegar a ser catalogada como una de las mejores empresas para trabajar a la vez que desarrollan planes y actividades para el crecimiento de sus trabajadores. En el 2018, Mars fue reconocida por cuarto año consecutivo como una de las mejores empresas para trabajar con el sello “Great place to work”¹⁵³. Este premio lo obtienen gracias a la buena gestión de sus valores ya que como señala el director general de Royal Canin, François R. Ponçon, “Los Cinco Principios fueron establecidos por la familia para garantizar que, con independencia del país y de la unidad de negocio, existe un punto de conexión entre cada uno de los equipos”¹⁵⁴ y con sus trabajadores, la empresa ofrece oportunidades de desarrollo y aprendizaje de estos para que progresen en sus carreras. Todo esto con el objetivo de que estos desarrollen continuamente el talento y las capacidades de liderazgo a través de actividades que van en pro del bienestar físico y mental de cada trabajador¹⁵⁵.

Mars, al igual que el resto de las empresas lleva a cabo algunas estrategias, lanzamientos y alianzas para seguir creciendo, adaptarse a las necesidades de los consumidores y seguir formando parte del mercado tanto nacional como internacionalmente.

En primer lugar, cabe señalar la unión entre el grupo Mars y la compañía Kind para lanzar las barritas nutritivas Be-Kind en España y en otros mercados internacionales. Con esta alianza ambas empresas buscan responder a la demanda de los consumidores de alimentos nutritivos sin dejar a un lado el buen sabor de estos e incrementar el negocio de las barras nutritivas a nivel internacional¹⁵⁶. Buscando satisfacer las necesidades de los consumidores, esta vez Mars quiere saciar a todos aquellos clientes veganos lanzando al mercado un chocolate con leche vegana con sabores como: avellana caramelizada, caramelo salado y naranja suave¹⁵⁷. Además de este producto con leche vegana, Mars también ha lanzado nuevos sabores con su marca M&M’s¹⁵⁸. Este lanzamiento consiste en las nuevas barras de chocolate M&M’s con sabores a jalapeño mexicano, toffee inglés y thai coconut.

¹⁵³ <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/06/28/los-valores-los-asociados-y-el-liderazgo-las-claves-de-mars-para-ser-la-mejor-empresa-para-trabajar>

¹⁵⁴ <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/06/28/los-valores-los-asociados-y-el-liderazgo-las-claves-de-mars-para-ser-la-mejor-empresa-para-trabajar>

¹⁵⁵ <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/casodeexito/942539-460/mars-marcar-la-diferencia>

¹⁵⁶ <https://financionalfood.es/mars-trae-a-espana-las-barritas-be-kind/>

¹⁵⁷ <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/mars-primera-marca-de-barritas-que-apuesta-por-el-chocolate-con-leche-vegano>

¹⁵⁸ <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/m-m-s-lanzara-nuevos-sabores-con-sabor-a-chile-jalapeno>

Para culminar con adquisiciones, Mars adquiere al grupo Turín, un fabricante de chocolate de alta calidad en México. Mars cree que combinando esta adquisición con las capacidades de sus trabajadores en México, la empresa se podrá posicionar en el país y así aprovechar el crecimiento proyectado en la categoría de chocolates en el país centroamericano ¹⁵⁹.

Otra adquisición de la multinacional es Foodspring, una compañía especializada en el desarrollo de alimentos naturales e innovadores. Con esta adquisición buscan potenciar la nutrición personalizada, tal y como señala Jean-Cristophe Flatin, presidente de Mars Edge, “La adición de Foodspring a la cartera de Mars Edge fortalece nuestro propósito de contribuir a mejorar la vida de las personas a través de la nutrición” ¹⁶⁰.

En España la empresa presentó en 2018 Crispy, la versión crujiente y ligera de M&M’s que consiste en la clásica gragea chocolatera pero esta vez relleno de arroz inflado ¹⁶¹.

Pero, estas alianzas, lanzamientos y estrategias no están sólo dirigidas a los productos de consumo humano, sino que también en productos y servicios de consumo animal ya que Mars Petcare creó The Companion Fund, un fondo de riesgo lanzado para apoyar la tecnología, productos y servicios dirigidos a las mascotas; se unió a Linnaeus, una empresa líder en el Reino Unido en servicios veterinarios y adquirió Genoscooper Laboratories para poder acelerar la innovación en genética y salud de las mascotas ¹⁶².

Continuando con el análisis de esta empresa americana, analizaremos su marketing ya que Mars para este apartado tienen lo que denominan un código de marketing. La empresa afirma que están comprometidos con el marketing creativo y responsable en sus marcas pero, aseguran que no comercializarán productos a niños menores de 12 años ya que estos no pueden identificar y comprender la intención de la publicidad persuasiva ¹⁶³; suministrarán a los padres la información necesaria para tomar decisiones sobre los correctos alimentos para la dieta de sus hijos; serán transparente sobre el cumplimiento

¹⁵⁹ <https://www.foodnewlatam.com/paises/85-mexico/4248-mars-adquiere-el-grupo-tur%C3%ADn.html>

¹⁶⁰ <https://www.sweetpress.com/mars-adquiere-foodspring-para-potenciar-la-nutricion-personalizada/>

¹⁶¹ <https://www.sweetpress.com/mars-presenta-espana-crispy-la-version-mas-crujiente-ligera-mms/>

¹⁶² https://esp.mars.com/es/todo-sobre-mars/historia?language_content_entity=es

¹⁶³ <https://esp.mars.com/es/about/policies-and-practices/codigo-de-marketing>

de su código tanto interna como externamente; revisión de este código cada tres años, entre otros ¹⁶⁴.

A pesar del código de marketing, la empresa ha desarrollado estrategias en esta área para ser conocida. En primer lugar, se ocuparon de que los canales de distribución ocupasen un lugar central en la política de la empresa ya que a ellos les preocupaba cómo llegarían los productos a los consumidores. Esto ayudó a Mars a hacerse con una cuota de mercado ¹⁶⁵ sin olvidar el hecho de que desde el principio esta empresa apostó por el patrocinio donde ya en 1939 Mars patrocinaba programas de radio ¹⁶⁶.

Para finalizar, se señalan a continuación algunas de sus aportaciones para superar la crisis del COVID-19. En concreto, la multinacional donó 20 millones de dólares a distintos proyectos vinculados a la lucha contra la enfermedad y para apoyar a las personas, mascotas y comunidades más afectadas por la pandemia ¹⁶⁷. Con esta aportación económica, Mars también está ayudando a organizaciones como CARE, programa mundial de alimentos de las Naciones Unidas y Humane Society International ¹⁶⁸.

Además de este apoyo económico, la empresa también se ha unido con la Cruz Roja en España para apoyar a familias vulnerables, se ha involucrado en proyectos centrados en la educación de los niños que se encuentran en una situación desfavorecida y en el apoyo para lograr conseguir equipos médicos, específicamente equipos de protección individual y una decena de respiradores ¹⁶⁹. Todo esto sin olvidar donaciones que han hecho tanto de alimentos para hospitales como para refugios de animales ¹⁷⁰.

2.5 Grupo Danone

Es en 1919 cuando en Barcelona se fundó la multinacional alimentaria Grupo Danone, más conocida como “Danone”, por Isaac Carasso. En aquella época en España muchos

¹⁶⁴ <https://esp.mars.com/es/about/policies-and-practices/codigo-de-marketing>

¹⁶⁵ <https://marketingbehindthescenes.wordpress.com/2017/03/03/mms-universe/>

¹⁶⁶ <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2017/mars/>

¹⁶⁷ https://www.revistaaral.com/alimentacion/mars-dona-20-millones-dolares-en-respuesta-crisis-covid-19_15139972_102.html

¹⁶⁸ https://www.revistaaral.com/alimentacion/mars-dona-20-millones-dolares-en-respuesta-crisis-covid-19_15139972_102.html

¹⁶⁹ https://www.revistaaral.com/alimentacion/mars-dona-20-millones-dolares-en-respuesta-crisis-covid-19_15139972_102.html

¹⁷⁰ https://www.revistaaral.com/alimentacion/mars-dona-20-millones-dolares-en-respuesta-crisis-covid-19_15139972_102.html

niños padecían de una infección intestinal y es ahí cuando el fundador decide fabricar yogures, ya que era un producto beneficioso para la salud, ayudaba al crecimiento de los niños y a solucionar este problema. Diez años más tarde, Danone traslada su sede a Francia donde abre el primer punto de venta para estos yogures y los vende en la calle lanzando el primer slogan publicitario “delicioso y sano, Danone es el postre para una buena digestión”¹⁷¹. Actualmente la marca tiene presencia en los cinco continentes, en España se encuentran clasificados bajo el código CNAE 1054 “preparación de leche y otros productos lácteos”¹⁷² y opera en más de 130 países con cuatro líneas de negocios que son: productos lácteos frescos, aguas, nutrición médica y nutrición infantil y cuenta con las siguientes marcas de alimentos, recogidas en la siguiente figura¹⁷³:

¹⁷¹ http://corporate.danone.es/es/descubre/mision-en-accion/nuestro- legado/?_ga=2.187866858.377356028.1577047149- 720903692.1572696967&_gac=1.52851162.1577047473.Cj0KCCQiAxfzvBRCZARIsAGA7YMzBczyAP mQfZQ5mhHmc0ZOBFLyrdVE10GPLIGfmE1KugDawc3sn1usaAn9nEALw_wcB

¹⁷² <https://www.einforma.com/informacion-empresa/danone>

¹⁷³ <https://www.danone.es/es/nuestras-marcas>



Figura: Principales marcas del grupo Danone

Fuente: <https://www.danone.es/es/nuestras-marcas/>

Como misión, la multinacional afirma buscar cuidar la alimentación de las personas que más quieren, para ellos esa es la mejor muestra de amor. Danone es “una empresa dedicada a la salud a través de la alimentación”¹⁷⁴, quieren que su misión beneficie a las

¹⁷⁴ <http://corporate.danone.es/es/descubre/mision-en-accion/una-empresa-unica/>

personas de todas las edades sin importar el entorno social y cultural. Su objetivo es darles a las personas lo que más les gusta y lo más sano, persiguiendo un equilibrio entre ambas.

Para Danone al igual que Nestlé, cuidar a sus ganaderos y familiares es muy importante es por ello que trabajan para ellos, afirman que, si sus empleados están bien, ellos también lo estarán ¹⁷⁵.

De igual modo se preocupan por el medio ambiente y por mejorar cada día más, gracias a su trabajo y esfuerzo por cuidar el planeta tierra, la empresa es la única compañía de gran consumo de origen español que posee sello Bcorp ¹⁷⁶.

Bcopr, es un certificado que se le otorga a todas aquellas empresas que desempeñan un impacto social y ecológico alto, así como también aquellas empresas que son muestra de transparencia y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades diarias y sus buenas prácticas en toda la cadena de valor ¹⁷⁷.

Danone se caracteriza por la innovación en sus productos y por siempre lanzar al mercado nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Estos son creados gracias a que se interesan por escuchar las necesidades de los consumidores y guiarse por las tendencias que hay en el mercado.

En cuanto al cuidado del planeta tierra y sus planes de sostenibilidad, Danone quiere lograr disminuir su tasa de emisiones de carbono. Así, en el 2007 la empresa se propuso como meta disminuir su emisión de carbono desde la fecha hasta el 2020 en un 50% ¹⁷⁸ estabilizando estas sin afectar el crecimiento de las ventas. Afirman que, en los últimos nueve años, han conseguido reducir el 46% total de sus emisiones a nivel global. Así mismo, a través de programas como el *Fondo Livelihoods*, Danone ha invertido en proyectos a gran escala que están destinados a capturar gases carbónicos en los bosques y en los ecosistemas naturales restaurados ¹⁷⁹.

Siguiendo con el agua, la empresa aspira, con la colaboración de todas las partes implicadas, a construir ciclos de agua que funcionen tanto con las comunidades locales

¹⁷⁵ <https://www.danone.es/es/100-anos-danone.html>

¹⁷⁶ <http://www.youngmarketing.co/que-son-las-organizaciones-b-corp/>

¹⁷⁷ <https://www.danone.es/es/somos-b-corp.html>

¹⁷⁸ https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-06-05/danone-se-compromete-a-reducir-sus-emisiones-de-co2-en-un-50-hasta-2020_141716/

¹⁷⁹ <https://www.comunicarseweb.com/noticia/el-bid-y-danone-invertiran-us-6-millones-en-proyectos-con-impacto-social-y-ambiental>

como con el ecosistema ¹⁸⁰. Trabajan también por lograr devolver las aguas residuales limpias al ecosistema natural. Al igual que con la emisión de carbono, la empresa se propuso desde el 2007 lograr reducir el consumo de agua en sus fábricas en España en un 60% para el 2020 y para lograrlo propusieron la implementación de un proceso de mejora e innovación tecnológica que fomente la reducción y reutilización de agua ¹⁸¹.

Con el envasado, Danone espera lograr construir una economía circular para los envases, pretendiendo que éstos se reutilicen y minimizar el uso de los recursos y aspirando a utilizar 100% de materiales reciclables. Se plantean como objetivo eliminar por completo el uso de envases que contengan papel procedente de fuentes no sostenibles para este 2020, como por ejemplo todas las zonas deforestadas ¹⁸².

Por último, en cuanto a la agricultura sostenible, la multinacional apoya la agricultura sostenible, una agricultura que sea respetuosa con el ecosistema y que genere valor económico y social. La empresa mantiene contacto constante con todos los ganaderos que trabajan para ellos para promover la agricultura sostenible y para que éstos logren producir alimentos sanos y equilibrados que creen valor social, económico y que respete al ecosistema ¹⁸³.

En cuanto a la gestión empresarial de Danone, busca siempre que se fomente la iniciativa personal, así como también se pide a todos los *Danoners* compromiso y actitud proactiva. Así mismo, esta gestión anima a todos los responsables de equipo a mantener una actitud de escucha y de comunicación hacia las personas que forman parte de su equipo para que estos se puedan expresar con total libertad creativa.

Para la empresa el desarrollo de todos sus empleados directos o indirectos es muy importante y forma parte de la estrategia de la empresa, por eso han creado lo que denominan el *Danone Learning Company* que básicamente es una manera innovadora de formación y aprendizaje. Buscan darles a todos sus trabajadores la posibilidad de aprender más diariamente. Brindan planes de formación que abarcan contenidos como el liderazgo, gestión, dirección de proyectos y visión estratégica de negocio, así como oportunidades

¹⁸⁰ <https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/danone-protege-ciclo-del-agua.html>

¹⁸¹ <https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/danone-protege-ciclo-del-agua.html>

¹⁸² <https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/economia-circular-danone.html>

¹⁸³ <https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/danone-promueve-agricultura-regenerativa.html>

de coaching y mentoring para favorecer el crecimiento de cada uno de sus trabajadores
184 .

Recientemente la empresa ha realizado algunos cambios en su estrategia y alianzas para seguir mejorando para los usuarios ya que, para Danone, los consumidores son muy importantes.

Para poder adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores, Danone se ha enfocado en tres pilares fundamentales que son la innovación, poner al usuario en el centro y por último pensar y trabajar como un startup ¹⁸⁵.

Dentro de estos cambios también se encuentra la nueva identidad corporativa de la marca a través del cambio en sus envases y también la adaptación a los nuevos gustos de los consumidores mediante los cambios en las fórmulas de sus productos ya que quieren mejorar la calidad de estos como, por ejemplo, reduciendo el azúcar en sus yogures ¹⁸⁶. En España, la empresa reducirá en un 25% la porción de azúcar en sus yogures ¹⁸⁷. Por último, la empresa se ha aliado con 'DO Pera de Jumilla' para lanzar al mercado un nuevo yogur donde la pera de Jumilla es la protagonista ¹⁸⁸ y también la unión a 'Marcas Waste Warrior', una app dedicada a luchar contra el desperdicio de alimentos ya que como señala Paolo Tafuri, consejero delegado de Danone, "la lucha contra el desperdicio alimentario forma parte de nuestra visión como empresa: tenemos un solo planeta y una sola salud, y es importante cuidar de ambos" ¹⁸⁹ (Paolo Tafuri, 2020).

Para acabar con Danone, hablaremos de sus acciones para combatir la pandemia vivida en el 2020, Danone ha llevado a cabo ciertas acciones como por ejemplo lanzar *querer el doble*, una iniciativa que consiste en fomentar a las personas a realizar donaciones a través de la plataforma de crowdfunding GoFundMe para así poder ayudar a todas las familias que se encuentran en situación de vulnerabilidad ¹⁹⁰; se aliaron con Save the children

¹⁸⁴ <https://www.danone.com/candidates/life-at-danone/your-development.html>

¹⁸⁵ <https://www.marketingdirecto.com/especiales/the-future-of-advertising-especiales/danone-multinacional-piensa-trabaja-startup>

¹⁸⁶ <https://comunicacionmarketing.es/marketing/02/11/2017/danone-basa-su-estrategia-en-la-innovacion-y-renovacion-consiguiendo-un-incremento-en-sus-ventas/1729.html>

¹⁸⁷ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/11/24/companias/1511551089_859525.htm

¹⁸⁸ <https://pacolorente.es/alianzas-de-marca-caso-yogur-casa-danone-1919-y-do-pera-de-jumilla/>

¹⁸⁹ <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/danone-contra-el-desperdicio-alimentario/891423f4f5c8639bd1ed919868275848>

¹⁹⁰ <https://www.elindependiente.com/economia/2020/04/14/danone-impulsa-querer-el-doble-para-ayudar-a-las-familias-ante-el-covid-19/>

para poder garantizar la equidad en la educación de los niños durante la crisis del coronavirus impulsando un proyecto educativo para estos donde a su vez pueden poner en práctica unos hábitos saludables ¹⁹¹.

Por último en cuanto a donaciones económicas y de alimentos, Danone pagará a los empleados de sus fábricas española una prima de 500 euros gracias a que han realizado un esfuerzo extraordinario para poder seguir acudiendo a sus puestos de trabajo a pesar de la crisis sanitaria ¹⁹² y también ha donado un millón de yogures y 180.000 litros de agua al mes durante la crisis sanitaria provocada por el COVID – 19 sin dejar a un lado la donación de productos de alimentación infantil mediante tu programa de acción social *alimentar x amor* durante esta pandemia ¹⁹³.

2.6 Mondelēz International

Ya en el año 1923, nace en Chicago, Illinois, fundada por Thomas H. McInnerney, Mondelēz International, con sus raíces en la National Dairy Products Corporation. La compañía se formó para crear y llevar a cabo una estrategia de concentración en la industria de helados en Estados Unidos ya que en esa época estaba fragmentada ¹⁹⁴.

En la actualidad la empresa está presente en más de 150 países, con operaciones en más de 80 de ellos y alrededor del mundo tienen más de 80.000 empleados repartidos entre las fábricas, oficinas, instalaciones de investigación y desarrollo y actividades de distribución ¹⁹⁵.

En España, la empresa se encuentra catalogada bajo el código CNAE 1089 cuya actividad consta en la “elaboración de otros productos alimenticios n.c.o.p” ¹⁹⁶. En la siguiente figura se recogen sus principales marcas.

¹⁹¹ <https://techpress.es/noticia-breve/ante-el-covid-19-danone-y-save-the-children-se-alian/#>

¹⁹² <https://www.expansion.com/catalunya/2020/04/05/5e8a0466e5fdea6f168b458c.html>

¹⁹³ https://cronicaglobal.elespanol.com/business/danone-dona-yogures-agua-coronavirus_334815_102.html

¹⁹⁴ <https://www.mondelezinternational.com/About-Us>

¹⁹⁵ <https://www.mondelezinternational.com/About-Us>

¹⁹⁶ https://www.expansion.com/directorio-empresas/mondelez-espana-production-sl_103358_C20_28.html

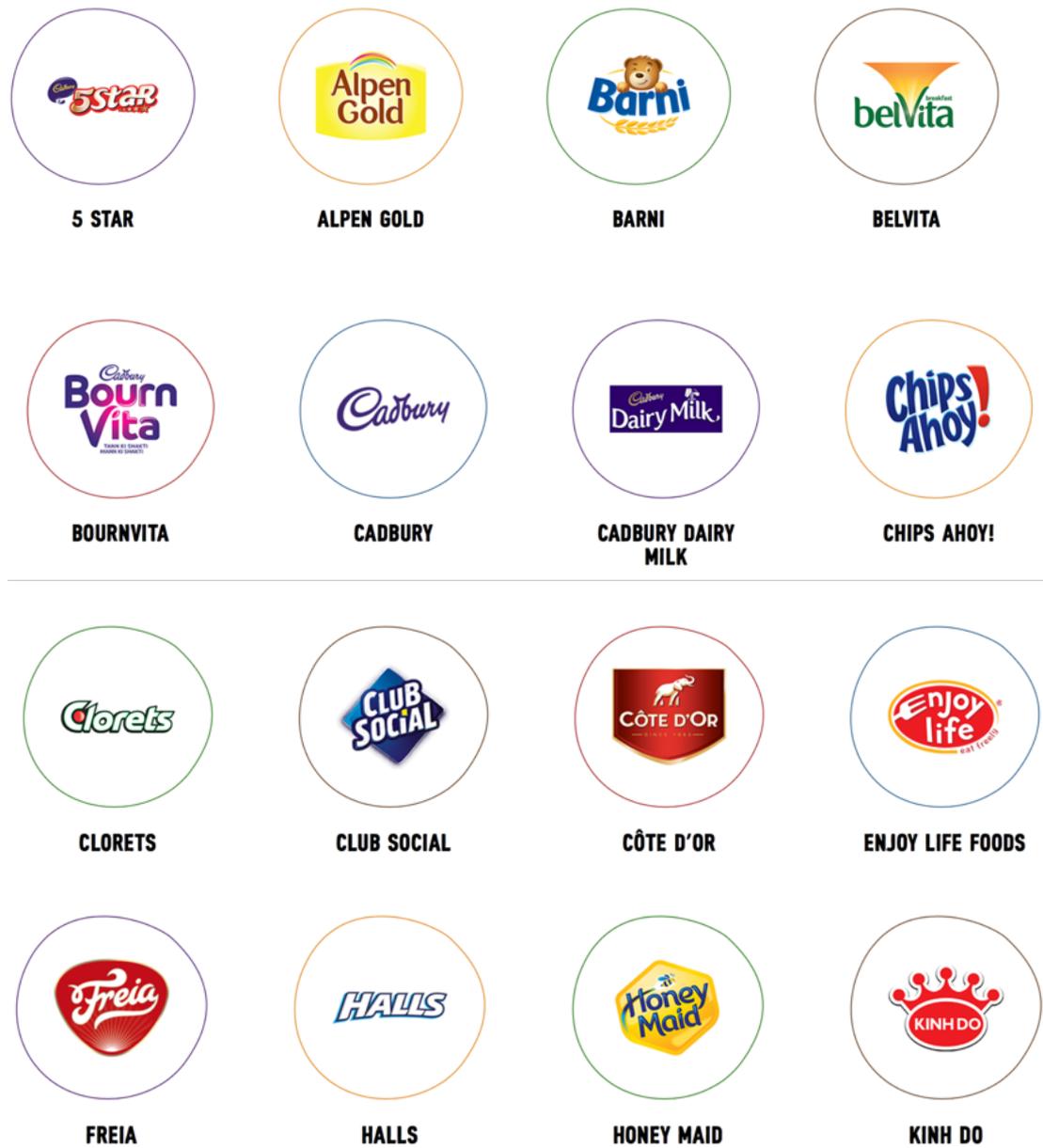


Figura: Principales marcas de Mondelez International (I)

Fuente: <https://www.mondelezinternational.com/Our-Brands>

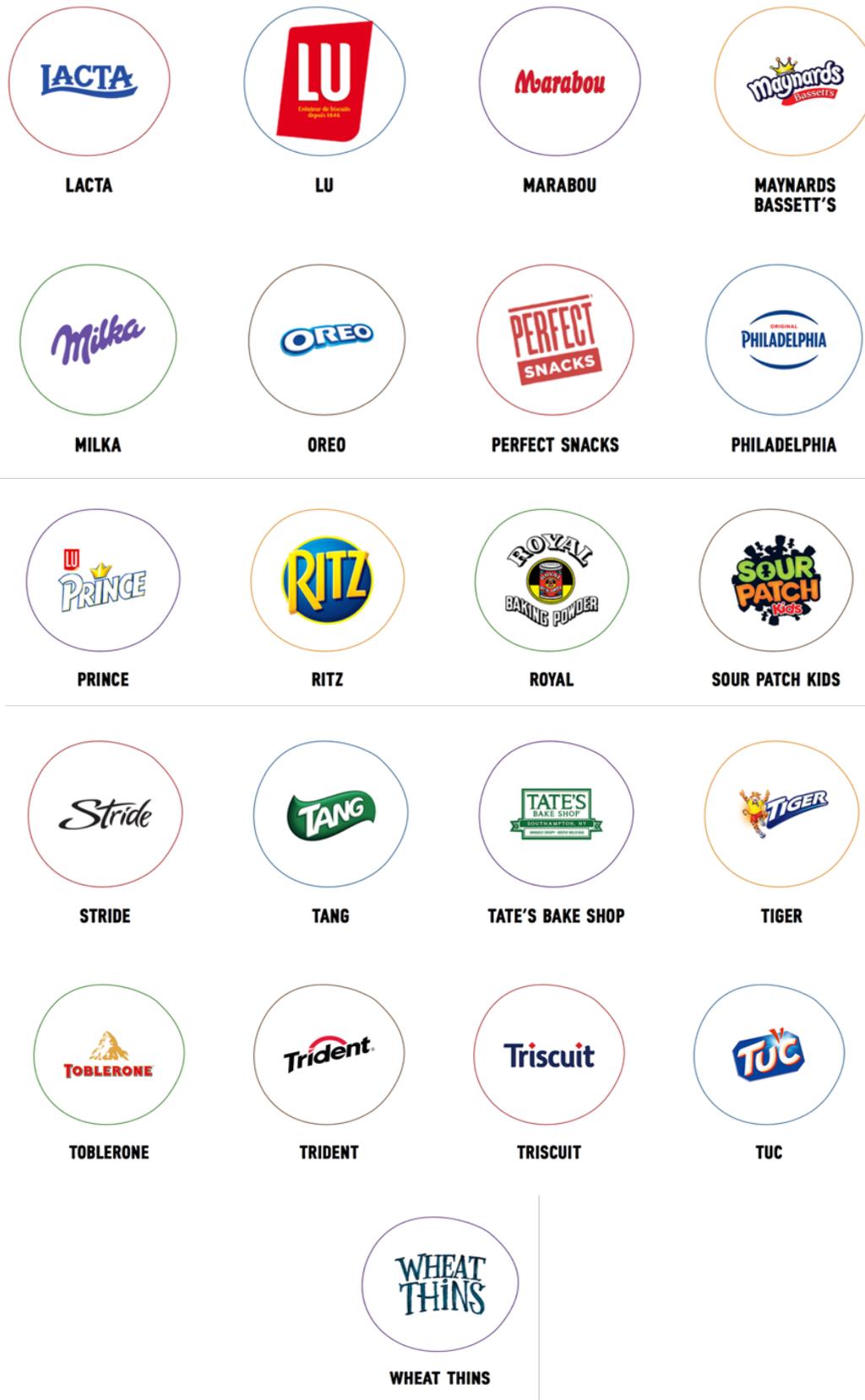


Figura: Principales marcas de Mondelez International (II)

Fuente: <https://www.mondelezinternational.com/Our-Brands>

El propósito de esta empresa de alimentos refleja que persigue empoderar y capacitar a las personas a que coman bien ofreciéndole una variedad de snacks saludables ya que garantizan que “conocemos profundamente a nuestros consumidores y comprendemos sus deseos de bienestar personal y cuidado”¹⁹⁷. Adicional a este propósito de cuidar a sus consumidores, Mondelēz busca siempre cumplir con sus compromisos haciendo lo correcto para sus consumidores, socios, marcas y medio ambiente¹⁹⁸.

Para ellos sus consumidores son lo más importante y entienden que cada día estos tienen menos tiempo libre para poder alimentarse de manera adecuada y es por eso que quieren ofrecerles a todos sus consumidores snacks saludables que les brinden la nutrición adecuada día a día¹⁹⁹. Ya que los consumidores son valiosos para esta empresa, afirman estar enfocados en poder acelerar el crecimiento mediante la inversión y desarrollo de las marcas, así como también en mejorar la cadena de suministros, crear nuevos canales y asociaciones, lograr una excelencia en marketing y ventas, mejorar y llevar a cabo transformaciones digitales entre otros²⁰⁰.

Como se reflejará con más detalle, Mondelēz es una empresa que está muy orientada y enfocada en la inversión en investigación y desarrollo. Afirman que “están obsesionados por comprender las necesidades del consumidor y ofrecer bocadillos con calidad y sabor consistente”²⁰¹ (Mondelēz, 2020). Una de sus creaciones ha sido SnackFutures, un centro de emprendimiento e innovación donde buscan crecer y revolucionar la industria de los refrigerios. Para Mondelēz este centro juega un papel fundamental para poder llevar a cabo su misión de liderar el futuro de los bocadillos en todo el mundo. Así como también este centro da rienda suelta a lo que consideran sus nuevas ideas bajo tres principios básicos: invención, reinención y aventura. Invención ya que están creando nuevas marcas y categorías de productos, reinención ya que están modificando marcas existentes mediante ideas nuevas y aventura ya que a través de las otras dos categorías la empresa se está aventurando y está creciendo²⁰².

¹⁹⁷ <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Our-Values>

¹⁹⁸ <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Our-Values>

¹⁹⁹ <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Growth-Strategy>

²⁰⁰ <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Growth-Strategy>

²⁰¹ <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Innovation>

²⁰² <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Innovation>

De la mano de sus trabajadores, Mondelēz también trabaja para ayudar al medio ambiente mediante sus programas de responsabilidad social corporativa tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel nacional la empresa ha logrado avanzar en su compromiso con la agricultura sostenible mediante programas como el programa de trigo sostenible donde buscan afianzar y destacar su “apuesta por el respeto al medioambiente y la preservación de la biodiversidad local”²⁰³ (Financial food, 2019) donde los agricultores han destinado el 3% de sus campos para el cultivo de flores y así evitar la desaparición de las abejas y de las mariposas por el favorecimiento que estas flores traerán a la polinización ya que estos dos animales están en peligro de extinción. Tal y como lo señala la portavoz de Mondelēz International en España, Esther Patino, sobre estos programas “responde a nuestra apuesta por los procesos de producción respetuosos con el medio ambiente, en línea con las inquietudes de los consumidores, cada vez más sensibilizados y comprometidos con el cuidado del entorno”²⁰⁴ (Ester Patino, 2019).

Adicionalmente, han lanzado su programa *Cocoa Life* que consiste en ayudar a crear una cadena de suministro de cacao de manera responsable ya que se crea mediante el aumento del rendimiento en los cultivos ya existentes, así como también ayudan y contribuyen con las comunidades productoras del cacao y ayudan a la prevención de la deforestación²⁰⁵. Actualmente, el 43% de las marcas de chocolate Mondelēz Internacional obtienen el cacao a través de este programa²⁰⁶ y se ha comprometido que para el año 2025 el 100% del cacao empleado en sus marcas de chocolates provengan de este programa.

²⁰³ <https://financialfood.es/mondelez-international-avanza-en-su-compromiso-con-la-agricultura-sostenible-en-espana/>

²⁰⁴ <https://financialfood.es/mondelez-international-avanza-en-su-compromiso-con-la-agricultura-sostenible-en-espana/>

²⁰⁵ <https://www.sweetpress.com/el-programa-cocoa-life-cubrira-el-100-de-las-marcas-de-chocolate-de-mondelez-international/>

²⁰⁶ <https://www.rrhpress.com/comprometidos/45905-mondelez-international-se-compromete-a-fabricar-todas-sus-marcas-de-chocolate-con-cacao-sostenible>



Figura: El programa Cocoa Life de Mondelez

Fuente: <https://www.cocoalife.org/progress/action-plans-to-protect-and-restore-forests-with-cocoa-life-farmers-at-the-heart>

La empresa afirma que mediante estos programas también ayuda con su propósito de garantizar los mejores snacks a todos los consumidores gracias a la materia prima tal y como afirma Dirk Van de Put, presidente y CEO de la compañía, “nuestro propósito en Mondelez International es ayudar a que las personas elijan el snack adecuado, y ese objetivo comienza con las materias primas que obtenemos, incluido el cacao” ²⁰⁷ (Dirk Van de Put, 2019).

Siguiendo con este apartado de responsabilidad social corporativa, Mondelez inició una campaña de sensibilización medioambiental impulsada por sus empleados. A través de esta campaña los empleados de la compañía trabajarán en iniciativas que ayuden al medioambiente reduciendo su impacto. Una de las actividades de esta iniciativa realizada en Madrid consiste en sensibilizar a los trabajadores del total de las emisiones de CO2 que se emiten en sus estilos de vida, lo que se busca es que al cabo de un año se repita otra vez la medición de este y así ver el impacto y el cambio que se puede lograr en un año. Otra iniciativa de este programa consiste en que los empleados que forman parte de

²⁰⁷ <https://www.rrhhpress.com/comprometidos/45905-mondelez-international-se-compromete-a-fabricar-todas-sus-marcas-de-chocolate-con-cacao-sostenible>

este puedan concientizar a todos los trabajadores de la empresa sobre el consumo responsable de objetos como cubiertos y vasos tanto de cartón como de plástico ²⁰⁸.

Pero, no solo ayudan con el medioambiente o concientizan a sus trabajadores, sino que también apoyan y dan donaciones tanto a fundaciones como a ONG y a las personas mayores.

En el año 2018, gracias a sus trabajadores, Mondelēz España donó 1.700 horas a fundaciones y ONG a través de su programa anual de voluntariado corporativo. Gracias al trabajo de 449 voluntariados ²⁰⁹ se ha podido asistir a colaborar y a ayudar por un total de 1.746 horas ²¹⁰ a estas entidades. Buscan ayudar contra el hambre, la desigualdad social, los malos hábitos saludables y alimenticios y la protección del medio ambiente. Tal y como afirma Esther Patino, responsable del programa de voluntariado de Mondelez, “trabajar, charlar, practicar deporte o compartir un café juntos - beneficiarios y voluntarios-, supone un inmenso apoyo emocional al que según la circunstancia y actividad, añadimos la donación de productos y obsequios de nuestras marcas, e incluso la entrega de alimentos, juguetes, ropa, etc.,” ²¹¹ (Ester Patino, 2018).

En cuanto a su crecimiento, alianzas y desarrollo, Mondelēz con el pasar de los años ha ampliado su gama de productos, se ha aliado y ha adquirido marcas del sector, ha ampliado su presencia online y ha abierto nuevos centros de I+D.

Con los lanzamientos de productos, la empresa lanzó el Milka Oreo de chocolate blanco que, a pesar de seguir con el tradicional Milka Oreo, han decidido aprovechar la demanda de productos de consumo por placer para lanzar este nuevo sabor de Milka Oreo en donde la empresa busca aumentar el número de consumidores ²¹². Así mismo han presentado de la mano de Selva las nuevas barras cerealitas, unas barras de cereales que vienen en 3 sabores: frutos rojos, granola y chips y almendras ²¹³ el lanzamiento de estas barras va en

²⁰⁸ <https://www.corresponsables.com/actualidad/Mondelez-inicia-una-campna-de-sensibilizacion-medioambiental-impulsada-por-sus-empleados?bhbsetck=1>

²⁰⁹ <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/289554/mondelez-espana-ha-donado-mas-de-1-700-horas-a-fundaciones-y-ong-en-2018>

²¹⁰ <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/289554/mondelez-espana-ha-donado-mas-de-1-700-horas-a-fundaciones-y-ong-en-2018>

²¹¹ <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/289554/mondelez-espana-ha-donado-mas-de-1-700-horas-a-fundaciones-y-ong-en-2018>

²¹² <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/315395/mondelez-amplia-su-gama--milka-oreo--con-una-version-con-chocolate-blanco>

²¹³ <http://www.latinspots.com/sp/noticia/selva-presenta-las-nuevas-barras-cerealitas/52101>

sintonía con el objetivo de la empresa que es ofrecer más snacks saludables a sus consumidores, así como también se alinean a los objetivos de impacto de Mondelēz para el 2025 donde se centran en: *snacking* sustentable y *mindfulsnacking* ²¹⁴.

Además de estas barras de cereales, la empresa ha adquirido Perfect Snacks, una compañía americana especializada en barras nutricionales refrigeradas. Con la adquisición de esta empresa, Mondelēz busca ampliar su oferta de barras nutricionales refrigeradas y snacks de proteínas orgánicas, una categoría muy consumida en Estados Unidos ²¹⁵.

Por último, en cuanto a lanzamientos de nuevos productos, para poder satisfacer la demanda del chocolate negro, la marca Suchard perteneciente a la cartera de marcas de Mondelēz Internacional, ha presentado una nueva gama de tabletas finas de chocolate negro ya sea con naranja, menta o nueces pecanas. Con este lanzamiento, la empresa impulsa la estrategia que comenzaron en 2017 donde buscan apostar por el consumo del chocolate negro ²¹⁶ y también formar parte del proyecto CocoaLife del cual hablamos anteriormente.

Siguiendo con las alianzas y adquisiciones, Mondelēz y Barry Callebaut, uno de los fabricantes de chocolate y cacao más grande del mundo buscan unirse para que Barry Callebaut pueda adquirir e integrar las instalaciones de Mondelēz Internacional en Halle, Bélgica para así poder extender su red de distribución y producción ²¹⁷. Así mismo, Mondelēz se ha aliado con el equipo de fútbol inglés Manchester United ²¹⁸ para poder apoyar a las personas mayores. Con esta alianza ambas partes han acordado el lanzamiento de varios productos con marca doble y campañas interactivas para poder combatir la soledad de las personas mayores y ha adquirido Give & Go, una compañía especializada en productos de horno y repostería ²¹⁹.

En cuanto a su presencia online y comercio electrónico, Mondelēz se ha aliado con uno de los gigantes del e-commerce, Alibaba Group, para así mediante esta plataforma poder

²¹⁴ <https://infokioscos.com.ar/107076/nuevas-barras-cerealitas.html>

²¹⁵ <https://www.sweetpress.com/mondelez-international-crece-en-barras-nutricionales-con-la-compra-de-perfect-snacks/>

²¹⁶ <https://www.sweetpress.com/mondelez-impulsa-la-apuesta-de-suchard-por-el-chocolate-negro/#>

²¹⁷ <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/mondelez-international-y-barry-callebaut-extienden-su-relacion>

²¹⁸ <https://www.sweetpress.com/el-grupo-mondelez-se-alia-con-el-manchester-united/>

²¹⁹ <https://www.sweetpress.com/el-grupo-mondelez-se-alia-con-el-manchester-united/>

aumentar su alcance y presencia en el mercado chino. Con esta unión, los consumidores chinos tendrán la oportunidad de acceder a través del comercio electrónico a una gama de productos de Mondelēz como, por ejemplo: las galletas Oreo, Chips Ahoy o belVita así como a los chocolates Cadbury y Toblerone o los chicles Trident. Tal y como ha señalado Tim Cofer, Chief Growth Officer de Mondelēz International, “este acuerdo con Alibaba significa un importante paso adelante en nuestro objetivo de aumentar nuestros ingresos generados por el e-commerce (...) el negocio de snacks crece muy rápidamente dentro del mercado de e-commerce en China y Alibaba es un socio con una gran capacidad de ayudarnos a conseguir una mayor participación en este segmento, incrementando nuestros canales de distribución y mejorando la accesibilidad de nuestras marcas en los mercados chinos, tanto el urbano como el rural” ²²⁰ (Tim Cofer, 2016).

Por último, Mondelēz International ha abierto recientemente dos centros de I+D, uno en Polonia y uno en Singapur. Para Mondelēz International la innovación es un factor muy importante y tal y como afirma José Luis Saiz, director general de Mondelēz Iberia, "estamos creciendo porque contamos con marcas líderes y porque durante la crisis invertimos en la innovación de nuestros productos y en optimizar el trabajo en los puntos de venta" ²²¹ (José Luis Saiz, 2015).

Inaugurado en la ciudad de Jurong, Singapur, el centro técnico de innovación será el encargado de desarrollar nuevos productos y tecnologías para algunas de las marcas de Mondelēz. Las instalaciones de esta planta cuentan con los últimos avances técnicos como, por ejemplo: un centro piloto, un estudio creativo de packaging y varios laboratorios dedicados a la investigación ²²². Mientras que el centro de I+D ubicado en Polonia, en la ciudad de Wroclaw busca fomentar la innovación y acelerar el crecimiento facilitando nuevos productos y tecnologías para varias marcas de la empresa en las categorías de chocolate y galletas. Así mismo, este centro también promoverá la selección, fidelización y desarrollo del talento en varias áreas científicas y técnicas de la empresa, así como desarrollar la tecnología dentro de la organización ²²³.

²²⁰ <https://www.indisa.es/al-dia/mondelez-international-presenta-alianza-estrategica-para-alibaba>

²²¹ <https://www.expansion.com/empresas/2015/10/13/561d670846163f102b8b467a.html>

²²² <https://www.europapress.es/economia/noticia-mondelez-international-inaugura-nuevo-centro-id-singapur-20180219140059.html>

²²³ <https://www.europapress.es/economia/noticia-mondelez-international-abre-centro-id-polonia-20170719115505.html>

Con relación al marketing de la empresa, Mondelēz ha llevado a cabo ciertas acciones en esta área para darse a conocer tanto nacional como internacionalmente sin dejar a un lado al consumidor ya que como afirma Luciana Etcheverry, Gerente de Marketing Services para el Cono Sur de la compañía, “la estrategia de Marketing de Mondelēz tiene al consumidor en el centro de la escena. Estamos enfocados en crecer y sabemos que para hacerlo tenemos que entender al consumidor y sus necesidades más que nunca” ²²⁴ (Luciana Etchverry, 2019).

Empezando por España, Mondelēz ha trabajado para poder reinventar la marca de galletas Fontaneda y lograr que España sea uno de sus principales mercados de Europa. Tal y como señala Romeo Lacerda, presidente de la categoría de galletas de Europa de Mondelēz International, “España es un mercado en el que la multinacional quiere invertir y trabaja para reinventar la icónica marca de galletas Fontaneda (...) Queremos que Fontaneda juegue un papel importante en el crecimiento de la marca en España” ²²⁵ (Romeo Lacerda, 2018). Para lograr esta reinención, la empresa ha invertido en ella tanto en diseño como en innovación, apostando por la autenticidad de la marca y por su calidad ²²⁶.

Sin dejar a un lado a España, la empresa ha presentado en Argentina lo que sería su nueva estrategia de negocio global. En esta presentación Mondelēz ha dado a conocer que todo su proceso de producción y el portafolio de sus productos estará alineado con premisas como el snacking sustentable y mindfultsnacking.

Para Mondelēz el snacking sustentable consiste en todas las acciones que se llevan a cabo para obtener los productos, abarcando desde la cadena de producción seleccionando los ingredientes adecuados y sustentables evitando seleccionar ingredientes que no protejan los recursos naturales o no eviten la deforestación; hasta la reducción de la huella de carbono y el proceso de innovación en el packaging de los productos para que estos lleguen a ser de materiales reciclables. Y el mindfultsnacking consiste en todos los esfuerzos que Mondelēz hará para educar a los consumidores para que estos se alimenten de la mejor manera posible y también en todas las evoluciones que tendrá su porfolio para

²²⁴ <https://insiderlatam.com/mondelez-se-transforma-digitalmente-pensando-en-el-consumidor/>

²²⁵ <https://www.europapress.es/economia/noticia-mondelez-trabaja-reinventar-fontaneda-espana-sea-principales-mercados-europa-20181025192954.html>

²²⁶ <https://www.europapress.es/economia/noticia-mondelez-trabaja-reinventar-fontaneda-espana-sea-principales-mercados-europa-20181025192954.html>

así poder ofrecer porciones controladas y mejorar el perfil nutricional de los productos ²²⁷.

Por último, en el análisis de Mondelēz hablaremos de cómo esta empresa ha colaborado contra la pandemia vivida en el 2020. Mondelēz ha entregado más de 30 toneladas de alimentos a organizaciones como la Cruz Roja Española y diversos bancos de alimentos que han sido los encargados de repartirlos entre los más necesitados. Pero, no solo han ayudado a los más necesitados a través de los bancos de alimentos o la Cruz Roja, sino que también han repartido galletas y chocolates a todos aquellos transportistas quienes no dejaron de trabajar durante la crisis del COVID-19 y a través de la donación de 10.000 mascarillas procedentes de su stock de seguridad industrial para proteger tanto al personal sanitario como a los pacientes de los hospitales que se encuentran cerca de sus fábricas ²²⁸, como explica la mánager de Comunicación y Asuntos Corporativos de Mondelēz International de Iberia, Esther Patino, “la ayuda y apoyo a nuestras comunidades forma parte del compromiso de Mondelēz desde hace muchos años. Este es el origen de nuestro programa de donaciones a los bancos de alimentos en España, instaurado en el año 2003, y del programa de voluntariado corporativo, impulsado por nuestros propios empleados desde hace una década” ²²⁹ (Esther Patino, 2020). También han realizado aportes económicos al programa Cruz Roja Responde y a Médicos sin Fronteras o la receta Oreo con Alma, junto con la ONG Educo y sus Becas Comedor en Casa ²³⁰.

2.7 Unilever

Siete años más tarde, en 1930 gracias a la fusión de Margarine Unie, compañía holandesa de margarina, y Lever Brothers, fabricante inglés de jabones, nace Unilever, una empresa multinacional británico-neerlandesa encargada de distribuir bienes de consumo de alta rotación a nivel global con el objetivo de lograr que el estilo de vida sostenible se convierta en algo cotidiano ²³¹.

²²⁷ <https://www.iprofesional.com/management/292981-mondelez-international-presento-su-nueva-estrategia-global>

²²⁸ <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mondelez-se-suma-a-la-lucha-contra-el-covid-19/fba0ded40dfa63dd9bc1b6e324f74254>

²²⁹ <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mondelez-se-suma-a-la-lucha-contra-el-covid-19/fba0ded40dfa63dd9bc1b6e324f74254>

²³⁰ <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mondelez-se-suma-a-la-lucha-contra-el-covid-19/fba0ded40dfa63dd9bc1b6e324f74254>

²³¹ <https://www.unilever.es/about/>

En sus inicios en España, Unilever se ubicaba en la capital, pero posteriormente se trasladaron a Barcelona donde se encuentran actualmente y donde han logrado elevar su beneficio en un 50% y aumentar sus ventas durante todo el 2019. El código CNAE para la empresa es el 4639 cuya actividad está relacionada con “comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco”²³².

Actualmente la empresa opera en más de 190 países, cuenta con más de 160 mil empleados y tiene una cartera de aproximadamente 400 marcas que se dividen en 4 categorías: belleza y cuidado personal, comida y refrescos, cuidado del hogar y purificador de agua. Sus principales marcas se recogen a continuación.

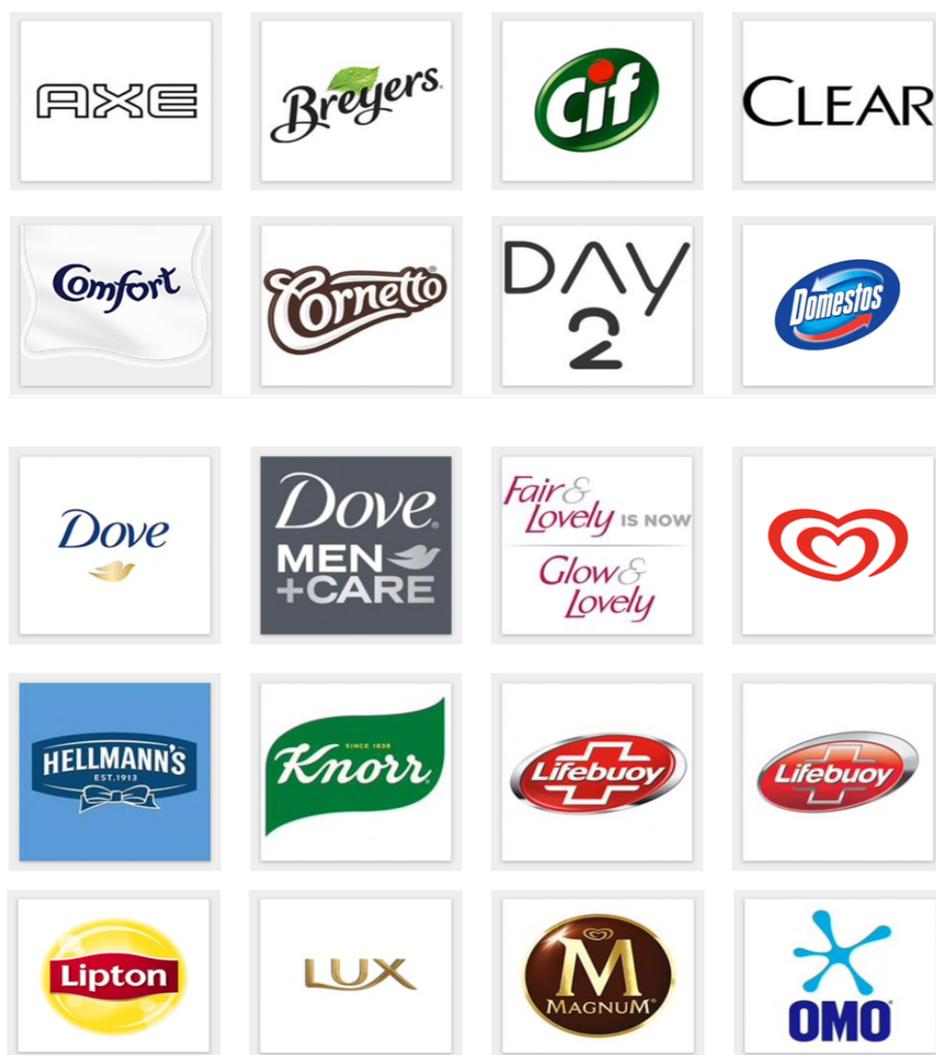


Figura: Marcas propiedad de Unilever (I)

Fuente: <https://www.unilever.com/brands/>

²³² https://www.expansion.com/directorio-empresas/unilever-espana-sa_102876_G51_08.html

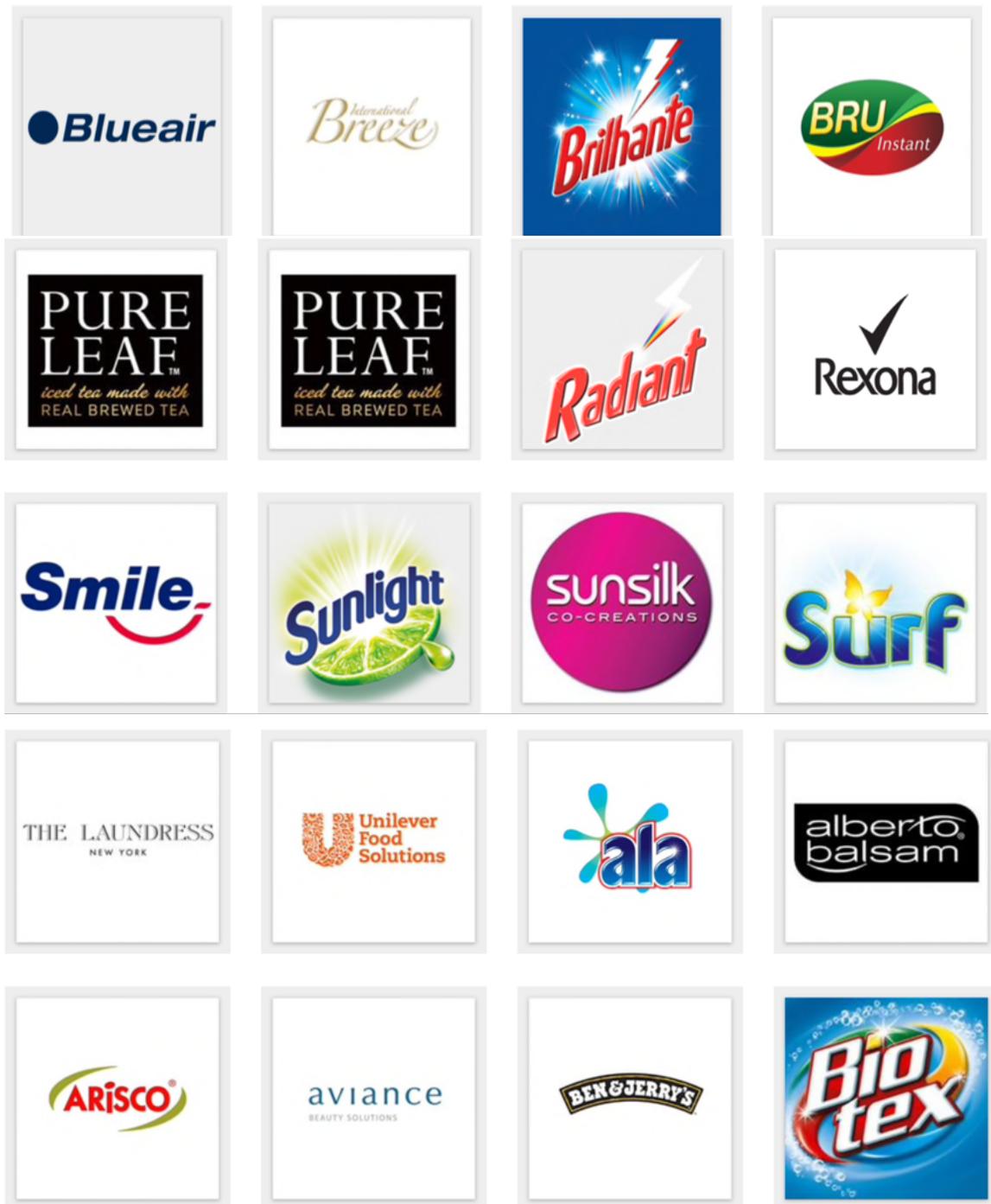


Figura: Marcas propiedad de Unilever (II)

Fuente: <https://www.unilever.com/brands/>

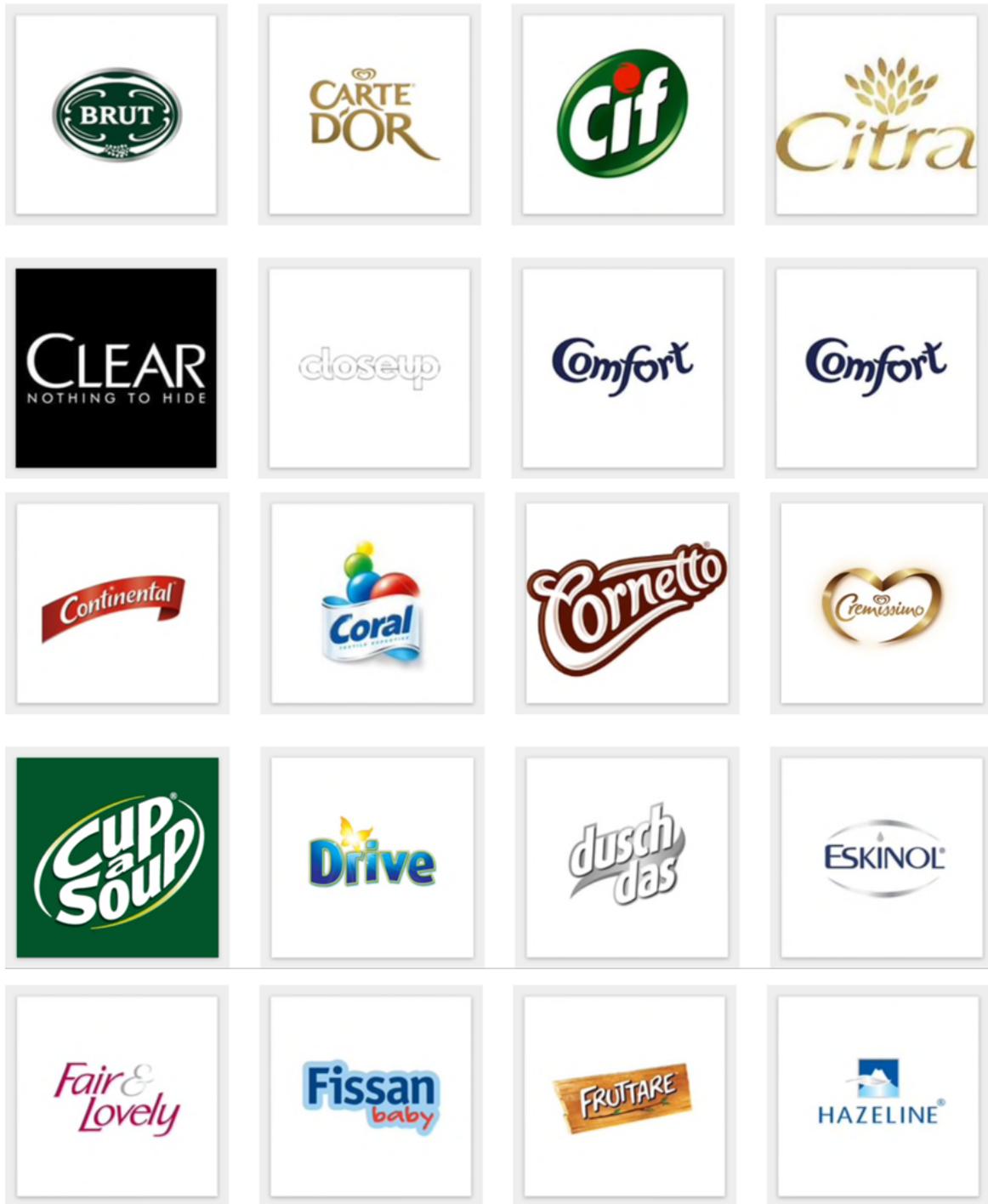


Figura: Marcas propiedad de Unilever (III)

Fuente: <https://www.unilever.com/brands/>

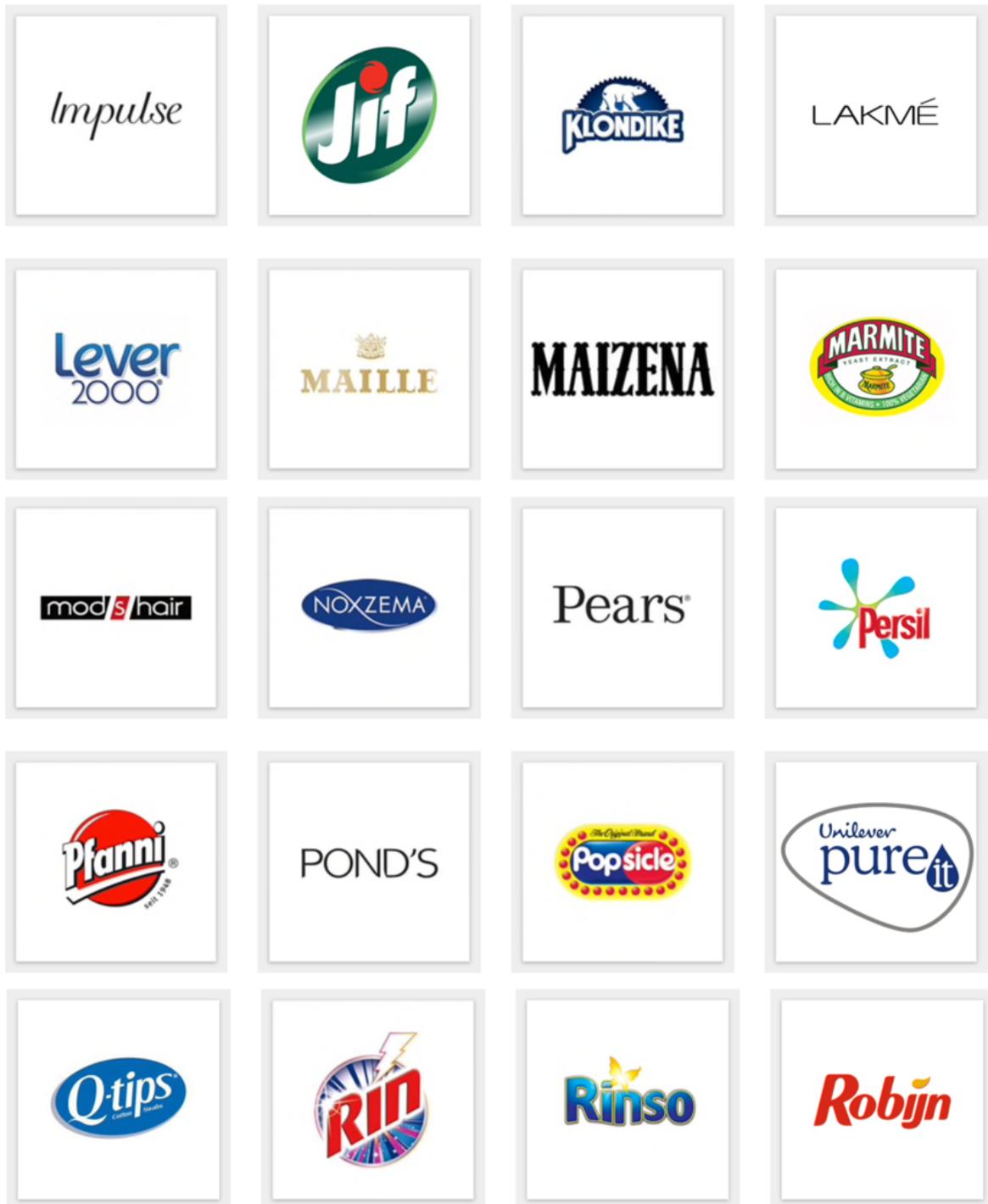


Figura: Marcas propiedad de Unilever (IV)

Fuente: <https://www.unilever.com/brands/>

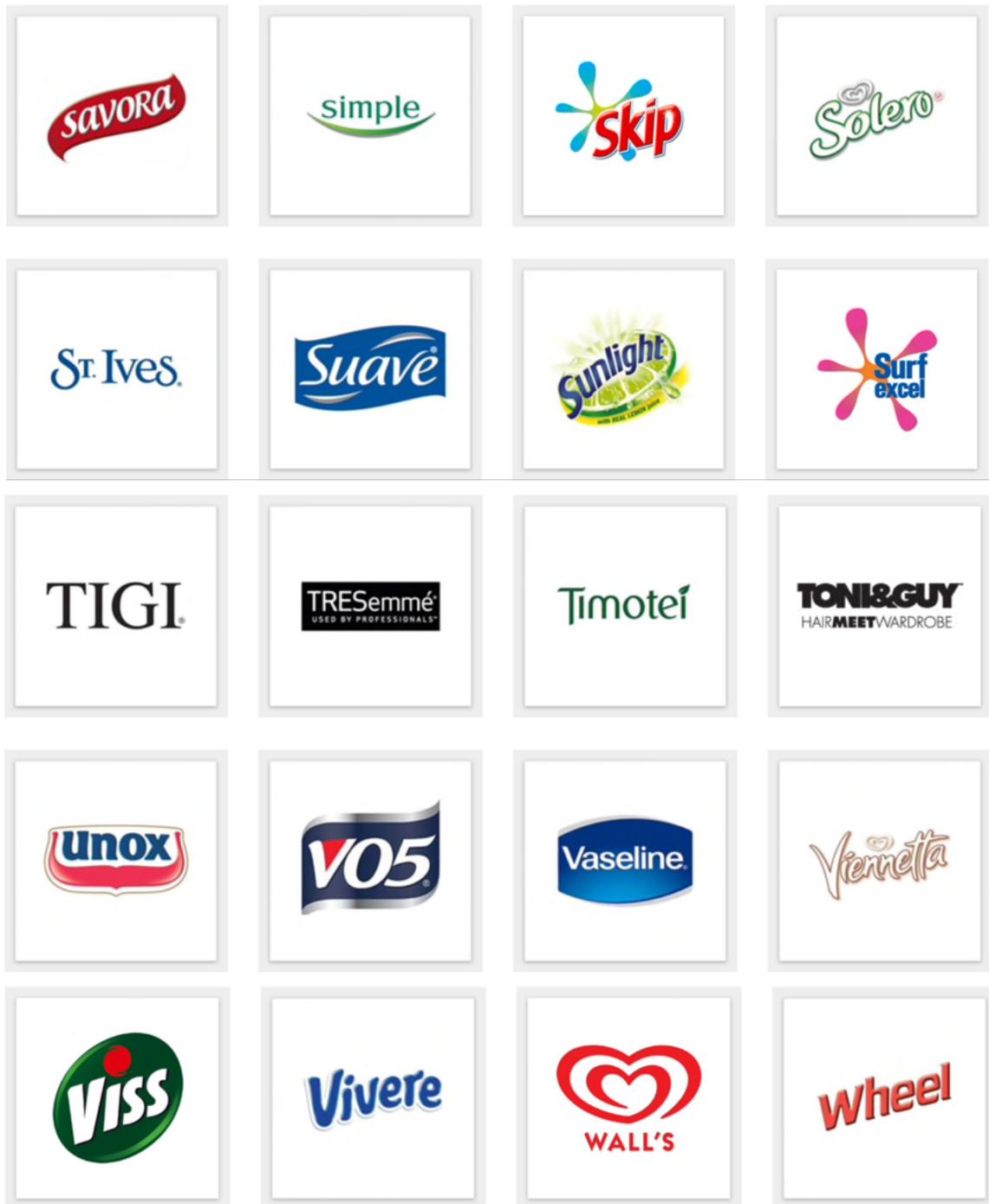


Figura: Marcas propiedad de Unilever (V)

Fuente: <https://www.unilever.com/brands/>

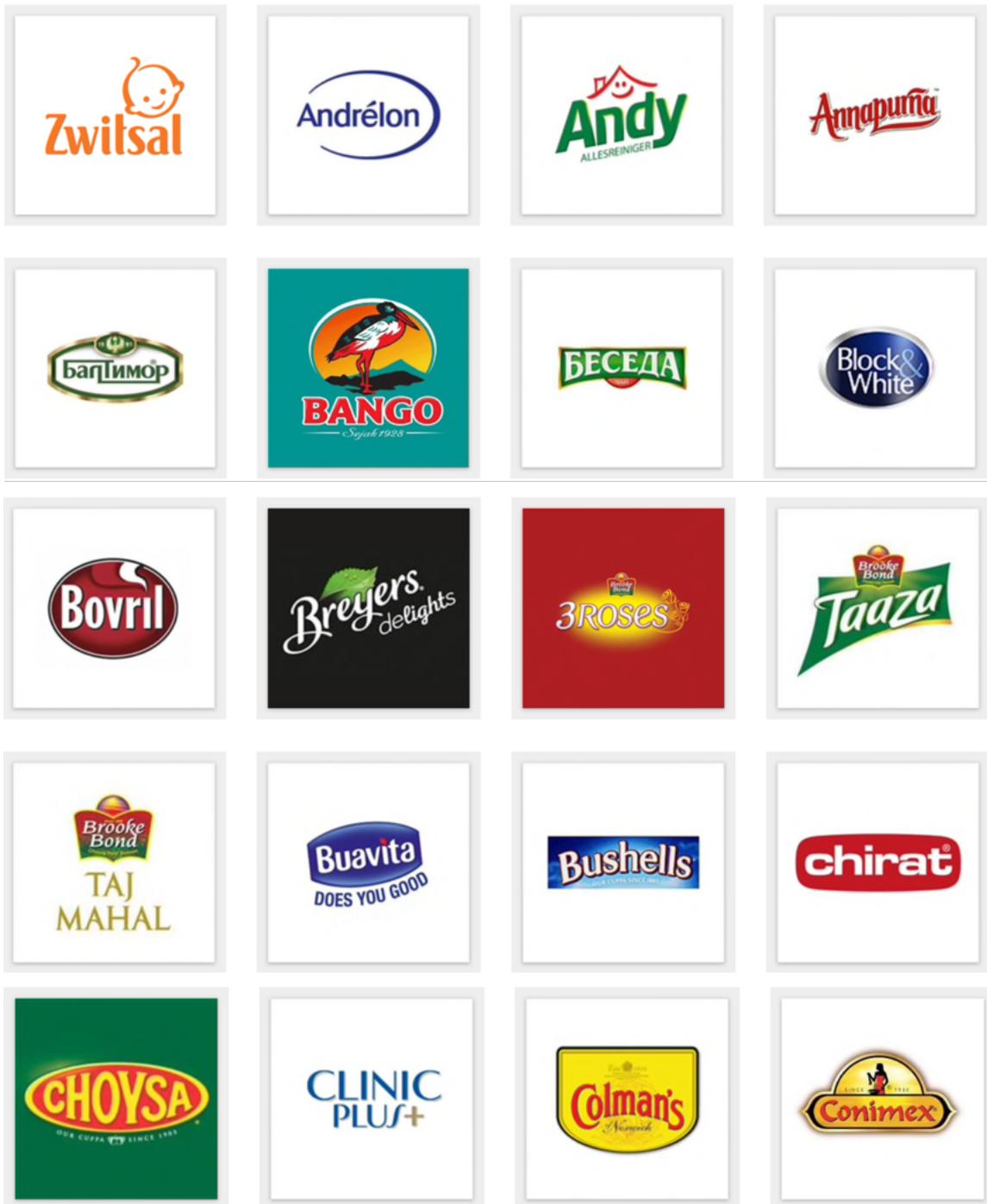


Figura: Marcas propiedad de Unilever (VI)

Fuente: <https://www.unilever.com/brands/>

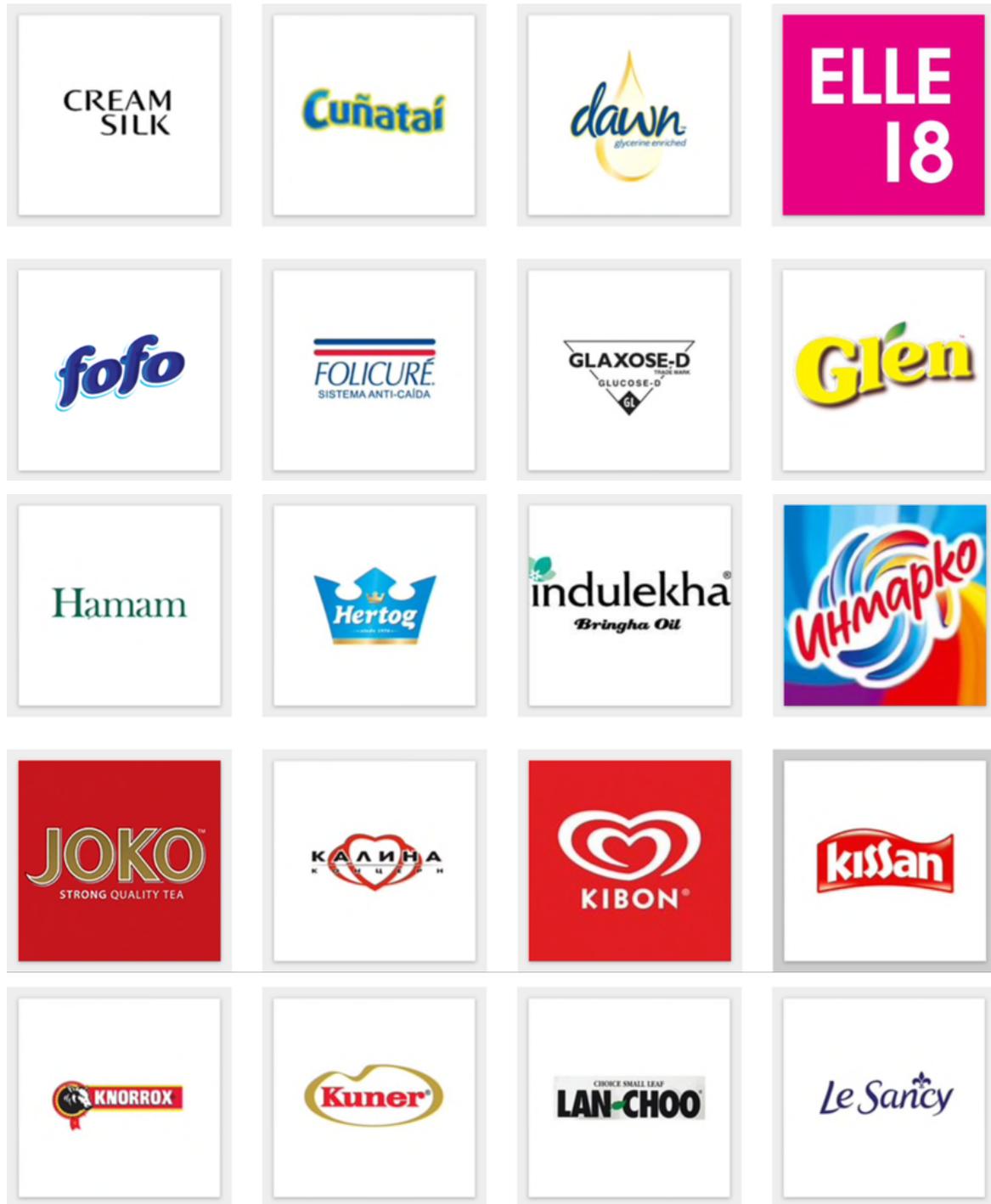


Figura: Marcas propiedad de Unilever (VII)

Fuente: <https://www.unilever.com/brands/>

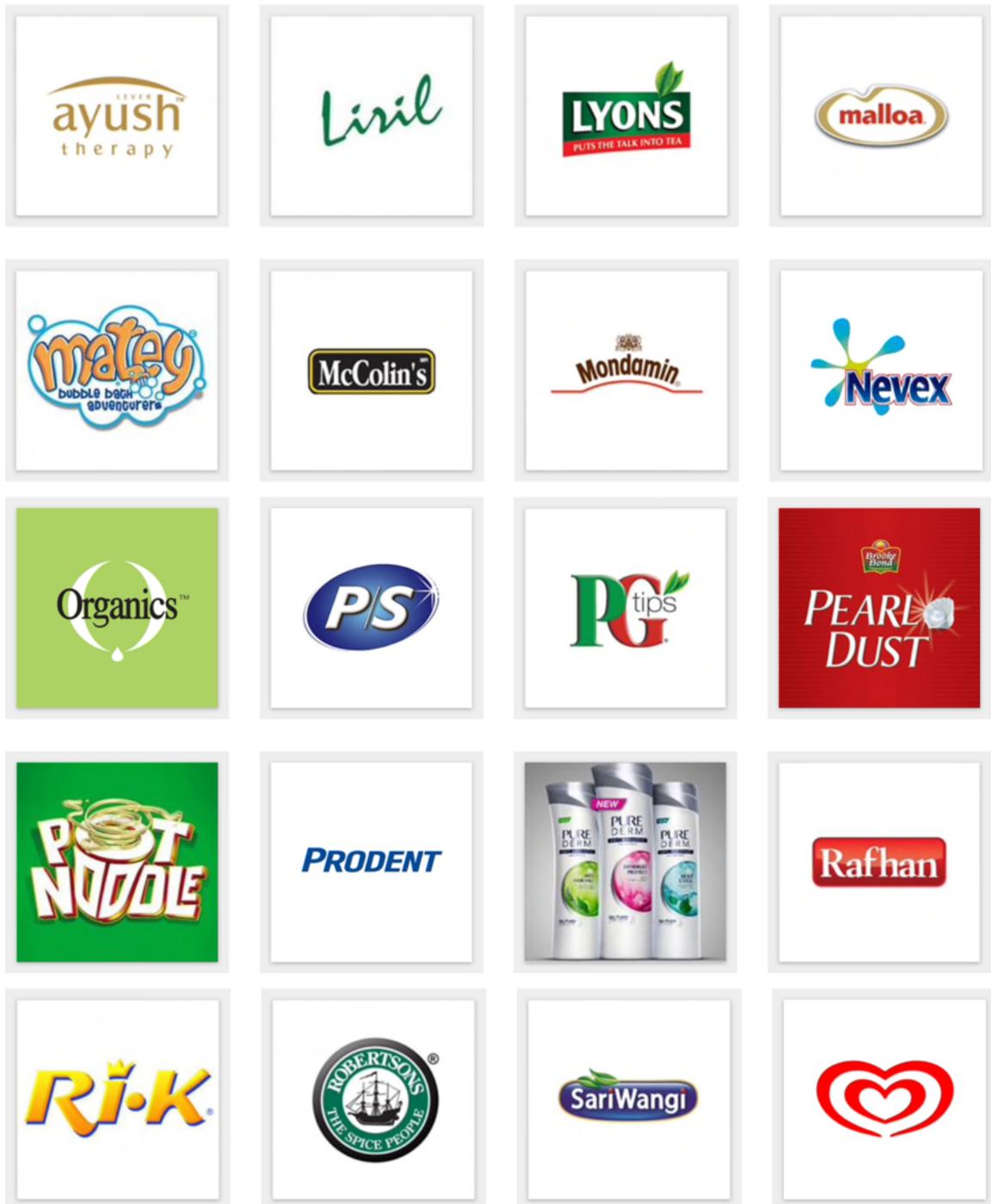


Figura: Marcas propiedad de Unilever (VIII)

Fuente: <https://www.unilever.com/brands/>

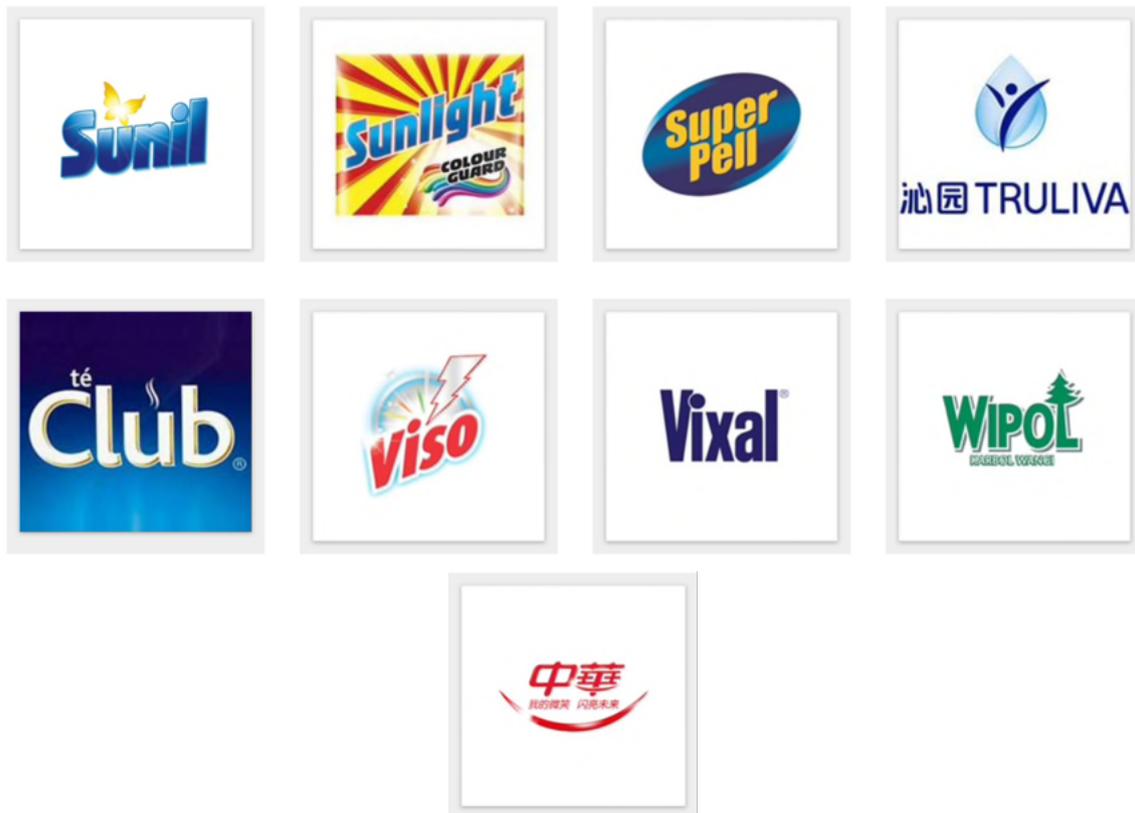


Figura: Marcas propiedad de Unilever (IX)

Fuente: <https://www.unilever.com/brands/>

Desde sus inicios y durante su crecimiento, la multinacional afirma trabajar para ayudar a las personas a mejorar su salud y bienestar, reducir el impacto medioambiental y mejorar la calidad de vida de las personas ²³³ logrando así construir una empresa de la que “todos puedan estar orgullosos” ²³⁴.

Unilever se caracteriza por ser una empresa pionera, innovadora y por hacer productos que les gusten a todos los consumidores logrando crear cosas diferentes. Además de esto, buscan siempre generar un impacto positivo en la vida de sus consumidores y lograr que estos satisfagan sus necesidades.

Su filosofía de trabajo se basa en hacer el bien para así poder ser un mejor negocio y este bien lo hacen mediante su presencia en todos los hogares del mundo. Unilever piensa que las empresas que en un futuro prosperan son aquellas que trabajan para servir tanto a la sociedad como también al medio ambiente del cual hablaremos más adelante. Debido a

²³³ <https://www.unilever.es/about/>

²³⁴ <https://www.unilever.es/sustainable-living/>

este pensamiento, últimamente han trabajado en áreas como la igualdad de género, alimentación saludable, desechos plásticos, entre otras ²³⁵.

Además de esta filosofía, Unilever establece cuatro valores fundamentales que los definen como empresa y que no solo aplican con sus empleados, sino que también lo aplican con sus clientes, consumidores, socios, proveedores y personas que formen parte de la comunidad. Estos son: la integridad, el respeto, la responsabilidad y el espíritu pionero.

Junto al programa de integridad empresarial de Unilever, estos valores es lo que le da vida a la empresa y a los trabajadores para llegar a proporcionar un ambiente óptimo de trabajo logrando entonces que la empresa sea merecedora de reconocimientos como, por ejemplo: la mejor empresa de gran consumo para trabajar ²³⁶. Según el ranking anual publicado por la revista Forbes, Unilever “ha sido reconocida como la mejor empresa de alimentación y gran consumo de España para trabajar” ²³⁷ (Dircomfidencial, 2020) este 2020.

Este programa de integridad empresarial ayuda a la multinacional a atraer, retener e involucrar mejor a los empleados en todos los procesos de la empresa, así como también los ayuda para hacer una buena elección sobre sus proveedores y socios comerciales.

Al igual que el resto de empresas, Unilever se siente comprometida con el medioambiente.

Tal y como señalan en su portal web, hace 10 años, en el 2010 lanzaron lo que sería su plan Unilever para una vida sostenible. Con este lanzamiento lo que buscan es ser la empresa más sostenible en el mundo, definiendo este no como un plan de sostenibilidad, sino una manera de lograr un negocio sostenible y de éxito ²³⁸.

Para ello estudiaron todos los aspectos que engloban su cadena de valor y desarrollaron una estrategia basada en los objetivos que sabían que eran fundamentales para lograr un desarrollo sostenible.

²³⁵ <https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-values-and-principles/>

²³⁶ <https://dircomfidencial.com/rsc/unilever-espana-elegida-mejor-empresa-de-gran-consumo-para-trabajar-20200309-1653/>

²³⁷ <https://dircomfidencial.com/rsc/unilever-espana-elegida-mejor-empresa-de-gran-consumo-para-trabajar-20200309-1653/>

²³⁸ <https://www.unilever.es/sustainable-living/>

El propósito de el plan Unilever para una vida sostenible es poder separar el proceso de crecimiento y fabricación de las huellas ambientales y así impactar de manera positiva mientras que los objetivos que se plantea este plan:



Figura: Objetivos en torno al logro de un desarrollo sostenible

Fuente: <https://www.unilever.es/sustainable-living/>

Sin dejar de enfocarse en la innovación de sus productos para satisfacer las necesidades de los clientes y hacer productos de calidad, Unilever tiene como visión hacer de la vida sostenible algo común. Logrando ser reconocida como empresa líder en sostenibilidad²³⁹ según la última encuesta realizada por GlobeScan-SustainAbility donde expertos de empresas, gobiernos, ONG y el mundo académico sobre el medioambiente y calentamiento global han catalogado a Unilever como la empresa número 1 en liderazgo de sostenibilidad.

Unilever ha sido merecedora de este reconocimiento gracias a acciones donde han conseguido “suministrar energía verde para todas sus factorías del planeta”²⁴⁰ (Ecoticias, 2020) suministrando a todas sus oficinas, fábricas, centros de I+D, almacenes, centro de distribución y datos eléctricos 100% renovable; por dejar de usar químicos derivados de combustibles fósiles en sus productos de limpieza para el 2030 reduciendo entonces las huellas de carbono²⁴¹.

El principal objetivo y el compromiso que adquirió la multinacional es ser una compañía de “carbono positivo”²⁴² para el 2030. Con este objetivo muestran una vez su compromiso ante el calentamiento global ya que tal y como señaló Marc Engel, director

²³⁹ <https://diarioresponsable.com/noticias/29857-unilever-es-reconocida-como-empresa-lider-en-sostenibilidad>

²⁴⁰ <https://www.ecoticias.com/energias-renovables/196491/unilever-consigue-suministro-energia-verde-factorias-planeta>

²⁴¹ <https://diarioresponsable.com/noticias/29886-unilever-dejara-de-usar-quimicos-derivados-de-combustibles-fosiles>

²⁴² <https://www.compromisorse.com/rse/2019/12/18/unilever-se-compromete-a-ser-compania-de-carbono-positivo-en-2030/>

de la Cadena de Suministro en Unilever "la emergencia climática es uno de los retos más urgentes que estamos todos afrontando. Nuestro equipo ha trabajado duro para asegurar los contratos de energía renovable para nuestros sitios en cinco continentes, acelerando la entrega de nuestros objetivos de energía 100% renovable"²⁴³ (Marc Engel, 2019).

Además de todo lo mencionado, Unilever también se compromete con la defensa de los animales²⁴⁴ y con la concientización contra la lucha de desperdicios alimentarios²⁴⁵.

Continuando con el análisis de esta multinacional, la empresa ha desarrollado y puesto en práctica diferentes estrategias para expandirse.

En cuanto al mercado internacional, la empresa ha firmado varios acuerdos y convenios para lograr esa expansión y mejorar. Empezaremos hablando del acuerdo firmado con la empresa de comercio electrónico China JD.com con el objetivo de poder mejorar y explotar soluciones en su cadena de suministro²⁴⁶. Seguimos comentando sobre su refuerzo en países como Chile y Bolivia a través de refuerzos de presencia en el mercado chileno específicamente en el área de sustentabilidad con marcas que promueven el cuidado personal y el bienestar corporal²⁴⁷ o mediante firmas de acuerdos con empresas para lograr una distribución mayor de sus productos como es el caso de Bolivia, donde Unilever firmó un acuerdo con Laboratorios Inti para lograr ampliar la distribución de sus productos de cuidado personal a más de 3 mil farmacias del país²⁴⁸. Por último, a nivel internacional Unilever ha invertido 85 millones de euros en un nuevo centro mundial de innovación alimentaria con el objetivo de poder "liderar sus programas globales de innovación de alimentos marcas como Knorr, Hellmann's, The Vegetarian Butcher y Calvé"²⁴⁹ (Financial food, 2019).

²⁴³ <https://www.ecoticias.com/energias-renovables/196491/unilever-consigue-suministro-energia-verde-factorias-planeta>

²⁴⁴ <https://diarioresponsable.com/noticias/28467-unilever-confirma-su-compromiso-con-la-defensa-de-los-animales>

²⁴⁵ <https://diarioresponsable.com/noticias/28521-unilever-y-too-good-to-go-impulsan-la-lucha-contra-el-desperdicio-alimentario>

²⁴⁶ <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/unilever-amplia-su-acuerdo-con-jdcom/541862e6a69e4d147029595d5724b78b>

²⁴⁷ <https://www.america-retail.com/chile/chile-unilever-refuerza-su-presencia-en-chile-en-el-area-de-la-sustentabilidad-y-belleza-con-su-nueva-marca-love-beauty-and-planet/>

²⁴⁸ <https://eju.tv/2020/05/unilever-firma-acuerdo-con-inti-para-distribuir-sus-productos-a-mas-de-3-mil-farmacias/>

²⁴⁹ <https://financialfood.es/unilever-invierte-85-millones-en-un-nuevo-centro-mundial-de-innovacion-alimentaria/>

Siguiendo con este tema, a nivel nacional la empresa ha firmado una alianza con Ferrero y unieron fuerzas para lanzar al mercado la primera marca de helados de Kinder ²⁵⁰ así como también han lanzado una nueva división de productos entrando por primera vez en el canal de venta de farmacias donde han lanzado productos en su categoría de consumer health o productos sin receta específicamente productos dentífricos gracias a la adquisición de las marcas Fluocaril y Parogencyl ²⁵¹ y han seleccionado España como el país para realizar el lanzamiento ²⁵².

En cuanto al marketing que la empresa utiliza para darse a conocer cabe destacar el hecho de que la sostenibilidad es el protagonista del marketing de Unilever ²⁵³.

La sostenibilidad en el marketing de Unilever consiste en resaltar el hecho de que están “trabajando para tener un mundo mejor, porque sentimos que necesitamos hacer las cosas bien” ²⁵⁴ (Jaime Aguilera, 2011) tal y como señala Jaime Aguilera, presidente de Unilever en España. Para ellos su mejor marketing es saber que están haciendo bien las cosas y que con sus buenas acciones están mejorando la vida de los consumidores. Igualmente para ellos otro aspecto importante del marketing son sus propios empleados ya que como señala Ana Palencia, vicepresidenta de marketing y directora de comunicación corporativa, “son los mejores embajadores de la marca (...) cualquier acción de marketing y comunicación se hace con su participación ” ²⁵⁵ (Ana Palencia, 2011). Por último, tomando en cuenta que las tendencias han cambiado y que el marketing digital ha evolucionado de manera abismal, la empresa quiso dar un giro a su marketing digital y lo realizó a través del marketing de influencers, marketing que se ha convertido en un elemento muy demandado a lo largo de los años, pero donde Unilever en vez de promocionar productos quieren promocionar marcas. Su estrategia se basa en no intentar vender un producto concreto si no que quieren que los influencers hablen de la marca y de sus valores de una manera más general.

²⁵⁰ <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/alianza-de-unilever-y-ferrero/3256e244e87b58f69afcef96fd6db89c>

²⁵¹ <https://www.america-retail.com/argentina/conoce-la-nueva-division-de-unilever/>

²⁵² <https://www.lavanguardia.com/economia/20200722/482464315538/unilever-lanza-division-entrar-farmacias-espana.html>

²⁵³ <https://ipmark.com/la-sostenibilidad-protagonista-del-marketing-de-unilever-2/>

²⁵⁴ <https://ipmark.com/la-sostenibilidad-protagonista-del-marketing-de-unilever-2/>

²⁵⁵ <https://ipmark.com/la-sostenibilidad-protagonista-del-marketing-de-unilever-2/>

Como reflexión final sobre esta multinacional, se mencionan las medidas que han tomado durante el COVID - 19. Unilever frente a esta pandemia vivida en el 2020 optó por dos opciones: hacer negocio y ayudar.

En sus planes de hacer negocio, la empresa decidió lanzar a finales de abril al mercado ecuatoriano un gel antibacterial con la marca Rexona. Tal y como anunció su gerente de asuntos corporativos, David Balladares “con la coyuntura por la que estaba atravesando el país, en especial durante los meses del pico de la pandemia, nos llevó a desarrollar este proyecto localmente” ²⁵⁶ (David Balladares, 2020). El éxito de este proyecto se tradujo a que, durante los meses de pandemia, lo hayan decidido exportar de Ecuador a países de la región sudamericana como por ejemplo Chile, Perú y Uruguay.

Además de esto, Unilever decidió reforzar y extremar las medidas de seguridad e higiene para poder continuar con la producción de alimentos y productos de limpieza. Reforzaron su plan de vida sustentable durante la pandemia del 2020 aumentando sus medidas de prevención y buscando reducir los residuos de producción mientras aumentaban su uso de energía renovable ²⁵⁷.

También ha colaborado con esta pandemia con la contribución de más de 100 millones de euros para proteger tanto a los consumidores, clientes, trabajadores y proveedores, así como también para asegurar los medios económicos que sustentan a muchas familias ²⁵⁸.

2.8 PepsiCo

Aunque los orígenes de PepsiCo se remontan a 1893, es en 1965 cuando el CEO de Pepsi Cola Donald Kendall y el CEO de Frito Lay Herman Lay se unieron y formaron lo que ellos llamarían “un matrimonio hecho en el cielo”, una compañía que ofrecía snacks salados acompañados de la Pepsi - Cola. La visión que ellos tenían de la empresa y de la cual se hablará más adelante, hizo que ésta se convirtiera en una de las principales compañías de alimentos y bebidas en el mundo ²⁵⁹.

²⁵⁶ <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/30/nota/7922901/produccion-gel-antibacterial-ecuador-coronavirus>

²⁵⁷ <https://www.iprofesional.com/negocios/314867-unilever-refuerza-su-plan-de-vida-sustentable-en-plena-pandemia>

²⁵⁸ <https://www.compromisorse.com/rsc/2020/03/31/unilever-contribuye-a-la-lucha-contra-el-covid-19-con-mas-de-100-millones-de-euros/>

²⁵⁹ <https://www.pepsico.com/about/about-the-company>

Al igual que en otros sectores, los gustos, preferencias y estilo de vida de los consumidores han cambiado, es por ello que durante más de 50 años PepsiCo ha evolucionado y se ha adaptado a estos cambios transformando entonces su conocida compañía de bocadillos y refrescos en una marca global y conocida, con presencia en más de 200 países y con 22 marcas de las cuales profundizaremos más adelante.

En la actualidad PepsiCo está compuesta por seis divisiones independientes ya que cada una de estas tiene su propia historia y su propia forma de hacer negocios. Estas son: PepsiCo Beverages North America; Frito-Lay Norteamérica; Quaker Foods Norteamérica; América latina; Europa África subsahariana; y Asia, Medio Oriente y África del Norte ²⁶⁰. Para PepsiCo las prioridades son la sostenibilidad, la calidad de sus semillas y los productos. Esta empresa genera más de 285 mil puestos de trabajos, posee 49 plantas de producción, 433 centros de desarrollo y 21.000 rutas de ventas ²⁶¹.

En España, la empresa se encuentra registrada bajo el código CNAE 1107, siendo este un código que identifica a la empresa por llevar a cabo la actividad de “fabricación de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas” ²⁶² (Expansión, S/F).

Su misión es poder crear sonrisas en cada sorbo y cada mordida. Adicional a esto, la empresa establece una misión diferente para cada miembro de la compañía ²⁶³. Por ejemplo: para sus consumidores, la misión es poder crear momentos alegres a través de sus productos deliciosos y nutritivos y experticias de marcas únicas; para sus clientes, buscan ser el mejor socio posible, impulsando la innovación que cambia el juego y poder ofrecer un nivel de crecimiento sin igual en la industria; para los asociados y comunidades, quieren crear oportunidades significativas para trabajar, adquirir nuevas habilidades y desarrollar carreras exitosas y por último tener un lugar de trabajo diverso e inclusivo; para los accionistas, ofrecer un TSR sostenible de primer nivel y adoptar el mejor gobierno corporativo de su clase y por último para el planeta, la misión de PepsiCo

²⁶⁰ <https://www.pepsico.com/about/about-the-company>

²⁶¹ <https://www.merca20.com/pepsico-21-marcas-a-nivel-mundial-mas-de-mil-mdd-en-ganancias/>

²⁶² https://www.expansion.com/directorio-empresas/compania-de-bebidas-pepsico-sl-45624_C20_01.html

²⁶³ <https://www.pepsico.com/about/mission-and-vision>

es conservar los preciosos recursos de la naturaleza y fomentar un planeta más sostenible²⁶⁴, aspectos en los que se profundizará más adelante.

En cuanto a su visión, PepsiCo busca ser un líder mundial en alimentos y bebidas convenientes ganando con pronóstico. Y, por último, ellos no hablan de valores, sino de aspiraciones. Estas aspiraciones las dividen en tres: ser más rápido, más fuerte y mejor²⁶⁵. Así mismo, dentro de los valores y aspiraciones de la compañía, se encuentra el reconocer y apoyar la diversidad y el compromiso. La multinacional piensa que esa es la manera correcta para su negocio.

Dentro de las aspiraciones, en rapidez Pepsico quiere ganar en el mercado, quiere estar más centrados en el consumidor y acelerar la inversión para poder crecer. En fuerza, quieren transformar sus capacidades, costos y cultura operando como un solo mediante el aprovechamiento de tecnología y así poder ganar a nivel local y global. Y, por último, en mejoras, la empresa quiere integrar el propósito en su estrategia comercial y hacer más por el planeta y por su gente²⁶⁶.

Volviendo a los productos, Pepsico se ha propuesto un objetivo muy claro a lo largo de los años que es poder darle varias opciones a los consumidores. Gracias a su completa y variada gama de alimentos y bebidas, más de 200 países pueden disfrutar de varias opciones en la categoría de bebidas, comida y nutricionalmente diaria como son:

²⁶⁴ <https://www.pepsico.com/about/mission-and-vision>

²⁶⁵ <https://www.pepsico.com/about/mission-and-vision>

²⁶⁶ <https://www.pepsico.com/about/mission-and-vision>

Bebidas:



Figura: Marcas de bebidas de PepsiCo

Fuente: <https://www.pepsico.com/brands/product-information>

Snacks:

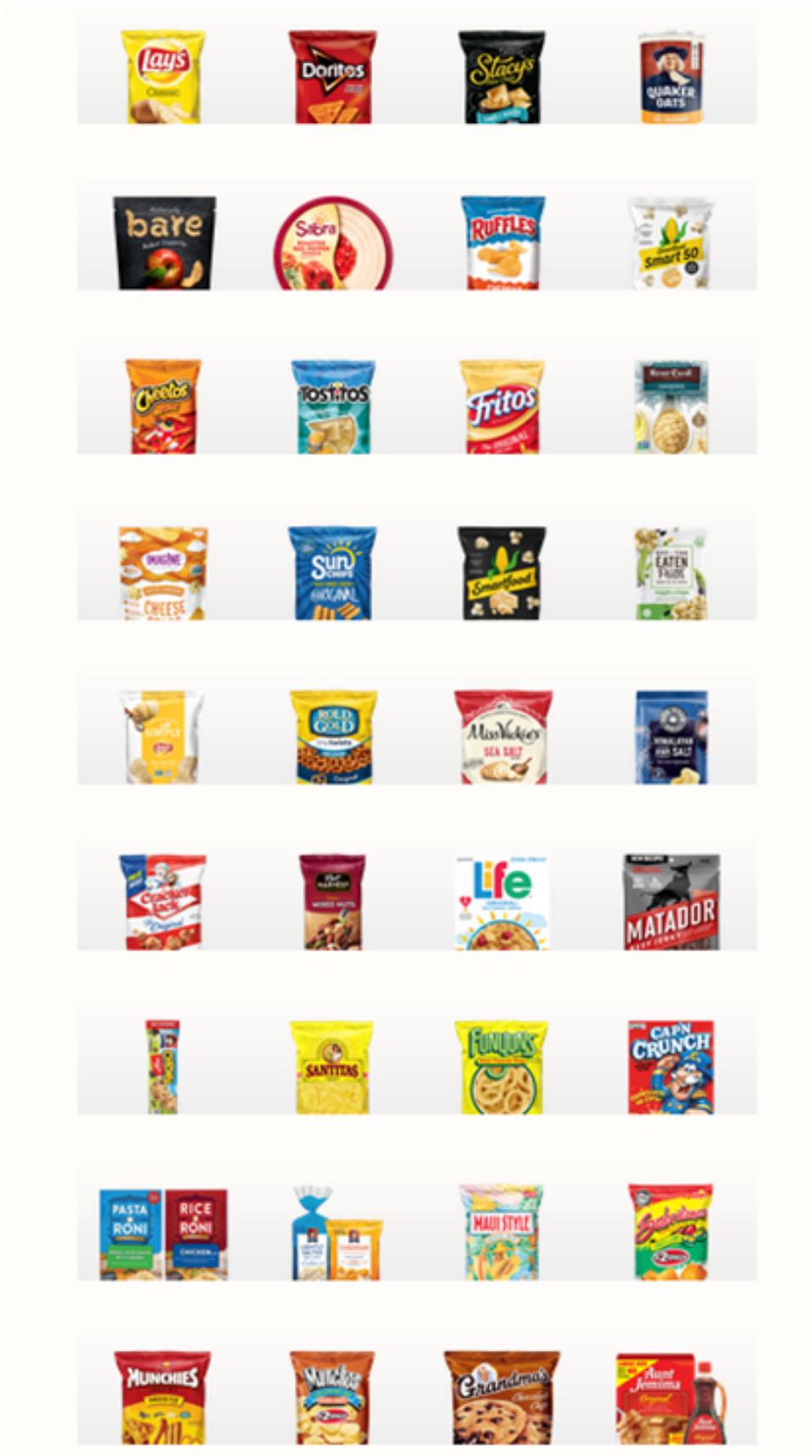


Figura: Marcas de alimentación/snacks
Fuente: <https://www.pepsico.com/brands/product-information>

Nutrición diaria:

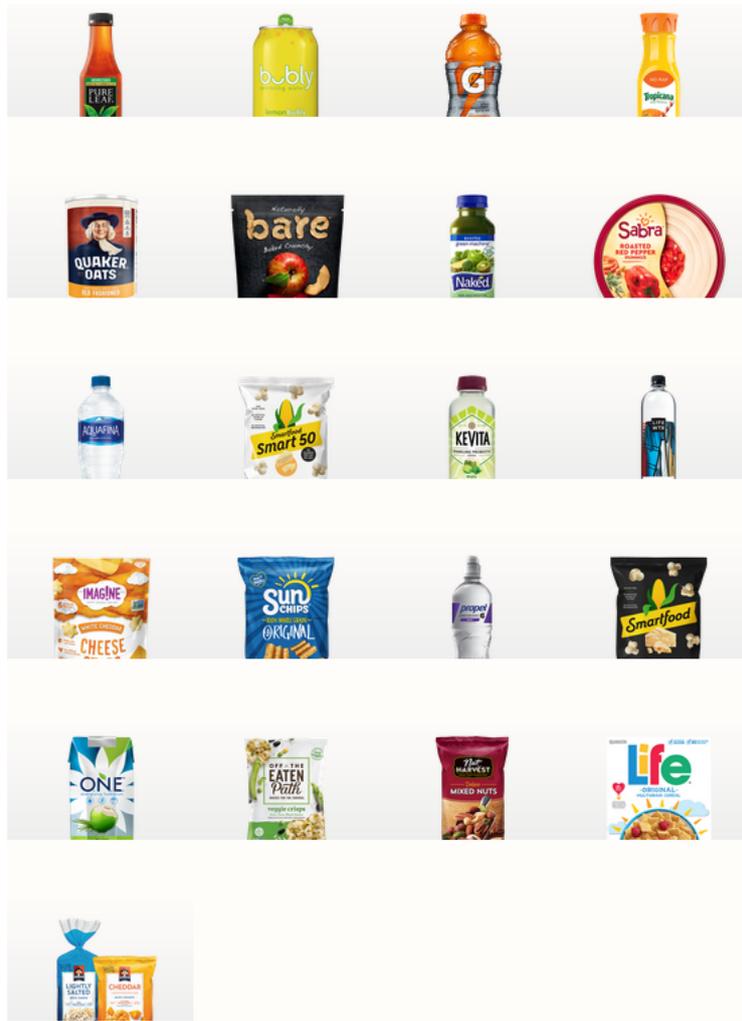


Figura: Marcas de alimentación diaria

Fuente: <https://www.pepsico.com/brands/product-information>

Además de tener todos estos productos y marcas, Pepsico busca crecer y adaptarse a las nuevas tendencias de consumo. Señalan que aspiran “ser la número uno del sector”²⁶⁷ (Cincodías, 2019) y para lograrlo, Pepsico tiene pensado potenciar el crecimiento de sus marcas y acelerar la generación de ingresos a través de la eficiencia en costes, eliminando todos aquellos costes que no generen ningún valor añadido y también cambiar su estrategia de inversión ya que como admite el presidente de la multinacional, algunos de los errores de la empresa fue dejar espacio a los rivales para que estos crezcan en ciertas

²⁶⁷ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/25/companias/1571990851_129114.html

categorías, buscando entonces ser más fuertes, rápidos y mejores y siempre todo esto mientras se adaptan a las nuevas tendencias del sector ²⁶⁸.

Estos cambios, crecimientos y adaptaciones a las nuevas tendencias planteadas anteriormente lo están logrando a través de alianzas y adquisiciones como por ejemplo la adquisición de Bare Foods, una compañía fabricante de snacks de frutas y verduras horneadas. Con esta compra Pepsico busca poder posicionarse en las nuevas preferencias de consumo de alimentos más naturales y menos procesados ²⁶⁹.



Figura: Marcas de la adquirida Bare Foods

Fuente: <https://www.nytimes.com/2018/05/25/business/dealbook/pepsico-bare-foods.html>

En 2019 también adquirieron la empresa israelí SodaStream, una empresa que se especializa en que sus clientes puedan hacer su propia agua con gas en casa ²⁷⁰.

Esta agua gasificada, se puede realizar mediante la máquina creada por SodaStream donde a través de aire comprimido, el usuario podrá carbonar el agua del grifo en botellas reutilizables y agregarles sabor, ya que además de la máquina, la empresa también distribuye 100 jarabes saborizantes.

Con esta adquisición Pepsico busca tres cosas principalmente: la primera es ofrecer algo distinto mientras que benefician la salud de los consumidores ya que estos podrán hacer sus refrescos caseros con menos azúcar ya que estos jarabes de sabores contienen mucha

²⁶⁸ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/25/companias/1571990851_129114.html

²⁶⁹ <https://www.nytimes.com/2018/05/25/business/dealbook/pepsico-bare-foods.html>

²⁷⁰ https://elpais.com/economia/2018/11/22/actualidad/1542889671_871645.html

menos azúcar que un refresco normal; la segunda es que buscan ayudar al planeta disminuyendo el consumo de botellas de vidrio y de plástico y en tercer lugar ayudar al planeta a través de la reducción de contaminación que genera tanto la fábrica de bebidas como el transporte de estas ²⁷¹.

El presidente y consejero delegado de Pepsico, Ramón Laguarta afirma que “estamos invirtiendo mucho en bebidas con menos azúcar, menos calorías, también en productos con más funcionalidad, como los probióticos Kevita o los SmoothiesNaked” ²⁷² (Ramón Laguarta, 2019).

Siguiendo con las adaptaciones a las nuevas tendencias y gustos de los consumidores, Pepsico, Coca - Cola y Dr. Pepper se han comprometido a disminuir las calorías de sus bebidas carbónicas para así ayudar a disminuir la obesidad teniendo como objetivo disminuir las calorías de estos refrescos en un 20% para el 2025. Para lograr esto, las tres empresas acordaron vender estas bebidas en envases más pequeños, promover el consumo de agua embotellada y por último introducir en el mercado bebidas bajas en calorías ²⁷³.

Además de la disminución de las calorías en las bebidas, Pepsico junto con Mondelez, Nestlé, Coca - Cola y Unilever, han diseñado un sistema de etiquetado nutricional para así ampliar la información de sus productos ²⁷⁴. Este sistema consiste en que todos los envases tendrán etiquetas con códigos de diferentes colores para que el consumidor pueda entender cuántas grasas, grasas saturadas, azúcares y sales contiene cada producto que están adquiriendo. Por los momentos este sistema se ha aplicado sólo a 11 categorías de productos (cereales, pasteles, queso, chocolate, helados, margarina, mayonesa, aperitivos salados, dulces y golosinas, mermeladas y galletas dulces) buscando expandir estas categorías durante el 2020. Así mismo, para poder asignar un color u otro a cada producto, se han hecho los cálculos en función de las porciones, pero, esto ha traído algunos inconvenientes ya que como señala el director de comunicación corporativa de Mondelez Ricardo Hernandez, "el consumidor no consume 100 gramos o 100 mililitros" ²⁷⁵ (Ricardo Hernandez, 2018).

²⁷¹ https://elpais.com/economia/2018/11/22/actualidad/1542889671_871645.html

²⁷² https://elpais.com/economia/2019/10/24/actualidad/1571946325_800603.html

²⁷³ https://elpais.com/economia/2018/11/22/actualidad/1542889671_871645.html

²⁷⁴ https://elpais.com/sociedad/2018/11/07/actualidad/1541607428_947724.html

²⁷⁵ https://elpais.com/sociedad/2018/11/07/actualidad/1541607428_947724.html

Pepsico no solo desarrolla estrategias y acciones para adaptarse a los nuevos gustos de los consumidores, sino que también las desarrollan para ayudar al medioambiente mediante sus planes de sostenibilidad. Pepsico al igual que las otras compañías que estamos analizando mantienen un compromiso y apoyo hacia la diversidad, estando estos alineados con sus valores y filosofía hacia el planeta.

Pepsico reconoce que su visión de “ganar con propósito” hace que la empresa sea más fuerte ya que se convierte en una compañía de oportunidades ya que buscan construir un lugar de trabajo más diverso para promover el compromiso en la empresa y en las comunidades en las que sirven²⁷⁶. Además, la empresa tiene un código de conducta global el cual utilizan para “hacer negocios de la manera correcta”²⁷⁷.

Este código se emitió en el 2012 y es modificado cada año, aunque no sea necesario para abordar el cambio de las leyes o cualquier procedimiento que afecte al negocio. Con este código se busca que todos los empleados de la empresa se puedan orientar y puedan adaptarse a estos principios que son: actuar con integridad en el mercado, mostrar respeto en el lugar de trabajo, realizar el trabajo de manera responsable para los accionistas y por último garantizar ética en las actividades de negocio²⁷⁸.

Por otro lado, la empresa se “propone ayudar a construir un sistema alimentario más sostenible”²⁷⁹ en el marco de su “agenda de sostenibilidad 2025”. Para ello, Pepsico se plantea construir un sistema alimentario más sostenible siendo este un elemento clave de su visión global “winning with purpose” donde tienen como objetivo lograr ser mejor.

En su reciente informe de sostenibilidad, en el 2018 la empresa ha destacado por sus avances en seis áreas claves que son:

- 1) Agricultura: donde están trabajando para lograr que todas las materias primas procedan de una agricultura más sostenible donde ya para finales del 2018 más de la mitad de la materia prima de la compañía como por ejemplo las patatas, el maíz integra, naranjas y avenas fueron verificadas como procedentes de fuente

²⁷⁶ <https://www.pepsico.com/about/mission-and-vision>

²⁷⁷ <https://www.pepsico.com/about/global-code-of-conduct>

²⁷⁸ <https://www.pepsico.com/about/global-code-of-conduct>

²⁷⁹ <https://www.compromisorse.com/rse/2019/10/04/pepsico-se-propone-ayudar-a-construir-un-sistema-alimentario-mas-sostenible/>

sostenible. Su objetivo es alcanzar que para el 2020 el 100% de su materia prima sea verificada como procedente de fuente sostenible ²⁸⁰.

Para Pepsico la agricultura desempeña un papel fundamental en su negocio, la empresa coopera con los agricultores para obtener productos de la más alta calidad, así como también a través del programa agricultura sostenible de Pepsico donde trabajan con todos los agricultores del mundo para apoyarlos y ser pioneros en los proyectos locales y así ayudarlos a garantizar cultivos de alta calidad y grandes rendimientos.

- 2) Agua: Pepsico al igual que Coca- Cola están trabajando para ser más responsable con la gestión de esta en su cadena de valor. El objetivo de Pepsico es reponer el 100% del agua que consumen en sus operaciones de producción para el 2025 ²⁸¹.
- 3) Envases: Pepsico tiene como objetivo reducir el 35% del contenido de plástico virgen en toda su gama de bebidas para el 2025. Quieren utilizar un 25% de material reciclado en sus envases de plástico y para el 2030 un 50% en sus botellas de plástico en la Unión Europea. Adicional a esto, con la adquisición de SodaStream, esperan ahorrar 67.000 millones de botellas de plástico de un solo uso para el 2025 ²⁸².
- 4) Productos: Pepsico busca mejorar continuamente la variedad de productos que ofrece a los consumidores y para ello están reduciendo los azúcares, la sales y las grasas saturadas de todos estos, así como también están ampliando su gama de productos e ingredientes naturales. En España desde el 2006, Pepsico ha logrado reducir los azúcares añadidos a las bebidas refrescantes en un 29% así como un 72% de grasas saturadas y un 25% de sal a todos los snacks ²⁸³.
- 5) Clima: Pepsico se ha propuesto para el 2030 reducir en un 20% sus emisiones totales de gases en toda su cadena de valor y durante el pasado 2018, lograron

²⁸⁰ <https://www.compromisorse.com/rse/2019/10/04/pepsico-se-propone-ayudar-a-construir-un-sistema-alimentario-mas-sostenible/>

²⁸¹ <https://www.compromisorse.com/rse/2019/10/04/pepsico-se-propone-ayudar-a-construir-un-sistema-alimentario-mas-sostenible/>

²⁸² <https://www.compromisorse.com/rse/2019/10/04/pepsico-se-propone-ayudar-a-construir-un-sistema-alimentario-mas-sostenible/>

²⁸³ <https://www.compromisorse.com/rse/2019/10/04/pepsico-se-propone-ayudar-a-construir-un-sistema-alimentario-mas-sostenible/>

reducir las emisiones del alcance 3 en aproximadamente 2,2 millones de toneladas métricas ²⁸⁴ además de reducir en un 6,4% las emisiones de los alcances 1 y 2 ²⁸⁵. También, al igual que con Coca - Cola, Pepsico está reduciendo las emisiones de carbono a través de la ampliación de su flota de vehículos, adquiriendo vehículos que tengan bajas emisiones de carbono y mediante la expansión del uso de energía renovable en sus operaciones de fabricación.

- 6) Personas: Pepsico se ha comprometido en aumentar los ingresos potenciales de las mujeres en el mundo, es por eso por lo que desde el 2016 Pepsico y la fundación Pepsico han invertido 27,3 millones de dólares para apoyar iniciativas que beneficien a las mujeres en las comunidades en las que operan ²⁸⁶.

En cuanto a sus ampliaciones, recientemente Pepsico ha abierto su nueva planta Alvalle en el parque empresarial San Andrés de Alcantarilla ²⁸⁷. Esta planta cuenta con un espacio de 36.000 metros cuadrados. La empresa ya produce gazpachos, sopas frías y cremas de vegetales en la localidad incrementando su producción en un 50% ²⁸⁸.

Además, ese aumento en su producción, esta planta de productos Alvalle también ayudará con el medioambiente ya que permitirá disminuir el impacto ambiental reduciendo en un 30% el consumo de agua directa y en 20% el consumo de energía ²⁸⁹. Así mismo, tal y como lo señala el alcalde de la localidad, es importante que empresas como esas se instalen en la ciudad ya que “por su capacidad pueden generar empleos directos e indirectos, al mismo tiempo que confirma Alcantarilla como un excelente destino de inversión industrial” y, ayuda a los agricultores ya que los vegetales de los productos de Alvalle se cosechan en la región de Murcia y las provincias de Alicante y Almería ²⁹⁰.

²⁸⁴ <https://www.compromisorse.com/rse/2019/10/04/pepsico-se-propone-ayudar-a-construir-un-sistema-alimentario-mas-sostenible/>

²⁸⁵ <https://www.compromisorse.com/rse/2019/10/04/pepsico-se-propone-ayudar-a-construir-un-sistema-alimentario-mas-sostenible/>

²⁸⁶ <https://www.compromisorse.com/rse/2019/10/04/pepsico-se-propone-ayudar-a-construir-un-sistema-alimentario-mas-sostenible/>

²⁸⁷ <https://murciaeconomia.com/art/67244/la-multinacional-pepsico-ya-produce-en-su-nueva-planta-alvalle-de-alcantarilla>

²⁸⁸ <https://murciaeconomia.com/art/67244/la-multinacional-pepsico-ya-produce-en-su-nueva-planta-alvalle-de-alcantarilla>

²⁸⁹ <https://murciaeconomia.com/art/67244/la-multinacional-pepsico-ya-produce-en-su-nueva-planta-alvalle-de-alcantarilla>

²⁹⁰ <https://murciaeconomia.com/art/67244/la-multinacional-pepsico-ya-produce-en-su-nueva-planta-alvalle-de-alcantarilla>

También en nuestro país, Pepsico premia al talento de los jóvenes interesados en resolver los retos de la sostenibilidad futura mediante la entrega de los premios “Pepsico a la sostenibilidad” en la VII edición de los Premios Académicos AECOC en Madrid donde se tiene como objetivo fomentar y reconocer el talento de los jóvenes universitarios españoles en materia de la sostenibilidad aplicada al Gran Consumo ²⁹¹.

Para Pepsico, el marketing siempre fue de vital importancia es por eso que desde sus inicios buscaban la manera de llamar la atención, ser diferentes y que todos pudieran reconocerlos a simple vista. Para ello en primer lugar y luego de tener el nombre de la bebida gaseosa, la empresa se centró en el envase de esta bebida, el objetivo de ellos era crear un envase cómodo y con mayor capacidad para el producto, pero sin que aumentara el precio de este, por eso decidieron imitar a los envases de cerveza, siendo esto un éxito en Estados Unidos ²⁹².

Luego de esto, la empresa buscó estrategias que los ayudará a romper fronteras, logrando entonces la alianza con la compañía de dulces Loft Candy. De esta unión surgió la mejora de la marca de Pepsi ya que se rediseñó por completo el logo de la marca, agregando los colores rojo, blanco y azul para así generar identidad entre los consumidores; también se logró personificar la marca, darle un valor a esta ya que empezó a ser reconocida por los consumidores y por último la integración en nuevos mercados como los de comida rápida en restaurantes como Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Taco Bell ²⁹³, en su momento propiedad de Pepsico.

Muchos expertos aseguran que la clave del éxito de Pepsi Cola se debe a la estrategia de fijación de marca y la integración de marcas complementarias ²⁹⁴.

Hoy en día, Pepsico sigue creciendo en el área de marketing y se han sabido adaptar a los cambios. Por ejemplo, la empresa cuenta con gran presencia en redes sociales como, por ejemplo: Twitter o cuando en 2016 con el boom de los emojis lanzaron botellas y latas con diferentes emojis impresas en ésta ²⁹⁵.

²⁹¹ <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods9-pepsico-reconoce-talentojoven-resolverretos-sostenibilidadfutura>

²⁹² <https://blog.eclass.com/caso-pepsi-la-marca-que-revoluciono-la-industria>

²⁹³ <https://blog.eclass.com/caso-pepsi-la-marca-que-revoluciono-la-industria>

²⁹⁴ <https://blog.eclass.com/caso-pepsi-la-marca-que-revoluciono-la-industria>

²⁹⁵ <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/03/24/5-estrategias-de-pepsi/>



Figura: Envases con emojis

Fuente: <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/03/24/5-estrategias-de-pepsi/>

Así como también el auspicio en el medio tiempo del SuperBowl con la actuación de la cantante americana Katy Perry en el año 2015 ²⁹⁶.



Figura: Anuncio del show de medio tiempo de la SuperBowl 2015

Fuente: <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/03/24/5-estrategias-de-pepsi/>

Se estima que para el 2012 la empresa gastó mundialmente en medio de comunicación un total de 2,5 mil millones de dólares haciendo a esta marca una de las más valiosas de la industria ²⁹⁷.

²⁹⁶ <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/03/24/5-estrategias-de-pepsi/>

²⁹⁷ <https://murciaeconomia.com/art/63436/las-empresas-que-co>

Para finalizar, con respecto al COVID-19, Pepsico anunció que va a proporcionar una compensación adicional a todos los trabajadores de línea y ofrece mayores beneficios a los empleados con sede en los Estados Unidos. Así mismo, la empresa contrata a 6.000 nuevos empleados que estarán en primer línea todos estos beneficios y compensaciones las están llevando a cabo ya que tal y como lo señala Ramón Laguarta, presidente y director ejecutivo de Pepsico, "con el COVID-19 es importante que reconozcamos a las personas que nos mantienen estables durante tiempos turbulentos (...) al mismo tiempo, se está haciendo un trabajo importante en otros sectores, incluido el nuestro, para ayudar a mantener el suministro de alimentos y bebidas"²⁹⁸ (Ramón Laguarta, 2020).

Además, también destinó 1 millón de dólares en España para disminuir las consecuencias traídas por la pandemia del COVID-19. Esta donación la hicieron a través de su fundación, siendo parte de esta destinada a la Cruz Roja y Educo. Esta última destinará su ayuda al programa becas comedor donde tienen como objetivo suministrar 225.000 comidas completas a más de 3.000 niños y niñas en riesgo de exclusión social²⁹⁹.

²⁹⁸ <https://www.foodbusinessnews.net/articles/15667-pepsico-to-hire-6000-new-workers>

²⁹⁹ <https://www.compromisorse.com/rse/2020/04/15/pepsico-destina-1-millon-de-dolares-en-espana-para-paliar-las-consecuencias-de-la-covid-19/>

2.9 General Mills

Finalmente es en 1986 cuando en Minnesota, Estados Unidos, empieza la historia de General Mills. Una empresa de alimentos líder a nivel mundial, que ha logrado generar unas ventas netas de 17.000 millones de dólares para el 2018 ³⁰⁰ y que cuenta con una cartera de marcas reconocidas a nivel mundial como Nature Valley, Betty Crocker, Cheerios, Häagen-Dazs, entre otras.

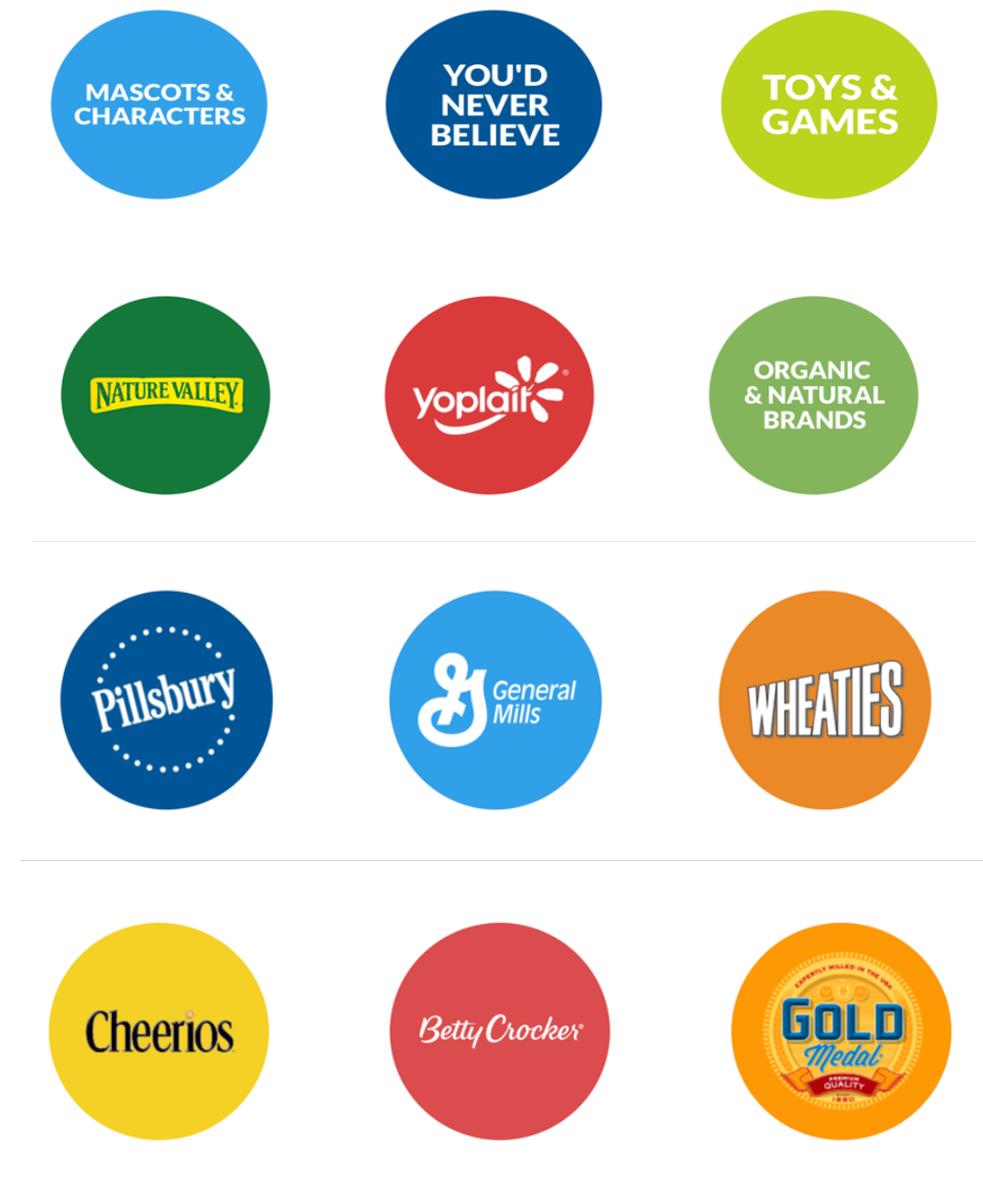


Figura: Las marcas de General Mills

Fuente: <https://history.generalmills.com/the-brands.html>

³⁰⁰ <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-el-informe-de-responsabilidad-global-de-general-mills-destaca-el-compromiso-del-empleado/>

En España, General Mills ha estado desarrollando sus marcas desde hace más de 30 años, es una de las compañías de alimentos más importante del país, cuenta con más de 900 empleados; oficina en Madrid y una fábrica de producción en Navarra, esta fábrica es la encargada de exportar a más de 36 países los productos de las marcas Old El Paso y Nature Valley ³⁰¹. Se clasifica bajo el código CNAE el 4617 que especifica que su actividad en España es ser “intermediarios del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco” (Einforma, S/F) como su actividad ³⁰².



Figura: Presencia e instalaciones de General Mills en España

Fuente: <https://www.generalmills.es/es-ES/Company-Grupo/General%20Mills%20En%20Espana%20y%20Portugal>

Además de España, la empresa también ha desarrollado su actividad en Portugal y entre ambos países ha logrado comercializar cinco marcas entre las que se encuentran:

³⁰¹ <https://www.generalmills.es/es-ES/Company-Grupo/General%20Mills%20En%20Espana%20y%20Portugal>

³⁰² <https://www.einforma.com/informacion-empresa/general-mills-iberica>



Figura: Marcas de General Mills comercializadas en la península ibérica

Fuente: <https://www.generalmills.es/es-ES/Company->

[Grupo/General%20Mills%20En%20España%20y%20Portugal](https://www.generalmills.es/es-ES/Company-Grupo/General%20Mills%20En%20España%20y%20Portugal)

Como misión quieren poder “ser una de las compañías de alimentos más sostenible a nivel internacional” (General Mills, S/F) ³⁰³. También se plantean conservar y proteger todos los recursos naturales para el desarrollo de sus productos. Para lograr esto la empresa se ha comprometido al aumento de la sostenibilidad en sus ingredientes, construir comunidades sostenibles y fuertes, así como también a reducir el uso de recursos naturales, sustituyendo el consumo de energía por el uso y consumo de energías renovables de la cual hablaremos más adelante.

La empresa de alimentos afirma que “¡nos apasiona la comida!” ³⁰⁴, y como visión quieren ofrecerles a los consumidores a través de sus deseos, productos que amen.

Siguiendo con sus valores y objetivos, todos los empleados de General Mills trabajan por el mismo fin, “producir alimentos que la gente ame” ³⁰⁵ y para lograr esto, confían en los valores de la empresa, que los califican de fundamentales para la relación con los consumidores, clientes y el equipo de General Mills. Estos valores son:

³⁰³ <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/Overview>

³⁰⁴ <https://www.generalmills.es/es-ES/Careers/Nuestra%20vision>

³⁰⁵ <https://www.generalmills.es/es-ES/Careers/Nuestros%20valores>



Figura: Los valores de General Mills

Fuente: <https://www.generalmills.es/es-ES/Careers/Nuestros%20valores>

Además de estos valores, la empresa logra alcanzar sus metas a través de cinco principios básicos en los cuales se guían diariamente:



Figura: Principios básicos de la compañía General Mills

Fuente: <https://www.generalmills.es/es-ES/Careers/Nuestros%20valores>

General Mills cree firmemente en que una buena alimentación contribuye a mejorar la vida de las personas ³⁰⁶, es por eso por lo que quieren desarrollar productos de calidad a través de una cultura de innovación, experiencia en la producción y a través de la distribución de los productos alimenticios preferidos por los consumidores en todo el mundo ³⁰⁷ y comprender mejor los gustos de los consumidores para poder ofrecerles productos de calidad, cada vez más naturales y con más sabor.

Al igual que las otras empresas que se están analizando, General Mills se siente muy comprometida con el medio ambiente, buscan desarrollar cada vez más su responsabilidad social corporativa y ayudar al planeta.

Tal y como hablamos anteriormente, la empresa fabricante de Häagen-Dazs se ha propuesto reducir el uso de recursos naturales sustituyendo el consumo de energía por el

³⁰⁶ <https://www.generalmills.es/es-ES/Company-Grupo/Nuestra%20Meta>

³⁰⁷ <https://www.generalmills.es/es-ES/Company-Grupo/Notre%20Histoire>

consumo de energía renovable. Y es que para la empresa se plantea como meta que para el 2030 utilicen el 100% de energía renovable como parte de la iniciativa corporativa global RE100. Tal y como lo señala el portal web el periódico de la energía ³⁰⁸ para lograrlo la compañía está invirtiendo en parques eólicos y plantas de residuos orgánicos que están encargados de capturar y utilizar metano de los desechos para generar electricidad.

Como afirma John Church, director de la cadena de suministro de General Mills, “firmar en un movimiento como el RE100 extiende nuestro compromiso con la electricidad renovable a nivel mundial, a lo largo de nuestra cadena de suministro” ³⁰⁹.

Así mismo, además de utilizar energía renovable, la empresa también busca ayudar al planeta mediante la reducción de emisión de gases de efecto invernadero en su cadena de suministro. Comprometiéndose a reducir en un 28% la emisión de estos gases para el 2025 ³¹⁰. Como afirma Jerry Lynch, vicepresidente y responsable de sostenibilidad de General Mills “nuestro reto de lograr emisiones sostenibles no va a revolucionar nuestro negocio (...) va a ser una extensión de nuestros continuos esfuerzos para reducir nuestro impacto medioambiental a través de las mejoras para el abastecimiento sostenible” ³¹¹ (Jerry Lynch, 2015).

Siguiendo con el trabajo y aporte de General Mills a la sociedad, el fabricante de alimentos también ha lanzado un programa de responsabilidad social corporativa para alimentar el futuro llamado *Feeding Better Futures*. Este programa lo que busca y plantea es poder ayudar a solucionar el problema de accesibilidad de alimentos. Se estima que para el 2019, 842 millones de personas luchaban contra el hambre y General Mills quiere cambiar eso ³¹². Con este programa lo que buscan es la ayuda de jóvenes para buscar ideas sobre todo lo relacionado al alivio del hambre y a la agricultura sostenible.

³⁰⁸ <https://elperiodicodelaenergia.com/el-fabricante-de-haagen-dazs-establece-una-meta-de-energia-100-renovable-para-2030/>

³⁰⁹ <https://elperiodicodelaenergia.com/el-fabricante-de-haagen-dazs-establece-una-meta-de-energia-100-renovable-para-2030/>

³¹⁰ <https://elperiodicodelaenergia.com/el-fabricante-de-haagen-dazs-establece-una-meta-de-energia-100-renovable-para-2030/>

³¹¹ <https://www.compromisorse.com/rsc/2015/09/03/general-mills-se-compromete-a-reducir-un-28-la-emision-de-gases-en-su-cadena-de-suministro/>

³¹² <https://www.expoknews.com/3-jovenes-que-estan-alimentando-el-futuro-un-programa-de-rsc-de-general-mills/>

Aunque estén buscando ideas en jóvenes para mejorar en cuanto a la agricultura sostenible, la empresa ya ha estado promoviéndola de distintas maneras. La compañía ya cuenta con nueve marcas orgánicas y naturales, posicionándose como una de las compañías más grande en Estados Unidos en tener alimentos naturales y orgánicos ³¹³. Pero, no solo apoya y ofrece productos orgánicos, sino que también está adquiriendo empresas como Cascadian Farm, Lärabar y Annie's para poder seguir lanzando productos de este tipo ³¹⁴.

Como hemos mencionado en varias ocasiones, la empresa está muy comprometida con el medio ambiente, es por eso que todos los centros de producción de General Mills cuentan con la certificación ISO 14001. Este certificado lo que significa es que todos estos centros de producción cumplen unos criterios reconocidos internacionalmente para mejorar la eficiencia energética ³¹⁵.

En el caso de España, la planta ubicada en Navarra donde se producen los alimentos de la marca Old El Paso y Nature Valley, cumple con varios parámetros para beneficiar al medio ambiente como, por ejemplo, la certificación ISO 50001, ya que el 100% de la energía utilizada proviene de fuentes de energías renovables, así como también son reciclados el 85% de los residuos totales que se generan durante el proceso de fabricación³¹⁶.

Este uso de energía renovable fue posible ya que, en julio de 2012, esta planta instaló 4.800 paneles solares en el techo de la fábrica garantizando entonces un mayor rendimiento energético ³¹⁷. Así mismo, en el 2017, esta planta obtuvo la certificación *Zero Waste to Landfill* donde afirman que no enviaron productos a los vertederos. Por último, para limitar el transporte y beneficiar y fomentar la producción total, la materia prima necesaria para la producción de los alimentos que se realizan en esta planta, es suministrada por los proveedores locales.

³¹³ <https://www.expoknews.com/3-jovenes-que-estan-alimentando-el-futuro-un-programa-de-rse-de-general-mills/>

³¹⁴ <http://www.mercadosytendencias.cl/mercados-y-tendencias/noticias/empresas/general-mills-quiere-duplicar-abastecimiento-con-cultivos-organicos-para-2019/249>

³¹⁵ <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/Compromiso%20medioambiental>

³¹⁶ <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/Compromiso%20medioambiental>

³¹⁷ <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/Compromiso%20medioambiental>



Figura: Compromiso con la reducción del impacto medioambiental de General Mills

Fuente: <https://masindustrias.com.ar/cuales-son-las-10-companias-de-alimentacion-mas-importantes-del-mundo/>

Además de con el medio ambiente, General Mills también está comprometido con sus trabajadores y con las comunidades que los rodean. La empresa valora el capital humano y cree que hay oportunidades para que todas las personas crezcan, para la empresa “los empleados comprometidos crean valor e impulsan el rendimiento empresarial”³¹⁸ (America Retail, 2019). Con el pasar de los años, han trabajado para construir una organización que escuche a sus empleados, tomando medidas sobre los comentarios de estos y midiendo sus progresos. Los empleados de esta compañía cuentan con beneficios como, por ejemplo: 20 semanas de licencia por maternidad y 12 semanas de licencia por paternidad y un 49% de los puestos de General Mills están ocupados por mujeres en todo el mundo³¹⁹.

La fundación General Mills, creada en 1954 es la encargada de involucrarse y participar en la mejora de la condición de vida de las comunidades que rodean a las distintas plantas de fabricación y oficinas de la empresa. Para lograr esto se centran en los siguientes tres objetivos:

³¹⁸ <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-el-informe-de-responsabilidad-global-de-general-mills-destaca-el-compromiso-del-empleado/>

³¹⁹ <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-el-informe-de-responsabilidad-global-de-general-mills-destaca-el-compromiso-del-empleado/>



Figura: Objetivos de la Fundación General Mills

Fuente: <https://masindustrias.com.ar/cuales-son-las-10-companias-de-alimentacion-mas-importantes-del-mundo/>

Pero esta fundación no trabaja sola, la empresa anima activamente a todos sus empleados a que participen en actividades de voluntariado relacionadas con los objetivos de la fundación que está orientada a la “autosuficiencia alimentaria y el desarrollo sostenible”³²⁰ (General Mills, S/F).

General Mills ha logrado ser lo que es hoy en día gracias al esfuerzo y trabajo constante que les ha hecho crecer a lo largo de los años. Pero, este trabajo y crecimiento sigue cada día más a través de innovación en productos, compras de otras empresas, estrategias, crecimiento internacional entre otros.

Este fabricante de alimentos siempre está buscando innovar, tal y como lo señalan en su portal web, fomentar la creatividad es uno de sus valores centrales³²¹ logrando entonces un mejor servicio para sus clientes y consumidores a través de la innovación en los productos. La filosofía de la empresa se basa en “innovar para crecer, tecnología para asegurar el futuro, calidad para generar confianza y enfoque al consumidor”³²².

En España, la empresa ha invertido en un nuevo centro de I+D en su planta de Navarra quien es la encargada de 21 líneas de producción que generan 72.000 toneladas anuales de productos Old El Paso y Nature Valley³²³.

Siguiendo con su crecimiento, General Mills ha apostado por otros segmentos y otros países.

En el caso de Latinoamérica y con el fin de ampliar su negocio internacional, General Mills se afianza en Brasil con la adquisición de la empresa de alimentación Yoki

³²⁰ <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/Voluntariado>

³²¹ <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/T%20D%20en%20nuevos%20productos>

³²² <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/T%20D%20en%20nuevos%20productos>

³²³ <https://www.negociosennavarra.com/general-mills-inaugurara-nuevo-centro-id-verano/>

alimentos, siendo esta líder en las categorías de snacks, sopas preparadas, legumbres, cereales o condimentos. Tal y como señaló Chris O'Leary, vicepresidente ejecutivo y director operativo de General Mills "tenemos previsto centrarnos en impulsar la fuerte cartera de productos Yoki y Kitano, ampliar nuestros actuales negocios Haagen-Dazs y Nature Valley en Brasil e introducir otras marcas de General Mills con el tiempo en este importante mercado"³²⁴ (Chris O'Leary, 2012).

Además de Yoki, Mills también realiza dos adquisiciones más. Con esta primera busca tener presencia en el consumo de comida para mascotas adquiriendo Blue Buffalo una compañía dedicada a la fabricación de comida natural para mascotas³²⁵. Esta compra los ha beneficiado ya que han registrado un aumento de un 16% en las ventas de productos de alimentos para mascotas³²⁶.

En segundo lugar, adquieren la fábrica de snacks de carne Epic Provisions quienes operarán bajo el negocio de Annie's, filial de General Mills, logrando entonces crecer en la categoría de los snacks naturales. Tal y como señala el presidente de Annie's, John Foraker "conseguir un crecimiento interesante en la categoría del snacking natural, ya que Epic ofrece un gran potencial en este segmento"³²⁷ (Annie's John Foraker, 2016).

Por último, en temas de inversión y expansión, General Mills junto con Nestlé invierten en la "apertura de un centro de innovación para Cereal Partners Worldwide, (CPW), una empresa conjunta entre las dos empresas"³²⁸ (General Mills, S/F). Lo que buscan con esta inversión es innovar para poder brindar a los consumidores beneficios alimenticios a través de los cereales para el desayuno.

Todas estas adquisiciones e innovaciones han traído resultados positivos. Uno de ellos es el desempeño que ha tenido General Mills en el mercado de valores durante el 2019 logrando cotizar por encima del nivel de apertura en ese mismo año. Para el 2019 la

³²⁴ <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/3991875/05/12/Economia-Empresas-General-Mills-adquiere-la-empresa-brasilena-Yoki-para-ampliar-su-negocio-internacional.html>

³²⁵ <https://www.france24.com/es/20180223-general-mills-adquiere-por-usd-8000-millones-empresa-de-comida-para-mascotas>

³²⁶ <https://invezz.com/es/noticias/2019/12/20/general-mills-registra-un-beneficio-optimista-en-el-segundo-trimestre-ya-que-las-ventas-de-los-nuevos-productos-de-alimentos-para-mascotas-se-incrementan-considerablemente/>

³²⁷ https://www.foodretail.es/fabricantes/General-Mills-fabricante-Epic-Provisions_0_961103890.html

³²⁸ https://www.generalmills.com/en/News/NewsReleases/Library/2011_archive/February/CPW

empresa tenía una capitalización de mercado de 32.150 millones de dólares y una relación precio/beneficios de 17,20 dólares ³²⁹.

Además de adquisiciones e innovaciones, para que una empresa crezca y sea conocida es importante la estrategia de marketing que desarrollen. A lo largo de los años General Mills ha desarrollado diferentes estrategias de marketing y ha tomado decisiones beneficiando a la marca para darse a conocer.

En el caso de España, la empresa optó por elegir a la agencia Grabarte como agencia de comunicación para poder tener mayor presencia en los medios y dar visibilidad a sus marcas como Häagen Dazs, Old el Paso, Fibre One y Nature Valley ³³⁰.

A nivel internacional, General Mills ha optado por varias vías como por ejemplo el lanzamiento de dos plataformas de marketing multicultural logrando aumentar la relevancia de los productos de General Mills entre mujeres africano-americanas ³³¹. Además de estos lanzamientos, la empresa también busca posicionarse y darse a conocer a través de mejorar la imagen de sus marcas y ofrecer productos más saludables reduciendo el azúcar en sus yogures en un 25%, aumentar las proteínas de estos y reducir las calorías por porción ³³².

A la hora de desarrollar una estrategia de marketing, es muy importante su marketing mix o las conocidas 4P (precio, producto, plaza y promoción). Para esto, General Mills ha planteado a partir del 2020 diversas estrategias de marketing como “la innovación en sus productos / servicios, la inversión en marketing, la experiencia del cliente, etc., que han ayudado a la marca a crecer” ³³³ (Mba Skool, 2020).

Como se ha mencionado anteriormente, en cuanto a productos, la empresa se ha concientizado con respecto a la salud y el auge que hay en este tema, por eso toda su línea de cereales para el desayuno ahora la encuentran en versión integral. También la empresa ha mejorado su estrategia de plaza ya que sus productos tanto a nivel nacional como internacional se pueden encontrar en supermercados y tiendas de conveniencia en lugares

³²⁹ <https://invezz.com/es/noticias/2019/12/20/general-mills-registra-un-beneficio-optimista-en-el-segundo-trimestre-ya-que-las-ventas-de-los-nuevos-productos-de-alimentos-para-mascotas-se-incrementan-considerablemente/>

³³⁰ <https://www.topcomunicacion.com/general-mills-elige-a-grabarte-como-agencia-de-comunicacion/>

³³¹ <https://hispanicprwire.com/general-mills-lanza-iniciativas-de-mercadeo-africano-americano-e-hispano/>

³³² <https://hispanicprwire.com/general-mills-lanza-iniciativas-de-mercadeo-africano-americano-e-hispano/>

³³³ <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17595-general-mills.html>

estratégicos como por ejemplo a la altura de los ojos de los niños y los adultos para así incrementar la venta de estos. Y, por último, en cuanto a su estrategia de promoción, la empresa ha optado por ofrecer cupones de descuento y ofertas regularmente para así promover el consumo de la marca ³³⁴.

Por último, General Mills, al igual que el resto de las empresas que se han analizado, ha aportado ayuda a todos los países del mundo ante la pandemia vivida durante el 2020. Señalando que “estamos comprometidos a hacer todo lo posible durante la pandemia de COVID-19 para proporcionar alimentos a las personas que los necesitan en todo el mundo (...) nuestra prioridad más importante es la seguridad de nuestros empleados y nuestra comida” ³³⁵ (General Mills, S/F).

Para enfrentar esta pandemia, la Fundación General Mills ha donado 5 millones de dólares en obsequios caritativos para garantizar el acceso a la comida a todos los niños vulnerables. Así como también otras cantidades monetarias para ayudar a bancos de alimentos en diversas partes del mundo como Canadá, Australia, Estados Unidos entre otros.

La empresa afirma que para ellos “la comida es más vital que nunca” ³³⁶ (General Mills, S/F) es por eso que deciden contribuir a diversos bancos de alimentos alrededor del mundo.

Pero, además de comida, la empresa ha anunciado algunos métodos de apoyo tanto para sus empleados como para sus comunidades y también en su marketing asegurándose que este tenga un “tono apropiado” ³³⁷ en respuesta al COVID-19 para proporcionarles a los consumidores una sensación de normalidad muy necesaria.

³³⁴ <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17595-general-mills.html>

³³⁵ <https://www.generalmills.com/covid19>

³³⁶ <https://www.generalmills.com/covid19>

³³⁷ <https://www.warc.com/newsandopinion/news/general-mills-marketing-strategy-at-time-of-covid-19/43394>

3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS: PRINCIPALES DIMENSIONES

A lo largo del trabajo se han analizado en detalle las nueve empresas que lideran el sector de la alimentación. A pesar de que a primera vista pudiera considerarse que son muy diferentes unas a otras, presentan más puntos en común de lo pensado. A continuación, pues, se procede a efectuar un análisis comparativo de todas ellas, a fin de detectar similitudes y diferencias entre ellas.

Para ello, se han elaborado unas tablas resumen, en las que aparecen recogidos los rasgos más relevantes de las empresas consideradas para, posteriormente detectar y comentar brevemente los aquellos aspectos más relevantes.

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondeléz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
Inicios	Fundador: John S. Pemberton	Fundadores: Donald Kendall y Herman Lay	Fundador: Henri Nestlé	Fundador: Thomas H. McInerney	Fundador: Frank C. Mars	Fundador: James Ford Bell	Fundadores: Hermanos Kellogg	Fundador: Isaac Carasso	Fundadores: Anton Jurgens, Lever Brothers, Georg Schicht y Samuel Van Den Bergh
	Año: 1892	Año: 1965	Año: 1866	Año: 1923	Año: 1911	Año: 1986 (orígenes en 1856)	Año: 1906	Año: 1919	Año: 1930
	País: Estados Unidos	País: Estados Unidos	País: Suiza	País: Estados Unidos	País: Estados Unidos	País: Estados Unidos	País: Estados Unidos	País: España	País: Reino Unido
	Origen: Un jarabe para ayudar con los problemas digestivos y que además aportase energía.	Origen: Compañía a la que llamarían "un matrimonio hecho en el cielo".	Origen: Una harina lacteada con el fin de frenar la mortalidad infantil en la época.	Origen: Proceso de concentración en la industria de helados en Estados Unidos ya que en esa época estaba fragmentada.	Origen: Aprende a realizar productos bañados en chocolate, durante un período de enfermedad.	Origen: En 1856 el congresista Robert Smith arrendó los derechos de propiedad sobre los molinos de harina.	Origen: Olvidaron el trigo cocido dentro del horno, lo que hizo que este se tostara y fue así como nació el conocido Corn Flakes de Kellogg's.	Origen: Su fundador decide fabricar yogures para ayudar a todos los niños que para la época padecían de infección intestinal.	Origen: Fusión de Margarine Unie, compañía holandesa de margarina y Lever Brothers, fabricante inglés de jabones.

Tabla: Orígenes de las empresas analizadas

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
Misión	<p>Refrescar al mundo, inspirar momentos de felicidad y optimismo, así como también crear valor y marcar la diferencia.</p>	<p>Su misión global: crear sonrisas en cada sorbo y cada mordida. La misión para sus consumidores es crear momentos alegres a través de sus productos deliciosos y nutritivos; para sus clientes, buscan ser el mejor socio posible, impulsando la innovación que cambia el juego y poder ofrecer un nivel de crecimiento en la industria; para los asociados y comunidades, crear oportunidades para trabajar, adquirir habilidades y desarrollar carreras y por último un lugar de trabajo diverso e inclusivo; para los accionistas, ofrecer un TSR sostenible de primer nivel y adoptar el mejor gobierno corporativo de su clase y por último para el planeta, conservar los recursos de la naturaleza y fomentar un planeta más sostenible.</p>	<p>Mejorar la calidad de vida de los clientes y contribuir a un futuro más saludable, así como también busca crear un mundo mejor y saludable sin dejar a un lado el compromiso que tienen con el medio ambiente.</p>	<p>Liderar el futuro de la merienda alrededor del mundo ofreciendo la merienda adecuada para el momento adecuado y hecha de la manera adecuada. Como propósito quieren empoderar y capacitar a las personas a que coman bien ofreciéndole una variedad de snacks saludables que les brinde la nutrición adecuada día a día.</p>	<p>Ofrecerle lo mejor a sus consumidores. <u>Mars Edge:</u> ayudar a las personas a mejorar su salud a través de la combinación entre la comida que los consumidores quieren con la nutrición que necesitan. <u>Mars Petcare:</u> lograr un mundo mejor; <u>Mars Wrigley:</u> busca reducir las calorías, ácidos grasos trans y azúcares de sus productos, así como también reducir las porciones individuales. para las mascotas y ayudarlos a vivir de forma más sana y feliz.</p>	<p>Llegar a “ser una de las compañías de alimentos más sostenible a nivel internacional”. Así como también conservar y proteger todos los recursos naturales para el desarrollo de sus productos.</p>	<p>Impulsar el crecimiento sostenido a través del poder de su gente y de sus marcas, satisfaciendo mejor las necesidades de los consumidores, clientes y comunidades.</p>	<p>Busca cuidar la alimentación de las personas que más quieren, para ellos esa es la mejor muestra de amor. Quieren que su misión beneficie a las personas de todas las edades sin importar el entorno social y cultural. Su objetivo es darles a las personas lo que más le gusta y lo más sano, persiguiendo un equilibrio entre ambas.</p>	<p>Ayudar a las personas a mejorar su salud y bienestar, reducir el impacto medioambiental y mejorar la calidad de vida de las personas logrando así construir una empresa de la que “todos puedan estar orgullosos”. Pionera e innovadora. Buscan siempre generar un impacto positivo en la vida de sus consumidores y lograr que estos satisfagan sus necesidades.</p>

Tabla: Misión de las empresas analizadas

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
Visión	Crear marcas y elecciones de bebidas que la gente ame y que pueda refrescarlos en cuerpo y espíritu. Buscan marcar la diferencia en el mercado, en la vida de las personas, las comunidades y el planeta para crear un negocio sostenible en el tiempo.	Buscar ser un líder mundial en alimentos y bebidas convenientes ganando con pronóstico.	Posicionarse como una empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar mediante sus programas y acciones. Buscan ser una empresa confiable y un referente de desempeño en su sector tiene como propósito ayudar con el medio ambiente.	Liderar y vivir la calidad inspirada en el consumidor. “están obsesionados por comprender las necesidades del consumidor y ofrecer bocadillos con calidad y sabor consistente”.	Tratar todos los días como una oportunidad para definir el mundo que queremos mañana.	Llegar ofrecerles a los consumidores productos que amen ya que General Mills afirma que les apasiona la comida.	Ofrecerles a sus consumidores un futuro brillante y trabajar para ofrecer alimentos ricos y de calidad.	Planeta y salud: Para Danone la salud de las personas y la salud del planeta están interconectadas. Reconectar a las personas con la comida que comen.	Hacer de la vida sostenible algo común. Ser reconocida como empresa líder en sostenibilidad. Buscan hacer el bien para así poder ser un mejor negocio y este bien lo hacen mediante su presencia en todos los hogares del mundo.

Tabla: Visión de las empresas analizadas

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
Valores	Respeto.	<u>Aspiraciones:</u>	Justicia.	Aman a sus consumidores y a sus marcas, por ello comparten bocados deliciosos y sostenibles con ellos.	Calidad.	Hacer lo correcto en todo momento.	Integridad.	<u>HOPE:</u>	Integridad.
	Desarrollo integral de los colaboradores.	Ser más rápido.	Honestidad.	Crecen cada día en todo lo que hacen.	Responsabilidad.	Actuar para ganar.	Responsabilidad.	<u>Humanismo:</u> Intercambio de responsabilidades y respeto por los demás.	Respeto.
		Ser más fuerte.	Preocupación por la gente (empleados y personas con las que trabajan).	Operan con rapidez y eficiencia.	Reciprocidad.	Crear e inspirar.	Pasión.	<u>Apertura:</u> Curiosidad, agilidad y diálogo.	Responsabilidad.
		Ser mejores.		Hacen lo correcto, tratan a todos con cuidado e integridad.	Eficiencia y libertad.	Ganar como equipo y actuar con audacia.	Humildad.	<u>Proximidad:</u> Accesibilidad, autenticidad y empatía.	Espíritu aventurero.
						Moverse rápido.	Simplicidad.	<u>Entusiasmo:</u> Audacia, pasión y apetito.	
						Priorizar las personas.	Enfoque en el éxito.		
						Fomentar la creatividad.			
						Crear productos con pasión.			
						Ganar la confianza de las personas.			
						Cuidar nuestro planeta.			

Tabla: Valores de las empresas analizadas

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
RRSS	La empresa busca la manera que sus colaboradores y familiares tengan acceso a mejores oportunidades, buscan la integridad y la austeridad, actúan de manera honesta, responsable y transparente siempre apegados a unos principios éticos y conscientes de todas sus acciones y decisiones.	Pepsico, mantiene un compromiso y apoyo hacia la diversidad, estando estos alineados con sus valores y filosofía hacia el planeta. Construyen un lugar de trabajo más diverso para promover el compromiso en la empresa y en las comunidades que sirven.	Los principios corporativos de la empresa son: Nutrición, salud y bienestar; garantía de calidad y seguridad de los productos; comunicación con el consumidor; derechos humanos en la actividad empresarial; liderazgo y responsabilidad personal; seguridad y salud en el trabajo; relaciones con proveedores y clientes; agricultura y desarrollo rural; sostenibilidad medioambiental y el agua.	A nivel nacional la empresa ha avanzado en su compromiso con la agricultura sostenible mediante programas como el programa de trigo sostenible donde buscan afianzar y destacar su "Apuesta por el respeto al medioambiente y la preservación de la biodiversidad local".	Centran sus acciones y planes de sostenibilidad en tres áreas, estas son: Un planeta saludable, hacer prosperar a las personas y alimentar el bienestar.	General Mills se siente muy comprometida con el medio ambiente, buscan desarrollar cada vez más su responsabilidad social corporativa y ayudar al planeta. En cuanto a energía renovable, se han propuesto para el 2030 que la energía que utilicen sea 100% renovable.	La empresa busca ayudar a sus empleados y comunidad a través de su responsabilidad social corporativa, por ese motivo sus acciones se basan en cuatro pilares que son: Nutrir con sus productos, alimentar a quienes más lo necesitan, contribuir al cuidado del planeta y crear grupos de voluntariado.	Danone se preocupa por el medio ambiente. Esta empresa es la única de origen española en poseer el sello Bcorp. Este es un certificado que se le otorga a todas aquellas empresas que desempeñan un impacto social y ecológico alto, así como también aquellas empresas que son muestra de transparencia y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades diarias y sus buenas prácticas en toda la cadena de valor.	Han suministrado energía 100% renovable a todas sus oficinas, fábricas, centros de I+D, almacenes, centros de distribución y datos eléctricos energía 100% renovable.
	No solo se preocupan por sus colaboradores y familiares, también buscan satisfacer las necesidades de sus clientes y crean valor social mediante la transformación positiva de sus comunidades.	Por otro lado, trabajan con un código de conducta global el cual utilizan para "hacer negocios de la manera correcta".	Ayuda al medio ambiente en áreas y sectores como el agua, emisiones de gases, residuos de plástico y residuos a vertederos, desperdicio alimentario y la biodiversidad.	Programa Cocoa Life: ayudar a crear una cadena de suministro de cacao de manera responsable, y contribuir con las comunidades productoras del cacao y ayudan a la prevención de la deforestación.	Lanzó una iniciativa llamada #PledgeForPlanet para hacer frente al cambio climático.	Firma del movimiento RE100.	Han ofrecido becas estudiantiles a aquellos alumnos que no tienen posibilidades socioeconómicas para formarse.	Danone quiere lograr disminuir su tasa de emisiones de carbono. En el 2007 se plantearon como meta reducir hasta un 50% de esta hasta el 2020.	Quieren reducir las huellas de carbono para el 2030, queriendo llegar a ser una compañía de "carbono positivo" para ese año.

Tabla: Responsabilidad social de las empresas analizadas (I)

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
	Por otro lado, trabajan la confianza y lealtad entre todos los miembros del equipo ya que defienden que esos valores van a fortalecer los valores que los unen.	Para el año 2025 la empresa plantea construir un sistema alimentario más sostenible. Están reduciendo los azúcares, sales y grasas saturadas de todos sus productos y están ampliando la gama de productos e ingredientes naturales.	Ha reducido el consumo de agua de sus fábricas desde el 2010 al 2018 en un 62%, teniendo como meta para el 2020 reducir el uso del agua en un 30% por tonelada de producto en todas las fábricas del mundo.	Para el 2025 se comprometieron a que el 100% de cacao empleado en sus marcas provengan del programa "Cocoa Life".	Tienen como objetivo para antes del 2040 eliminar todas las emisiones de gases contaminantes de sus instalaciones y para el 2050 reducir un 60% las emisiones de gases de efecto invernadero.	Quieren reducir para el 2025 en un 28% su emisión de gases de efecto invernadero.	Han lanzado programas como <i>todos a desayuar</i> donde les garantizan a niños entre 3 y 12 años un desayuno completo, por otro lado, han donado 20.000 desayunos para contribuir con el trabajo de la Red Mundial de Bancos de Alimentos.	Con su programa <i>Fondo Livelihoods</i> , Danone ha invertido en proyectos a gran escala que están destinados a capturar gases carbónicos en los bosques y en los ecosistemas naturales restaurados.	Se han comprometido con la defensa de los animales y con la concientización contra la lucha de desperdicios alimentarios.
RRSS	Para ayudar al medio ambiente en cuanto a la sostenibilidad, llevan a cabo el programa <i>Avanza</i> cuya finalidad es actuar en las áreas de bebidas, envases, sociedad, agua, clima y cadena de suministro.	Trabajan para reponer el 100% de agua que consumen en sus operaciones de producción.	A nivel mundial tiene como compromiso alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para el año 2050 y reducir a la mitad los desperdicios alimentarios en toda la cadena de valor para el 2030.	Junto a sus empleados han iniciado una campaña de sensibilización medioambiental donde trabajan iniciativas para ayudar al medioambiente.	Están trabajando para antes del 2025 reducir hasta en un 25% el uso del plástico virgen.	Lanzamiento del programa <i>Feeding Better Futures</i> que busca ayuda a solucionar los problemas de accesibilidad de alimentos.	Otro programa que han lanzado es <i>Breakfasts for Better Days</i> , cuya finalidad es apoyar a agricultores y comunidades a aumentar su rendimiento, mejorar la resiliencia climática y reducir los desechos con prácticas de <i>Climate Smart Agriculture</i> , donar alimentos a través de bancos mundiales, entre otras.	Al igual que con la emisión de carbono, la empresa se propuso desde el 2007 lograr reducir el consumo de agua en sus fábricas en España en un 60% para el 2020.	

Tabla: Responsabilidad social de las empresas analizadas (II)

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone
RRSS	Se plantean como objetivo que para el año 2025, más de la mitad de las ventas de la empresa sea de productos bajos en calorías.	Están trabajando para que en el 2020 el 100% de su materia prima será verificada como procedente de fuente sostenible.	Plantea que para el año 2025 todos sus envases a nivel mundial serán reciclados o reutilizables.	Para el año 2018, gracias a sus trabajadores, Mondelēz España donó 1.700 horas a fundaciones y ONG a través de su programa anual de voluntariado corporativo.	Están comprometidos para que el 100% del aceite de palma y todo su material primar utilizada en su cadena de suministro sea totalmente sostenible.	Todos sus centros de distribución cuentan con la certificación ISO 14001.	Para el año 2020 buscan ampliar el uso de la energía baja en carbono, reducir el consumo de emisiones de gases de efecto invernadero y energía en todas sus fábricas, la reutilización del agua e incrementar el uso de envases eficientes.	En cuanto a los envases, Danone espera lograr construir una economía circular para estos y pretende que se reutilicen aspirando a que el 100% de los materiales con los que se fabrique sea reciclado.
	Coca - cola tiene como "compromiso claro" el recoger el 100% de sus envases para que no terminen en océanos.	En cuanto a sus envases, están trabajando para en el año 2025 reducir el 35% del contenido de plástico virgen y utilizar un 25% de material reciclado en sus envases.	Para el 2020 el 90% de la materia primas de la empresa se va a obtener con la certificación libre de deforestación y no van a enviar ningún tipo de residuos a vertederos para el 2020.		Mars se unió a la organización sin ánimo de lucro The Forest Trusts para ayudar a las compañías a producir alimentos de forma responsable.	Su planta de producción ubicada en Navarra, España cuenta con la certificación ISO 50001.	Casi el 100% de sus cajas están hechas con cartón 100% reciclado.	Se objetivo es eliminar por completo el uso de envases que contengan papel procedente de fuentes no sostenibles para este 2020.
	Tienen como objetivo que para el 2025 el 100% de sus envases sean reciclados o reutilizables.	Adquirieron la empresa SodaStream con el fin de poder ahorrar las botellas de plástica de un solo uso para el 2025.				En el 2017 obtuvieron la certificación <i>Zero Waste to Landfill</i> donde afirman que sus plantas no enviaron productos a los vertederos.		Danone apoya la agricultura sostenible, apoyan todas las agriculturas que sean respetuosa con el ecosistema y que genere valor económico y social.

Tabla: Responsabilidad social de las empresas analizadas (III)

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	General Mills
RRSS	Le empresa trabaja para reducir el peso de los envases con el fin de lograr eficiencia en el transporte y generar el menor impacto ambiental posible.	En cuanto a sus emisiones de gases, objetivo 2030 reducir en un 20% en toda su cadena de valor, reduciendo sus emisiones de carbono mediante el uso de energía renovable.	General Mills valora el capital humano y cree que hay oportunidades para que todo el mundo crezca.
	Promover el consumo responsable y sostenible de los productos forestales; sus envases y material publicitario tienen el sello FSC (Forest Stewardship Council), garantizando que todas estas materias provienen de bosques gestionados de manera sostenible.	Compromiso en aumentar los ingresos potenciales de las mujeres en el mundo apoyando iniciativas que las beneficien.	
	Fomentar la diversidad, la igualdad y la equidad de género a través de programas como son <i>Women-in-Leadership</i> , y por ello están trabajando para el 2025 el 40% de sus puestos directivos estarán formados por mujeres.	La empresa creó la entrega de premios "Pepsico a la sostenibilidad" para aquellos jóvenes interesados en resolver los retos de la sostenibilidad futura.	
	Para el 2020 el 100% de sus principales productos agrícolas y materias primas van a provenir de recursos sostenibles.		
	El agua para la empresa y para el modelo de negocio es algo fundamental, por ese motivo buscan protegerla y para ello están reduciendo su uso en los procesos.		
	Tienen un modelo económico circular y cuentan con certificaciones como el ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental y están trabajando para tener la certificación ISO 50001.		
	Están reduciendo sus emisiones de carbono mediante el uso de energía renovable.		

Tabla: Responsabilidad social de las empresas analizadas (VI)

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
Estrategias	Cuentan con centros de investigación por el mundo y buscan reducir el azúcar en las bebidas que fabrican.	Para PepsiCo las prioridades son la sostenibilidad, la calidad de sus semillas y los productos.	Garantizar la sostenibilidad financiera y ambiental de sus acciones y operaciones en el largo plazo, en: Capacidad, tecnologías, habilidades, personas, marcas, investigación y desarrollo.	Han diseñado un sistema de etiquetado nutricional para poder ampliar la información de sus productos.	Crearon un centro llamado "Waltham Petcare Science Center" donde trabajan para innovar en nuevos productos que mejoran la vida de las mascotas mediante la nutrición y atención veterinaria.	Innova en sus productos, compra otras empresas y crece internacionalmente.	La empresa fue una de las primeras en incluir los etiquetados nutricionales en la caja y de informar al cliente las cantidades diarias recomendadas para ingerir de sus productos.	Compromiso con el desarrollo de sus empleados tanto directos como indirectos, Creación de "Danone Learning Company", manera innovadora de formación y aprendizaje para todos los empleados.	Unilever ha diseñado un sistema de etiquetado nutricional para poder ampliar la información de sus productos.
	Antes de lanzar nuevos productos primero evalúan a través del "Technical consumer research" las necesidades que tienen los clientes según su país debido a que las culturas de los diferentes países no les permiten vender los mismos productos en los mismos países.	La empresa trabaja para "ser la número uno del sector" y para llevarlo a cabo van a potenciar el crecimiento de la marca y acelerar la generación de ingresos mediante estrategias como la eficiencia en costes o cambiar su estrategia de inversión.	Ofrecen una materia prima segura y de calidad ya que pasa por unos controles específicos para garantizar que se cumpla todas las normativas necesarias.	Crearon SnackFutures, un centro de emprendimiento e innovación donde buscan crecer y revolucionar la industria de los refrigerios.	Es una empresa que está innovando constantemente, buscando nuevos procesos, tecnologías y formas de trabajar con la finalidad de reducir los residuos para minimizar el impacto ambiental.	Fomentar la creatividad es uno de sus valores centrales.	Alianza con la cervecera británica Seven Bro7hers Brewery (SBB) para que usen de los desperdicios del cereal para crear la bebida Throw Away IPA y con Cervezas La Gardenia' para que a través de los cereales desechados de Choco Krispies elaboren la cerveza artesanal Rosita Kellogg's Choco Krispies.	Se han enfocado en tres pilares fundamentales para adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores. Estos son: innovación, poner al usuario en el centro y por último pensar y trabajar como una startup.	En conjunto con la empresa de comercio electrónico China JD.com, Unilever firmó un acuerdo donde el objetivo es poder mejorar y explotar soluciones en su cadena de suministro.

Tabla: Descripción de estrategias adoptadas por las empresas analizadas (I)

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
	Cambio en sus estrategias de marketing buscando no solo ser una empresa de refrescos, sino que también convertirse en una empresa de bebidas: slogan, "Bebidas para la vida", lanzamiento de nuevos productos y compra de empresas como "Café Costa".	Trabajan constantemente para adaptarse, crecer y hacer cambios hacia las nuevas tendencias.	Cuentan con la mayor red privada mundial de I+D dedicada a la nutrición "Nestlé Research".	Con el pasar de los años, Mondelēz ha ampliado su gama de productos, se ha aliado y ha adquirido marcas del sector, ha ampliado su presencia online y ha abierto nuevos centros de I+D.	Mars ha trabajado para lograr que sus alimentos sean mejores para su consumo y también adaptándose a las nuevas tendencias alimenticias del mercado.	Ha apostado por otros segmentos y otros países.	Adquirieron la compañía Parati Group para poder ampliar su presencia internacional ya que es esta fue una de las mayores adquisiciones de la empresa en América Latina.	En España, la empresa reducirá en un 25% la porción de azúcar en sus yogures.	En el mercado chileno han reforzado su presencia específicamente en el área de sustentabilidad con marcas que promueven el cuidado personal y el bienestar corporal.
Estrategias	Lanzaron campañas como "Share a Coke" donde personalizaban las botellas y las latas.	Adquisición de la empresa fabricante de snacks de frutas y verduras horneadas Bare Foods, SodaStream empresa que permite a los clientes hacer su propia agua con gas en casa.	Lanzamiento de nuevos productos como son los Cini Minis con sabor a canela y bebidas de Nesquik.	Lanzamiento de productos como el Milka Oreo de chocolate blanco.	Mars y la compañía Kind se unieron para responder a la demanda de alimentos nutritivos.	General Mills se afianza en Brasil con la adquisición de la empresa de alimentación Yoki alimentos.	Kellogg's y el grupo Barceló se unieron para diseñar un desayuno ideal. En esta unión, ambas empresas han creado e implantado un área llamada "Kellogg's corner" para que todos los huéspedes pudieran disfrutar.	Se aliaron con la empresa "DO Pera de Jumilla" para lanzar al mercado un nuevo yogur donde la pera de Jumilla es la protagonista.	Acuerdo con empresas para lograr una distribución mayor de sus productos como por ejemplo en Bolivia donde Unilever firmó un acuerdo con Laboratorios Inti para lograr ampliar la distribución de sus productos de cuidado personal a más de 3 mil farmacias del país.

Tabla: Descripción de estrategias adoptadas por las empresas analizadas (II)

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
Estrategias	Han sido patrocinadores de grandes eventos y programas como son: American Idol, los juegos olímpicos de Ámsterdam 1928, las carreras NASCAR y crearon una botella especial para los juegos olímpicos de Londres de 2012.	La empresa está invirtiendo para fabricar bebidas con menos azúcar, calorías, y productos con más funcionalidad.	Ofrece alternativas veganas como son Nesquik, el chocolate KitKat y el helado Häagen-Dazs.	Presentación de las nuevas barras cerealitas, unas barras de cereales que vienen en 3 sabores: frutos rojos, granola y chips y almendras.	Han modificado algunos de sus productos para que todos sus productos puedan ser ingeridos, no solo en cuanto al tipo de alimentación que estos tengan, si no también según su cultura y tradiciones.	Adquirieron Blue Buffalo, una compañía dedicada a la fabricación de comida natural para mascotas.	Han lanzado nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes y clasificándolo en países según la cultura de cada uno de ellos, como puede ser el cereal con sabor a pan muerto para los mexicanos y el cereal sabor a cebolla para los coreanos.	También se han unido a 'Marcas Waste Warrior', una app dedicada a luchar contra el desperdicio de alimentos.	Unilever ha invertido 85 millones de euros en un nuevo centro mundial de innovación alimentaria con el objetivo de poder "liderar sus programas globales de innovación de alimentos marcas como Knorr, Hellmann's, The Vegetarian Butcher y Calvé".
	Han aumentado su presencia en las redes sociales mediante la creación de cuentas en Facebook, Twitter, Pinterest y Snapchat con el fin de expandir su reconocimiento de marca.	Para el 2025 tienen como objetivo reducir un 20% las calorías de sus refrescos.	Se aliaron con Starbucks para desarrollar nuevos productos y adquirir nuevas licencias sobre algunos productos como son el café molido y en grano con "el objetivo de una unión es crear una alianza mundial en el segmento del café".	Adquirieron Perfect Snacks, una compañía americana especializada en barras nutricionales refrigeradas.	Mars adquiere empresas como el grupo turín y la multinacional Foodspring, Genoscooper Laboratories y Linnaeus.	Adquisición de la fábrica de snacks de carne Epic Provisions logrando crecer en la categoría de snacks naturales.	Lanzaron el cereal "All together" para fomentar la aceptación de la comunidad LGTB.	En cuanto a nivel nacional, Unilever ha firmado una alianza con Ferrero para lanzar al mercado la primera marca de helados de Kinder.	

Tabla: Descripción de estrategias adoptadas por las empresas analizadas (III)

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Unilever
Estrategias	Han diseñado un sistema de etiquetado nutricional para poder ampliar la información de sus productos.	Han diseñado un sistema de etiquetado nutricional para poder ampliar la información de sus productos.	El equipo de marketing y comunicación defiende la idea que "lo que se necesita para mantener vigente a las marcas es que la forma de comunicar los mensajes debe estar muy ligada a la cultura de cada país", por otro lado también mencionan que una de las claves para tener éxito en las campañas es a través de ideas creativas.	Para poder satisfacer la demanda del chocolate negro, la marca Suchard perteneciente a la cartera de marcas de Mondelēz Internacional, ha presentado una nueva gama de tabletas finas de chocolate negro ya sea con naranja, menta o nueces pecanas.	La empresa está comprometida con el marketing creativo y responsable, pero no comercializan productos a menores de 12 años ya que defienden la postura de que estos menores no pueden identificar y comprender la intención de la publicidad, y por ese motivo le dejan esa decisión a los padres.	General Mills junto con Nestlé invierten en la "Apertura de un centro de innovación para Cereal Partners Worldwide, (CPW), una empresa conjunta entre las dos empresas". Buscando innovar para poder brindar a los consumidores beneficios alimenticios a través de los cereales para el desayuno.	Pioneros en acciones publicitarias: campañas donde invitaban al consumidor a guiñarle el ojo al dueño del establecimiento donde compraran el producto para que este le diera una muestra gratuita al consumidor o en el año 1912 fueron la primera empresa que utilizaron la publicidad exterior anunciándose en Times Square, Nueva York.	También entraron por primera vez en el canal de venta de farmacias lanzando productos en su categoría de <i>consumer health</i> o productos sin receta específicamente dentífricos gracias a la adquisición de las marcas Fluocaril y Parogencyl y han seleccionado España como el país para realizar el lanzamiento.
		El marketing para la empresa ha sido siempre un área importante para ellos, por ese motivo se aliaron con la compañía Loft Candy y juntos trabajaron en la estrategia de fijación de marca y la integración de marcas complementarias.	Para fortalecer su marca refuerzan su posicionamiento en el área de nutrición y bienestar.	Mondelēz y Barry Callebaut se han unido para que Barry Callebaut pueda adquirir e integrar las instalaciones de Mondelēz Internacional en Halle, Bélgica para así poder extender su red de distribución y producción.		General Mills desarrolló diferentes estrategias de marketing y ha tomado decisiones para beneficiar a la marca.	Desarrollan programas de fidelización a través de la página web donde los consumidores pueden interactuar descargándose consejos de salud, nutrición y belleza.	Para darse a conocer Unilever ha destacado la sostenibilidad en su área de marketing. La sostenibilidad en el marketing de Unilever consiste en resaltar el hecho de que están "Trabajando para para tener un mundo mejor, porque sentimos que necesitamos hacer las cosas bien".

Tabla: Descripción de estrategias adoptadas por las empresas analizadas (IV)

	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	General Mills	Kellogg's	Unilever
Estrategias	La empresa se ha adaptado también a los cambios del marketing teniendo presencia en las redes sociales y lanzando botellas con diferentes emojis impresas en las mismas o patrocinando el medio tiempo del SuperBowl en el 2015.	Han diseñado un sistema de etiquetado nutricional para poder ampliar la información de sus productos.	Mondelēz se ha aliado con el equipo de fútbol inglés Manchester United para poder apoyar a las personas mayores.	A nivel internacional han optado por varias vías como por ejemplo el lanzamiento de dos plataformas de marketing multicultural logrando aumentar la relevancia de los productos de General Mills entre mujeres africano-americanas.	La aparición en las cajas de sus productos de los icónicos personajes de la marca como Melvin, Cornelo, Sam y Tigre Toño.	Marketing digital, giro a través del marketing de influencers, elemento muy demandado a lo largo de los años, pero donde Unilever en vez de promocionar productos quieren promocionar marcas. Su estrategia se basa en que los influencers hablen de la marca y de sus valores de una manera más general.
			Mondelēz adquirió Give & Go, una compañía especializada en productos de horno y repostería.	Darse a conocer a través de mejorar la imagen ofreciendo productos más saludables reduciendo el azúcar en sus yogures en un 25%, aumentar las proteínas y reducir las calorías por porción.		
			En online y comercio electrónico, alianza con Alibaba Group, para así mediante esta plataforma poder aumentar su alcance y presencia en el mercado chino.			
			Apertura de dos centros de I+D, uno en Polonia y uno en Singapur. Han llevado a cabo ciertas acciones en el área de marketing para darse a conocer tanto nacional como internacionalmente.			

Tabla: Descripción de estrategias adoptadas por las empresas analizadas (V)

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
Covid 19	La empresa ha colocado un cartel en Times Square, Nueva York donde buscaban con su mensaje concientizar a las personas para que respetase el distanciamiento social.	<i>"Mi tienda segura"</i> , donde en esta última buscaban ayudar a promover los pequeños comercios que se han visto afectados por la pandemia para que estos pudieran seguir abiertos y que pudieran evitar su cierre; también los apoyaban con tips para evitar los contagios, información sobre cómo interactuar con los clientes y proveedores, establecer los protocolos de limpieza, entre otras.	Apoyan a bancos de alimentos, hospitales, así como también a sus empleados.	Para ayudar con la crisis del coronavirus, Mondelēz creó <i>"Mi tienda segura"</i> , una especie de programa donde buscan ayudar y promover a los pequeños comercios que se han visto afectados por la pandemia para que puedan seguir abiertos y así evitar su cierre.	<i>"Mi tienda segura"</i> , donde en esta última buscaban ayudar a promover los pequeños comercios que se han visto afectados por la pandemia para que estos pudieran seguir abiertos y que pudieran evitar su cierre; también los apoyaban con tips para evitar los contagios, información sobre cómo interactuar con los clientes y proveedores, establecer los protocolos de limpieza, entre otras.	Se han comprometido a proporcionar alimentos a todas las personas que lo necesiten en el mundo sin dejar a un lado su principal prioridad que es brindarles seguridad y alimentos a todos sus trabajadores.	Lanzaron la iniciativa <i>#HagamosFamilia</i> donde enviaban mensajes positivos a los consumidores a través de las cajas y <i>"Mi tienda segura"</i> , donde en esta última buscaban ayudar a promover los pequeños comercios que se han visto afectados por la pandemia para que estos pudieran seguir abiertos y que pudieran evitar su cierre; también los apoyaban con tips para evitar los contagios, información sobre cómo interactuar con los clientes y proveedores, establecer los protocolos de limpieza, entre otras.	Lanzamiento de <i>"Querer el doble"</i> , una iniciativa que consiste en fomentar a las personas a realizar donaciones a través de la plataforma de crowdfunding GoFundMe para así poder ayudar a todas las familias que se encuentran en situación de vulnerabilidad.	Para ayudar con la crisis del coronavirus, Unilever optó por dos opciones: hacer negocio y ayudar.

Tabla: Descripción de medidas adoptadas por las empresas analizadas ante la crisis del COVID-19 (I)

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	PepsiCo	Nestlé	Mondelēz	Mars	General Mills	Kellogg's	Danone	Unilever
COVID 19	Han tomado medidas extremas para garantizar y proteger la seguridad tanto a su personal como a sus clientes mediante el teletrabajo y la implementación de pasos en las rutinas diarias de limpieza y desinfección.	La empresa está compensando y ofreciendo mayores beneficios a todos los empleados que están a primera línea, por otro lado están generando empleo con los mismos beneficios y compensaciones.	Donación de 950.000 euros a Coalition for Epidemic Preparedness Innovations (CEPI) para el desarrollo de una vacuna contra el COVID-19.	La empresa entregó más de 30 toneladas de alimentos a organizaciones como la Cruz Roja Española y diversos bancos de alimentos que han sido los encargados de repartirlos entre los más necesitados.	Donación de 20 millones de dólares a proyectos vinculados a la lucha contra la enfermedad y para apoyar a familias, animales y comunidades; donaciones a distintos hospitales y refugios de animales.	General Mills donó 5 millones de dólares en obsequios caritativos para garantizar alimento a todos los niños vulnerables.	Donaron 1 millón de dólares en Latinoamérica, alimentos y dinero a organizaciones como United Way y Global FoodBanking Network, raciones de alimentos a familias vulnerables, entre otras.	Alianzas con Save the children para poder garantizar la equidad en la educación de los niños durante la crisis del coronavirus.	Lanzamiento a finales de Abril al mercado ecuatoriano un gel antibacterial con la marca Rexona. Durante los meses de pandemia la empresa exportó el producto a países como Chile, Perú y Uruguay.
	Rotularon sus camiones con información necesaria y medidas de protección ante el COVID-19 para que las comunidades pudieran estar informadas del virus.	Hicieron donaciones a través de su fundación a entidades como la Cruz Roja y Educo.	Donación de más de medio millón de productos a diversas UCIS, centros de salud y hospitales de campaña.	Mondelēz también ha colaborado con todos los transportistas repartiéndoles galletas y chocolates.	Está ayudando a programas como CARE y programas mundiales de alimentos de las Naciones Unidas, Humane Society International y la Cruz Roja.	Hicieron diversas donaciones monetarias para ayudar a bancos de alimentos en diversas partes del mundo como Canadá, Australia, Estados Unidos entre otros.		Aportaciones económicas y de alimentos para combatir la crisis: pagos a empleados de sus fábricas españolas de una prima de 500 Euros por el esfuerzo realizado durante la pandemia. Donación de un millón de yogures y 180.000 litros de agua al mes y productos de alimentación infantil con su programa de acción social "Alimentar x amor".	Unilever decidió reforzar y extremar las medidas de seguridad e higiene para poder continuar con la producción de alimentos y productos de limpieza.

Tabla: Descripción de medidas adoptadas por las empresas analizadas ante la crisis del COVID-19 (II)

Fuente: Elaboración propia

	Coca-Cola	Nestlé	Mondelēz	Unilever
COVID 19	La empresa se alió con diferentes gobiernos para poner su red social al “Servicio de las autoridades para emitir información oficial sobre el Coronavirus” donde daban tips, actividades que pudiesen hacer en casa, mensajes de cuidado para las personas no solo ante el COVID-19, si no también emocionales.	Donaron 10 millones de francos suizos a la Cruz Roja Internacional.	Han donado 10.000 mascarillas procedentes de su stock de seguridad industrial para proteger tanto al personal sanitario como a los pacientes de los hospitales que se encuentran cerca de sus fábricas.	Reforzaron su plan de vida sustentable durante la pandemia del 2020 aumentando sus medidas de prevención y buscando reducir los residuos de producción mientras aumentaban su uso de energía renovable.
	“Mi tienda segura”, donde en esta última buscaban ayudar a promover los pequeños comercios que se han visto afectados por la pandemia para que estos pudieran seguir abiertos y que pudieran evitar su cierre; también los apoyaban con tips para evitar los contagios, información sobre cómo interactuar con los clientes y proveedores, establecer los protocolos de limpieza, entre otras.	Se unieron a la campaña “Race to Zero”. El objetivo de esta es poder impulsar y apoyar la economía mediante el crecimiento e innovación después de la pandemia del 2020.	Por último, han realizado aportes económicos al programa Cruz Roja Responde y a Médicos sin Fronteras o la receta Oreo con Alma, junto con la ONG Educo y sus Becas Comedor en Casa.	También han donado más de 100 millones de euros para proteger tanto a los consumidores, clientes, trabajadores y proveedores, así como también para asegurar los medios económicos que sustentan a muchas familias.
		Apoyo a sus empleados, especialmente los que están en primera línea. Implementación de las nuevas medidas de protección e higiene implementadas tanto en las fábricas, como oficinas y centros de distribución.		

Tabla: Descripción de medidas adoptadas por las empresas analizadas ante la crisis del COVID-19 (III)

Fuente: Elaboración propia

3.1 Inicios

Para empezar en cuanto a sus inicios y presencia en el mercado se puede apreciar y ver que todas estas son de origen americano, específicamente de América del Norte y se han creado a finales del siglo XIX y principios del XX. Así mismo, la mayoría de estas surgen porque sus fundadores estaban buscando solucionar problemas que existían en la época, logrando fabricar productos que los solucionase como por ejemplo John S. Pemberton, fundador de Coca - Cola quien estaba buscando crear un jarabe que ayudase con los problemas digestivos y que a su vez aportase energía. Por otro lado, Isaac Carasso y Henri Nestlé, fundadores de Danone y Nestlé, buscaban ayudar a los niños que padecían infección intestinal o frenar la mortalidad infantil a través de harinas lácteas. Inclusive los hermanos Kellogg's quienes por error olvidaron el trigo cocido dentro del horno, lo que hizo que se tostara y naciera el cereal Corn Flakes de Kellogg's.

3.2 Presencia internacional y diversificación

En cuanto a presencia en el mercado, cada una de ellas está presente a nivel internacional, en los cinco continentes y la mayoría en más de 100 países. Igualmente, todas estas cuentan con gran cantidad de marcas y líneas de productos de primera necesidad como por ejemplo alimentos, productos de higiene, nutrición médica e infantil, entre otras.

3.3 Misión y visión

Como misión todas las empresas analizadas se plantean desarrollar objetivos para satisfacer a sus consumidores, trabajadores y comunidades. Buscan y trabajan día a día para favorecer al medio ambiente y llegar a ser compañías totalmente sostenibles con el fin de no generar un impacto medioambiental negativo, así mismo estas empresas también se plantean trabajar todos los días para lanzar y crear nuevos productos totalmente saludables y nutritivos para así mejorar el bienestar y salud de los consumidores. Mientras que, en su visión, buscan trabajar constantemente para ser empresas sostenibles y ofrecer a los consumidores productos cada vez más saludables y nutritivos. Cabe destacar, sin embargo, que Unilever, además de ser una empresa que se enfoca en ser sostenible, quiere lograr a largo plazo ser líder en este punto.

En cuanto al liderazgo en el sector, Coca - Cola, PepsiCo, Nestlé y Mondelēz buscan ser las líderes, mientras que Mars dice que todos los días es una oportunidad para definir el mundo que se va a querer tener mañana.

3.4 Valores

Dentro de los valores, si bien cada empresa tiene los suyos, hay cuatro valores que están presentes en la mayoría de estas (Coca - Cola, Nestlé, Mondelēz, Mars, General Mills, Kellogg's, Danone y Unilever) y que se complementan entre sí, éstos son el respeto, la honestidad, la responsabilidad y hacer lo correcto. Adicionalmente, Coca - Cola, Nestlé, Mondelēz, General Mills, Kellogg's, Unilever y Danone muestran que además de preocuparse por su entorno laboral cercano, también lo hacen por todas las personas que están involucradas en la empresa de manera externa promoviendo valores como la integridad, humildad, honestidad, empatía entre otros. Por último, PepsiCo, Mondelēz, Mars, General Mills, Kellogg's y Danone también establecen unos valores relacionados con el desarrollo y creación de nuevos productos que son la calidad, eficiencia, el crear productos con pasión, ser rápidos, ser los mejores, entre otros.

3.5 Responsabilidad social corporativa

Además de esto, todas las empresas se han desarrollado y han crecido en el área de responsabilidad social corporativa. Con carácter general, todas las empresas han desarrollado programas para favorecer tanto a sus empleados, a la comunidad e inclusive el medio ambiente. Por ejemplo, Coca - Cola lanzó el programa *Avanza*; PepsiCo creó el premio *Pepsico a la sostenibilidad*; Mondelēz lanzó la iniciativa *Voluntariado corporativo*; Mars y su iniciativa *#PledgeForPlanet*; General Mills con su certificación *Zero Waste de Landfill*; Kellogg's con *Climate Smart Agriculture*, entre otras.

En cuanto responsabilidad social corporativa enfocada al área de productos, Coca - Cola y PepsiCo buscan que para el 2020 el 100% de sus productos provengan de recursos sostenibles; Nestlé al igual que Mondelēz apoyan a la prevención de deforestación, Nestlé quiere para el mismo año lograr que el 90% de su materia prima salga con la certificación libre de deforestación y también quieren no enviar ningún residuo a vertederos y reducir el consumo de desperdicio de alimentos al igual que Unilever; mientras que empresas como Mondelēz, Mars y Danone están trabajando para apoyar la agricultura sostenible,

producir alimentos de forma responsable, y ayudar a las comunidades que producen sus productos.

Siguiendo con temas medioambientales como el agua, gases/energía y envases. Danone, Nestlé y Coca - Cola están reduciendo el consumo de agua en todas sus fábricas; mientras que Kellogg's busca reutilizar el agua de sus fábricas y PepsiCo quiere lograr reponer el 100% del agua que consumen en sus operaciones de producción. En cuanto a gases y energía, todas las empresas están reduciendo sus emisiones de gases y de carbono; Coca - Cola y PepsiCo están reduciendo sus emisiones de carbono mediante el uso de energías renovables; Nestlé, General Mills, Kellogg's y Mars buscan reducir en un gran porcentaje sus emisiones de gases de efecto invernadero mientras que Danone, Kellogg's y Unilever quieren reducir las emisiones de gases de carbono, en el caso de Danone con su programa *Fondo Livelihoods*. Por último, General Mills y Unilever quieren que la energía que utilicen en sus plantas, oficinas, centros de I+D, almacenes, entre otros sea con energía 100% renovable.

Adicional de lo comentado anteriormente, todas las empresas también han planteado y están trabajando en soluciones respecto a sus envases y el medioambiente. En el caso de Coca - Cola, están trabajando para recoger el 100% de sus envases y que estos no terminen en el océano, así como también están reduciendo el peso de estos para lograr una eficiencia en el transporte y generar menos impacto ambiental, mientras que PepsiCo, Nestlé, Mars, Kellogg's y Danone van a reducir el plástico en la producción de estos y fabricarán sus envases con material reciclado.

Por último, en responsabilidad social corporativa, estas empresas también trabajan por apoyar a sus empleados, comunidades y personas con las que trabajan, así como también a sus clientes. Coca - Cola y PepsiCo están apoyando a las mujeres buscando que gran parte de sus puestos directivos estén conformado por ellas, o a través del aumento en sus ingresos. General Mills, valora el capital humano y creen que hay oportunidades para que el mundo crezca, mientras que, Nestlé y Kellogg's se preocupan por la salud, nutrición, calidad y seguridad de sus productos y buscan ayudar y apoyar tanto a los agricultores como a las comunidades en las que viven. Por último, el área de clientes vemos como Coca - Cola y PepsiCo van a reducir las calorías, azúcares y grasas saturadas de sus productos, así como también en conjunto al resto de las empresas están lanzando nuevas

líneas de productos más naturales y saludables con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

3.6 Estrategias

Además de lo mencionado anteriormente, todas las empresas de una u otra manera también tienen en común lo mucho que han trabajado y se han enfocado en áreas como la internacionalización; alianzas y fusiones; mejoras en I+D; lanzamientos de nuevos productos y marketing.

Para empezar, en cuanto a fusiones y alianzas, por ejemplo, Unilever se alió con Ferrero para lanzar los helados marca Kinder; se unieron con Laboratorios Inti para ampliar la distribución de productos de cuidado personal y se juntó con la empresa de comercio electrónico JD.com con el objetivo de mejorar su cadena de suministro. Al igual que Unilever, Mondelēz también se alió con un comercio electrónico, en este caso con el grupo Alibaba para aumentar su presencia en el mercado chino y mejorar en cuanto a e-commerce; se alió con el equipo de fútbol inglés Manchester United para apoyar a las personas mayores. Mientras que Nestlé se alió con Starbucks para llegar a ser líderes en el segmento del café y Kellogg's con el grupo Barceló para diseñar el desayuno ideal. Todo esto sin dejar a un lado el resto de empresas que también llevaron a cabo fusiones o alianzas para crecer tanto nacional como internacionalmente.

En cuanto a crecimiento externo o fusiones y adquisiciones de otras empresas, seis de éstas nueve realizaron compras, por ejemplo, Coca - Cola que adquirió la empresa Café Costa para ampliar su gama de productos de bebidas en general; PepsiCo con su compra de snack de frutas y verduras horneadas Bare Food y SodaStream; Mondelēz compró la compañía Give & Go y la empresa Perfect Snacks y General Mills que fue la que más adquisiciones realizó con la empresa de alimentos brasileña Yoki alimentos, Blue Buffalo dedicada a la fabricación de alimentos natural para mascotas y la fábrica de snacks de carne Epic Provisions.

Para darse a conocer, todas las empresas han invertido en el área de marketing ya sea directo o indirecto. En el caso de Coca - Cola, algunas de sus acciones fue aumentar su presencia en redes sociales para así expandir su reconocimiento de marca, patrocinaron grandes eventos como American Idol o las carreras Nascar y crearon botellas especiales para los juegos olímpicos de Londres de 2012; PepsiCo al igual que Coca - Cola aumentó

su presencia en redes sociales, lanzaron al mercado botellas con emojis y también patrocinaron eventos importantes como el SuperBowl 2015; Nestlé en cambio para posicionar la marca reforzó su posicionamiento en el área de nutrición y bienestar, mientras que Mondelēz ha llevado a cabo estrategias de marketing para darse a conocer nacional e internacionalmente. Además de todo esto, tanto Coca - Cola, PepsiCo, Nestlé, Mondelēz, Kellogg's y Unilever diseñaron un sistema de etiquetado nutricional para así ampliar la información nutricional de todos sus productos e indicar las cantidades diarias recomendadas para ingerir sus productos.

Siguiendo con lanzamientos en I+D, todas las empresas han lanzado nuevos productos ya sea para adaptarse a los nuevos gustos de los consumidores o para entrar en nuevos mercados. Algunos ejemplos de esto lo vemos en Kellogg's, quienes lanzaron el cereal All together para fomentar la aceptación de la comunidad LGTB o el lanzamiento del cereal con sabor a pan muerto para los mexicanos y los cereales sabor a cebolla para los coreanos, Nestlé que lanzó los Mini Minis con sabor a canela y bebidas de Nesquik y por último, Mondelēz que presentó a través de su marca Suchard una nueva gama de tabletas finas de chocolate negro con naranja, menta o nueces pecanas, el Milka oreo de chocolate blanco o sus nuevas barras de cereales con sabores a frutos rojos, granola y chip y almendras. Mientras, que en I+D, General Mills lleva a cabo una innovación constante en cuanto a sus productos, Mondelēz abrió nuevos centros de investigación en Polonia y en Singapur; empresas como Coca - Cola, PepsiCo y Danone que en sus centros de investigación están trabajando para reducir el consumo de azúcares y calorías en sus productos.

3.7 Covid - 19

Adicionalmente, todas estas empresas también tienen en común la ayuda que brindaron al mundo durante la pandemia del 2020 donde, empresas como Pepsico, Nestlé, Mondelēz, Mars, General Mills, Kellogg's Danone y Unilever hicieron donaciones de alimentos, mascarillas o inclusive monetarias a bancos de alimentos, entidades como la cruz roja, médicos sin fronteras, al Coalition for Epidemic Preparedness Innovations (CEPI), entre otras sin dejar a un lado sus donaciones a los propios hospitales y personal sanitario.

Coca – Cola, se encargó de brindar información oficial sobre el coronavirus y mensajes de prevención y concientización a la sociedad mediante redes sociales, anuncios en Times Square de Nueva York, EE.UU. o mediante rotulaciones en sus camiones.

Además de encargarse de la información, Coca – Cola en compañía de PepsiCo, Mondelēz, Mars y Kellogg's se pusieron a trabajar para apoyar a todos aquellos pequeños comercios afectados por la pandemia y evitar su cierre creando el proyecto *mi tienda segura*. Kellogg's además de colaborar en mi tienda segura también lanzó la iniciativa *#HagamosFamilia* para enviar mensajes positivos a sus consumidores, por otro lado, danone lanzó el proyecto *querer el doble* con el fin de fomentar a las personas a realizar donaciones a través de la plataforma de Crowdfunding Go FundMe.

Por último, puede resaltarse que de la misma forma que estas empresas se preocuparon por todas las personas, consumidores, personal sanitario, entre otros, también fueron muy cautelosos con el cuidado y apoyo que les brindaron a todos sus empleados durante el coronavirus. En el caso de Coca - Cola, Unilever y Nestlé, implementaron medidas de protección en su rutina de trabajo donde incluía limpiezas y desinfecciones diarias para brindar seguridad a todas aquellas personas que no pudiesen teletrabajar; PepsiCo y Nestlé apoyaron a todos sus empleados que estaban en primera línea. En el caso de PepsiCo los compensaron con mayores beneficios; General Mills se comprometió en brindarles seguridad y alimentos a sus trabajadores; Unilever además de reforzar sus medidas de higiene como mencionamos anteriormente, también reforzaron medidas de seguridad para continuar con la producción de alimentos y productos de limpieza y, por último, danone ayudó económicamente a sus empleados de fábrica con una compensación por todo el trabajo que realizaron durante la pandemia.

4. CONCLUSIONES

Como conclusión de este estudio y análisis que se ha llevado a cabo a lo largo del trabajo, puede observarse cómo, en primer lugar, la industria de la alimentación se trata de un sector con un peso muy importante en la economía mundial, partiendo por la necesidad primaria del ser humano por consumir alimentos para sobrevivir, es un sector que genera miles de millones en la economía mundial, así como también es un sector que genera empleo.

En primer lugar, cabe destacar el hecho de que sean diez empresas sean las que lideran el sector alimenticio, abarcando gran variedad y líneas de productos, englobando todo tipo de alimentos y productos existentes en el mercado, inclusive también productos locales de la zona de cada país.

De igual manera y a pesar de que son empresas que dominan el sector, todas estas muestran una preocupación tanto por el medio ambiente como por sus trabajadores, consumidores, proveedores y comunidades con las que trabajan. Se han sabido adaptar a las nuevas tendencias tanto del cuidado medioambiental como nuevas tendencias de consumo y gusto. Son empresas que se han preocupado por mejorar el medio ambiente, por ayudar a los miembros de las comunidades con las que trabajan, ofrecer productos y materia prima de calidad y la mayoría de ellas procedentes de fuentes sostenibles, sin dejar a un lado el hecho de que buscan satisfacer todo tipo de necesidades con sus nuevas y antiguas líneas de producto, todo esto de la mano de la innovación y tecnología y como vimos anteriormente, son empresas que a pesar de que parezcan muy distintas tienen muchas cosas en común.

Por último, cabe resaltar, y en relación con una circunstancia a la que ha sido necesario hacer frente en los últimos tiempos, la dedicación, apoyo y maneras de ayudar de todas estas empresas en el mundo con la pandemia del COVID - 19. Es muy importante ver cómo empresas que son líderes en el sector y que prácticamente lo dominan, marcando tendencias de consumo, guiados por sus valores y principios, han ayudado y contribuyen a superar un suceso imprevisto que ha tenido una repercusión a nivel mundial y que, sin dejar de trabajar, colaboraron para que todas las personas por las que trabajan no sufriesen tanto durante la pandemia.

5. BIBLIOGRAFÍA

- +Empresite. (s. f.). *Mars Multisales Spain Sl. - Teléfono y dirección | Empresite*. Empresite España - Buscador de Empresas y Negocios de España. Recuperado 2020, de <https://empresite.economista.es/MARS-ESPANA-INC-CIA-FOOD.html>.
- Alfaro, Y. (2015, 8 septiembre). *Coca-Cola sorprende con su campaña "Share a Coke" en quechua*. BELOW THE LINE, RETAIL | Revista InformaBTL. <https://www.informabtl.com/coca-cola-sorprende-con-su-campana-share-a-coke-en-quechua/>.
- Alimarket. (2018, 7 diciembre). *Mondelez España ha donado más de 1.700 horas a fundaciones y ONG en 2018*. <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/289554/mondelez-espana-ha-donado-mas-de-1-700-horas-a-fundaciones-y-ong-en-2018>.
- Alimarket. (2020, 27 mayo). *Mondelez amplía su gama «Milka Oreo» con una versión con chocolate blanco*. <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/315395/mondelez-amplia-su-gama--milka-oreo--con-una-version-con-chocolate-blanco>.
- Aral, R. (2019, 28 noviembre). *Cini Minis, los nuevos cereales Nestlé*. Revista ARAL. https://www.revistaaral.com/alimentacion/cini-minis-cereales-nestle_15137702_102.html.
- Aral, R. (2020, 15 abril). *Mars dona 20 millones de dólares en respuesta a la crisis del Covid-19*. Revista ARAL. https://www.revistaaral.com/alimentacion/mars-dona-20-millones-dolares-en-respuesta-crisis-covid-19_15139972_102.html.
- Asociación de bebidas refrescantes anfabra. (2019). *Los alimentos y bebidas en la economía*. Asociación de bebidas refrescantes anfabra. CIBR economía. <http://www.cibr.es/economia-industria-alimentaria-alimentos-y-bebidas-cifras>.
- Ayala, M. L. (2018, 29 septiembre). *Sostenibilidad: Mars presenta nueva estrategia para la producción del cacao*. América Retail. <https://www.america->

retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-mars-presenta-nueva-estrategia-para-la-produccion-del-cacao/.

Baeza, L. (2018, 23 noviembre). *¿Por qué Pepsi pagó tanto por una empresa para hacer agua con gas en casa?* EL PAÍS. https://elpais.com/economia/2018/11/22/actualidad/1542889671_871645.html.

Borja, I. (2019, 20 agosto). *5 Estrategias de Pepsi*. Revista de Investigación sobre Comportamiento Humano. <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/03/24/5-estrategias-de-pepsi/>.

Bowling, S. (2020, 23 marzo). *Coca Cola Takes Out Billboard in Times Square Over COVID19 – Times Square Chronicles*. Times Square Chronicles. <https://t2online.com/coca-cola-takes-out-billboard-in-times-square-over-covid19/>.

Bueno, S. (2019, 28 noviembre). *Coca-Cola encabeza la transición hacia la economía circular*. elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/especial-medio-ambiente/noticias/10223051/11/19/CocaCola-encabeza-la-transicion-hacia-la-economia-circular.html>.

Burgos, G. (2020, 19 mayo). *Chile: Unilever refuerza su presencia en Chile en el área de la sustentabilidad y belleza con su nueva marca Love Beauty and Planet*. America retail. <https://www.america-retail.com/chile/chile-unilever-refuerza-su-presencia-en-chile-en-el-area-de-la-sustentabilidad-y-belleza-con-su-nueva-marca-love-beauty-and-planet/>.

Business Insider España. (2018, 10 julio). *Los productos españoles que vuelven locos a los extranjeros*. Economía Digital. https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/crece-la-demanda-de-productos-espanoles-en-los-supermercados-del-mundo_566117_102.html.

Cadena, P. (2020, 12 mayo). *Unilever firma acuerdo con Inti para distribuir sus productos a más de 3 mil farmacias*. Eju. <https://eju.tv/2020/05/unilever-firma-acuerdo-con-inti-para-distribuir-sus-productos-a-mas-de-3-mil-farmacias/>.

Carrillo, J. (2019, 3 junio). *Kellogg presenta reporte de responsabilidad social*. Revista NEO | Lideres del marketing y publicidad. <https://www.revistaneo.com/articles/2019/06/03/kellogg-presenta-reporte-de-responsabilidad-social>.

Coca - Cola. (s. f.-a). *Una Coca-Cola para cada momento*. Recuperado 2020, de https://www.cocacola.es/es/productos-coca-cola/?utm_medium=SEM&utm_source=DAN_ES_GOOGLE_NA&utm_campaign=DAN_ES_CC_CC19_CC19&utm_content=DAN_ES_CC_CC19_CC19_IPROSPECT_DAN_ES_GOOGLE_NA_NA_NA&utm_term=coca-.

Coca - Cola. (s. f.-b). *Visión, Misión y Valores | Coca-Cola ES*. Recuperado 2020, de <https://www.cocacolaespana.es/conocenos/informacion-corporativa/vision-mision-valores>.

Coca - Cola España. (2020a, marzo 20). *El compromiso de Coca-Cola con la conservación del agua | Coca-Cola ES*. <https://www.cocacolaespana.es/noticias/2020/coca-cola-devuelve-agua-naturaleza>.

Coca - Cola España. (2020b, octubre 23). *Envases sostenibles de Coca-Cola en España | Coca-Cola ES*. <https://www.cocacolaespana.es/sostenibilidad/medioambiente/envases/envases-sostenibles>.

Coca - Cola journey. (2020, 8 abril). *Coca-Cola Company, aliado de los gobiernos de la región durante la emergencia por COVID-19*. <https://journey.coca-cola.com/historias/Coca-Cola-Company-aliado-de-gobiernos-ante-emergencia-Covid-19>.

Compromiso RSE. (2011, 30 septiembre). *Compromiso RSE*. <https://www.compromisorse.com/rse/2011/09/30/mars-quiere-eliminar-todas-las-emisiones-de-gases-contaminantes-de-sus-instalaciones-antes-de-2040/>.

Compromiso RSE. (2015, 3 septiembre). *General Mills se compromete a reducir un 28% la emisión de gases en su cadena de suministro*.

<https://www.compromisorse.com/rse/2015/09/03/general-mills-se-compromete-a-reducir-un-28-la-emision-de-gases-en-su-cadena-de-suministro/>.

Compromiso RSE. (2019a, octubre 4). *PepsiCo se propone ayudar a construir un sistema alimentario más sostenible.*

<https://www.compromisorse.com/rse/2019/10/04/pepsico-se-propone-ayudar-a-construir-un-sistema-alimentario-mas-sostenible/>.

Compromiso RSE. (2019b, diciembre 18). *Unilever se compromete a ser compañía de «carbono positivo» en 2030.*

<https://www.compromisorse.com/rse/2019/12/18/unilever-se-compromete-a-ser-compania-de-carbono-positivo-en-2030/>.

Compromiso RSE. (2020a, marzo 31). *Unilever contribuye a la lucha contra el Covid-19 con más de 100 millones de euros.*

<https://www.compromisorse.com/rse/2020/03/31/unilever-contribuye-a-la-lucha-contra-el-covid-19-con-mas-de-100-millones-de-euros/>.

Compromiso RSE. (2020b, abril 15). *PepsiCo destina 1 millón de dólares en España para paliar las consecuencias de la COVID-19.*

<https://www.compromisorse.com/rse/2020/04/15/pepsico-destina-1-millon-de-dolares-en-espana-para-paliar-las-consecuencias-de-la-covid-19-/>.

Comunicarse. (2017, 12 junio). *El BID y Danone invertirán U\$S 6 millones en proyectos con impacto social y ambiental | Comunicarse.*

<https://www.comunicarseweb.com/noticia/el-bid-y-danone-invertiran-us-6-millones-en-proyectos-con-impacto-social-y-ambiental>.

Corbuse. (2018, 1 noviembre). *¿Qué es la gastronomía?* Mundo Corbuse.

<https://corbuse.edu.mx/blog/index.php/que-es-la-gastronomia/>.

Corresponsables. (2019a, junio 5). *Mondelēz inicia una campaña de sensibilización medioambiental.* Corresponsables España.

<https://www.corresponsables.com/actualidad/Mondelez-inicia-una-campa-de-sensibilizacion-medioambiental-impulsada-por-sus-empleados?bhbsetck=1>.

Corresponsables. (2019b, noviembre 25). *ODS9. PepsiCo reconoce el talento joven para resolver los retos de la*. Corresponsables.com España. <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods9-pepsico-reconoce-talentojoven-resolverretos-sostenibilidadfutura>.

Creswell, J. (2018, 26 mayo). *PepsiCo to Acquire the Fruit and Veggie Snack Maker Bare Foods*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2018/05/25/business/dealbook/pepsico-bare-foods.html>.

Crónica Global Media, S.L. (2020, 3 abril). *Danone dona un millón de yogures y 180.000 litros de agua*. Crónica Global. https://cronicaglobal.elespanol.com/business/danone-dona-yogures-agua-coronavirus_334815_102.html.

Danley, S. (2020, 23 marzo). *PepsiCo to hire 6,000 new workers*. Food Business News. <https://www.foodbusinessnews.net/articles/15667-pepsico-to-hire-6000-new-workers>.

Danone. (s. f.-a). *Danone*. Recuperado 2020, de http://corporate.danone.es/es/descubre/mision-en-accion/nuestro-legado/?_ga=2.187866858.377356028.1577047149-720903692.1572696967&_gac=1.52851162.1577047473.Cj0KCQiAxfzvBRCZARIsAGA7YMzBczyAPmqfZQ5mhHmc0ZOBFLyrdVE10GPLIGfmE1KugDawc3sn1usaAn9nEALw_wcB.

Danone. (s. f.-b). *Nuestras marcas | Danone* ™. Recuperado 2020, de <https://www.danone.es/es/nuestras-marcas>.

Danone. (s. f.-c). *Querer no cambia desde 1919 | Danone* ™. Recuperado 2020, de <https://www.danone.es/es/100-anos-danone.html>.

Danone. (s. f.-d). *Somos BCORP | Danone* ™. Recuperado 2020, de <https://www.danone.es/es/somos-b-corp.html>.

- Danone. (2019, 24 octubre). *Danone's employee development - Danone*. World food company - Danone. <https://www.danone.com/candidates/life-at-danone/your-development.html>.
- Danone. (2020a, julio 23). *PROTEGER EL CICLO DEL AGUA*. Danone Spain. <https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/danone-protege-ciclo-del-agua.html>.
- Danone. (2020b, julio 28). *CONSTRUIR UNA ECONOMÍA CIRCULAR DE LOS ENVASES*. Danone Spain. <https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/economia-circular-danone.html>.
- Danone. (2020c, julio 28). *PROMOVER LA AGRICULTURA REGENERATIVA*. Danone Spain. <https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/danone-promueve-agricultura-regenerativa.html>.
- Dávila, P. (2018, 8 abril). *Las exportaciones de la industria alimentaria baten récords y rondan los 30.000 millones*. Expansión. <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/04/08/5aca0297e5fdeae34b8b45dc.html>.
- Daza, J. (2019, 29 julio). *La estrategia de comunicación de NESTLÉ*. Marketing Zone Icesi. <https://www.icesi.edu.co/marketingzone/la-estrategia-de-comunicacion-de-nestle/>.
- De la Rosa, E. (2020, 12 mayo). *Lanzan iniciativa 'Mi Tienda Segura' para ayudar a pequeños comercios*. Milenio 2020. <https://www.milenio.com/negocios/lanzan-iniciativa-tienda-segura-ayudar-pequenos-comercios>.
- Diario responsable. (2019a, noviembre 14). *Unilever confirma su compromiso con la defensa de los animales*. <https://diarioresponsable.com/noticias/28467-unilever-confirma-su-compromiso-con-la-defensa-de-los-animales>.
- Diario responsable. (2019b, noviembre 26). *Unilever y Too Good To Go impulsan la lucha contra el desperdicio alimentario*. <https://diarioresponsable.com/noticias/28521-unilever-y-too-good-to-go-impulsan-la-lucha-contra-el-desperdicio-alimentario>.

- Diario responsable. (2020a, agosto 28). *Unilever es reconocida como empresa líder en sostenibilidad*. <https://diarioresponsable.com/noticias/29857-unilever-es-reconocida-como-empresa-lider-en-sostenibilidad>.
- Diario responsable. (2020b, septiembre 4). *Unilever dejará de usar químicos derivados de combustibles fósiles*. <https://diarioresponsable.com/noticias/29886-unilever-dejara-de-usar-quimicos-derivados-de-combustibles-fosiles>.
- Dircomfidencial. (2020, 9 marzo). *Unilever España, elegida mejor empresa de gran consumo para trabajar*. <https://dircomfidencial.com/rsc/unilever-espana-elegida-mejor-empresa-de-gran-consumo-para-trabajar-20200309-1653/>.
- eClass. (2011, 4 julio). *Pepsi: La marca que revolucionó la industria*. <https://blog.eclass.com/caso-pepsi-la-marca-que-revoluciono-la-industria>.
- Ecoaula.es. (2019, 7 octubre). *Kellogg concede becas a cinco estudiantes con necesidades socioeconómicas*. [elEconomista.es. https://www.economista.es/ecoaula/noticias/10125413/10/19/Kellogg-concede-becas-a-cinco-estudiantes-con-necesidades-socioeconomicas.html](https://www.economista.es/ecoaula/noticias/10125413/10/19/Kellogg-concede-becas-a-cinco-estudiantes-con-necesidades-socioeconomicas.html).
- ECoticias. (2019, 16 septiembre). *Unilever consigue suministro de energía verde para todas sus factorías del Planeta*. [ECoticias.com. https://www.ecoticias.com/energias-renovables/196491/unilever-consigue-suministro-energia-verde-factorias-planeta](https://www.ecoticias.com/energias-renovables/196491/unilever-consigue-suministro-energia-verde-factorias-planeta).
- Editor IAlimentos. (2016, 22 julio). *La nueva estrategia de Kellogg's para vender más*. [IAlimentos. https://www.revistaialimentos.com/la-nueva-estrategia-de-kelloggs-para-vender-mas/](https://www.revistaialimentos.com/la-nueva-estrategia-de-kelloggs-para-vender-mas/).
- EFE Verde. (2020, 21 marzo). *El agua que consumamos mañana será el agua que sepamos optimizar hoy. Por (*) Ana Gascón (Coca-Cola Iberia)*. [EFEverde. https://www.efeverde.com/blog/creadoresdeopinion/el-agua-que-consumamos-manana-sera-el-agua-que-sepamos-optimizar-hoy-por-ana-gascon-coca-cola-iberia/](https://www.efeverde.com/blog/creadoresdeopinion/el-agua-que-consumamos-manana-sera-el-agua-que-sepamos-optimizar-hoy-por-ana-gascon-coca-cola-iberia/).

eInforma. (s. f.-a). *eInforma*. EINFORMA. Información de empresas | Informes de empresas | Datos de empresas y registros empresas. Recuperado 2020, de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/danone>.

eInforma. (s. f.-b). *eInforma*. EINFORMA. Información de empresas | Informes de empresas | Datos de empresas y registros empresas. Recuperado 2020, de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/general-mills-iberica>.

El confidencial. (2014, 4 junio). *Danone se compromete a reducir sus emisiones de CO2 en un 50% hasta 2020*. El confidencial. https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-06-05/danone-se-compromete-a-reducir-sus-emisiones-de-co2-en-un-50-hasta-2020_141716/.

El economista. (2012, 24 mayo). *Economía/Empresas.- General Mills adquiere la empresa brasileña Yoki para ampliar su negocio internacional*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/3991875/05/12/Economia-Empresas-General-Mills-adquiere-la-empresa-brasilena-Yoki-para-ampliar-su-negocio-internacional.html>.

El empaque + conversión. (2020, junio). *Kellogg's cambia su nombre por mensajes de esperanza*. <https://www.empaque.com/temas/Kellogg%92s-cambia-su-nombre-por-mensajes-de-esperanza-en-medio-de-crisis-por-COVID-19+134594>.

El Financiero. (2018, 28 septiembre). *M&M's lanzará nuevos sabores con sabor a chile jalapeño*. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/m-m-s-lanzara-nuevos-sabores-con-sabor-a-chile-jalapeno>.

El independiente. (2020, 14 abril). *Danone impulsa «Querer el doble» para ayudar a las familias ante el Covid-19*. <https://www.elindependiente.com/economia/2020/04/14/danone-impulsa-querer-el-doble-para-ayudar-a-las-familias-ante-el-covid-19/>.

El universo. (2020, 30 julio). *La producción nacional de gel antibacterial creció y se exporta a siete países*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/30/nota/7922901/produccion-gel-antibacterial-ecuador-coronavirus>.

Énfasis alimentación. (2014, 24 octubre). *Enfasis Alimentación*. enfasis. <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/70851-kelloggs-anuncia-alianza-estrategica->.

Equipos&talento. (2018, 28 junio). *Los valores, los asociados y el liderazgo, las claves de Mars para ser la mejor empresa para trabajar*. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/06/28/los-valores-los-asociados-y-el-liderazgo-las-claves-de-mars-para-ser-la-mejor-empresa-para-trabajar>.

Estrategias y negocios. (2016, 23 marzo). *Mars: marcar la diferencia*. Revista Estrategia & Negocios. <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/casodeexito/942539-460/mars-marcar-la-diferencia>.

Estrategias y negocios. (2020, 29 mayo). *Kellogg's se despide de sus marcas para enviar mensaje positivo*. Revista Estrategia & Negocios. <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1383076-330/kelloggs-se-despide-de-sus-marcas-para-enviar-mensaje-positivo>.

Europa press. (2017, 19 julio). *Mondelez International abre su centro de I+D en Polonia*. europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/noticia-mondelez-international-abre-centro-id-polonia-20170719115505.html>.

Europa press. (2018a, febrero 19). *Mondelez International inaugura un nuevo centro de I+D en Singapur*. europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/noticia-mondelez-international-inaugura-nuevo-centro-id-singapur-20180219140059.html>.

Europa press. (2018b, octubre 25). *Mondelez trabaja para reinventar Fontaneda y que España sea de sus principales mercados de Europa*. <https://www.europapress.es/economia/noticia-mondelez-trabaja-reinventar-fontaneda-espana-sea-principales-mercados-europa-20181025192954.html>.

Europa press. (2018c, octubre 25). *Mondelez trabaja para reinventar Fontaneda y que España sea de sus principales mercados de Europa*. <https://www.europapress.es/economia/noticia-mondelez-trabaja-reinventar-fontaneda-espana-sea-principales-mercados-europa-20181025192954.html>.

Europa press. (2019a, febrero 21). *La I edición de Mares Circulares de Coca-Cola recoge 584 toneladas de residuos en 82 playas con más de 5.000...*
<https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-edicion-mares-circulares-coca-cola-recoge-584-toneladas-residuos-82-playas-mas-5000-voluntarios-20190221171656.html>.

Europa press. (2019b, junio 5). *Los arrozales que participan en el programa Origins de Kellogg elevan su producción en un 15%.*
<https://www.europapress.es/economia/noticia-arrozales-participan-programa-origins-kellogg-elevan-produccion-15-20190605103813.html>.

Europa press. (2019c, noviembre 25). *Kellogg colabora con la elaboración de cerveza para reducir su desperdicio alimentario.*
<https://www.europapress.es/economia/noticia-kellogg-colabora-elaboracion-cerveza-reducir-desperdicio-alimentario-20191125175530.html>.

Europa press. (2020a, abril 15). *Kellogg dona 50.000 euros y más de un millón de raciones de alimentos para las familias más vulnerables.*
<https://www.europapress.es/economia/noticia-kellogg-dona-50000-euros-mas-millon-raciones-alimentos-familias-mas-vulnerables-20200415172445.html>.

Europa press. (2020b, mayo 20). *Coronavirus.- Nestlé dona unos 950.000 euros para el desarrollo de una vacuna contra el COVID-19.*
<https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-coronavirus-nestle-dona-950000-euros-desarrollo-vacuna-contra-covid-19-20200520183733.html>.

Expansión. (2016, 15 febrero). *Nestlé revela su estrategia de marketing global.*
<https://expansion.mx/emprendedores/2015/08/19/nestle-revela-su-estrategia-de-marketing-global>.

Expansion.com, Unidad Editorial Internet, S.L. (s. f.-a). *COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS IBERIA SL.* Expansión. Recuperado 2020, de https://www.expansion.com/directorio-empresas/coca-cola-european-partners-iberia-sl_7452114_G51_28.html.

Expansion.com, Unidad Editorial Internet, S.L. (s. f.-b). *COMPAÑÍA DE BEBIDAS PEPSICO SL.* Expansión. Recuperado 2020, de

https://www.expansion.com/directorio-empresas/compania-de-bebidas-pepsico-sl_45624_C20_01.html.

Expansion.com, Unidad Editorial Internet, S.L. (s. f.-c). *KELLOGG MANUFACTURING ESPAÑA S.L.* Expansión. Recuperado 2020, de https://www.expansion.com/directorio-empresas/kellogg-manufacturing-espana-s-l_3074490_C20_43.html.

Expansion.com, Unidad Editorial Internet, S.L. (s. f.-d). *MONDELEZ ESPAÑA PRODUCTION SL.* Expansión. Recuperado 2020, de https://www.expansion.com/directorio-empresas/mondelez-espana-production-sl_103358_C20_28.html.

Expansion.com, Unidad Editorial Internet, S.L. (s. f.-e). *NESTLE ESPAÑA SA.* Expansión. Recuperado 2020, de https://www.expansion.com/directorio-empresas/nestle-espana-sa_41637_C20_08.html.

Expansion.com, Unidad Editorial Internet, S.L. (s. f.-f). *UNILEVER ESPAÑA SA.* Expansión. Recuperado 2020, de https://www.expansion.com/directorio-empresas/unilever-espana-sa_102876_G51_08.html.

Expreso. (2019, 13 diciembre). *Occidental Hotels y Kellogg's diseñan un desayuno ideal.* https://www.expreso.info/noticias/bazar/72831_occidental_hotels_y_kelloggs_disenan_un_desayuno_ideal.

Federación española de industrias de alimentación y bebidas. (s. f.). *SECTOR | FIAB.* Recuperado 2020, de <https://fiab.es/sector/>.

Fernández, J. (2020, 28 julio). *Conoce la nueva división de Unilever.* América Retail. <https://www.america-retail.com/argentina/conoce-la-nueva-division-de-unilever/>.

Fernández, P. A. (2015, 13 octubre). *Mondelez apuesta por la venta online y los productos saludables.* Expansión. <https://www.expansion.com/empresas/2015/10/13/561d670846163f102b8b467a.html>.

Financial food. (2019a, julio 25). *Mondelez International avanza en su compromiso con la agricultura sostenible en España*. <https://finacialfood.es/mondelez-international-avanza-en-su-compromiso-con-la-agricultura-sostenible-en-espana/>.

Financial food. (2019b, julio 25). *Mondelez International avanza en su compromiso con la agricultura sostenible en España*. <https://finacialfood.es/mondelez-international-avanza-en-su-compromiso-con-la-agricultura-sostenible-en-espana/>.

Financial food. (2019c, octubre 3). *Mars trae a España las barritas Be-Kind*. <https://finacialfood.es/mars-trae-a-espana-las-barritas-be-kind/>.

Financial food. (2019d, diciembre 10). *Unilever invierte 85 millones en un nuevo Centro Mundial de Innovación Alimentaria*. <https://finacialfood.es/unilever-invierte-85-millones-en-un-nuevo-centro-mundial-de-innovacion-alimentaria/>.

Food news. (2015, 16 octubre). *Sangaria enfrenta el auge del agua con gas y el té verde*. <https://www.foodnewlatam.com/paises/85-mexico/4248-mars-adquiere-el-grupo-tur%C3%ADn.html>.

Food News. (2016, 17 octubre). *Sangaria enfrenta el auge del agua con gas y el té verde*. <https://www.foodnewlatam.com/paises/75-brasil/6209-kelloggs-ha-adquirido-la-compa%C3%B1%C3%ADa-brasilera-parati-group.html>.

Food retail. (2017, 8 junio). *General Mills compra el fabricante de snacks de carne Epic Provisions*. https://www.foodretail.es/fabricantes/General-Mills-fabricante-Epic-Provisions_0_961103890.html.

Food retail. (2019, 26 marzo). *La estrategia de Kellogg: más allá del tazón del desayuno*. https://www.foodretail.es/fabricantes/kellogg-estrategia-crecimiento-espana_0_1312668739.html.

Food retail. (2020, 5 junio). *Nestlé apoya una recuperación saludable y verde post Covid-19*. https://www.foodretail.es/fabricantes/nestle-recuperacion-post-covid-race-to-zero-sostenibilidad_0_1444055590.html.

France 24. (2018, 23 febrero). *General Mills adquiere por USD 8.000 millones empresa de comida para mascotas*. <https://www.france24.com/es/20180223-general-mills-adquiere-por-usd-8000-millones-empresa-de-comida-para-mascotas>.

Fúser, V. (2019, 20 agosto). *Cómo Coca-Cola en España está consiguiendo que sus envases sean más sostenibles*. *elperiodico*. <https://www.elperiodico.com/es/civismo/20190820/como-coca-cola-espana-consigue-envases-mas-sostenibles-7593399>.

Gastrorama. (2019, 4 octubre). *La comida es lo que realmente mueve al mundo*. <http://gastrorama.mx/2019/10/04/gastronomia-pais/>.

General mills. (s. f.-a). *General Mills 150 - Making Food People Love*. General Mills 150. Recuperado 2020, de <https://history.generalmills.com/the-brands.html>.

General mills. (s. f.-b). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de <https://www.generalmills.com/covid19>.

General Mills. (s. f.-a). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de https://www.generalmills.com/en/News/NewsReleases/Library/2011_archive/February/CPW.

General Mills. (s. f.-b). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/I%20D%20en%20nuevos%20productos>.

General Mills. (s. f.-c). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/Voluntariado>.

General mills. (s. f.-c). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/Compromiso%20medioambiental>.

General mills. (s. f.-d). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de <https://www.generalmills.es/es-ES/Company-Grupo/Notre%20Histoire>.

General mills. (s. f.-e). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de <https://www.generalmills.es/es-ES/Careers/Nuestros%20valores>.

General mills. (s. f.-f). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de <https://www.generalmills.es/es-ES/Sostenibilidad/Overview>.

General mills. (s. f.-g). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de <https://www.generalmills.es/es-ES/Careers/Nuestra%20vision>.

General mills. (s. f.-h). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de <https://www.generalmills.es/es-ES/Company-Grupo/Nuestra%20Meta>.

General mills. (s. f.-i). *General Mills Maintenance*. Recuperado 2020, de <https://www.generalmills.es/es-ES/Company-Grupo/General%20Mills%20En%20España%20y%20Portugal>.

Gómez, I. V. (2019a, mayo 14). *El programa Cocoa Life cubrirá el 100% de las marcas de chocolate de Mondelez International*. Sweet Press. <https://www.sweetpress.com/el-programa-cocoa-life-cubrira-el-100-de-las-marcas-de-chocolate-de-mondelez-international/>.

Gómez, I. V. (2019b, septiembre 26). *Mars para hacer frente al cambio climático con #PledgeForPlanet*. Sweet Press. <https://www.sweetpress.com/pledgeforplanet-la-nueva-iniciativa-de-mars-para-hacer-frente-al-cambio-climatico/>.

Grupo zócalo. (s. f.). *Kellogg's lanza nuevo cereal para apoyar a la comunidad LGBT+*. Recuperado 2020, de https://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/kelloggs-lanza-nuevo-cereal-para-apoyar-a-la-comunidad-lgbt.

Gutiérrez, M. (2020, 22 julio). *Unilever escoge España para dar el salto a las farmacias*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200722/482464315538/unilever-lanza-division-entrar-farmacias-espana.html>.

Harris, M. (2020, 11 marzo). *General Mills registra un beneficio optimista en el segundo trimestre, ya que las ventas de los nuevos productos de alimentos para mascotas se incrementan considerablemente*. Invezz. <https://invezz.com/es/noticias/2019/12/20/general-mills-registra-un-beneficio-optimista-en-el-segundo-trimestre-ya-que-las-ventas-de-los-nuevos-productos-de-alimentos-para-mascotas-se-incrementan-considerablemente/>.

- Hispanic PR Wire. (2006, 7 agosto). *General Mills lanza iniciativas de mercadeo africano-americano e hispano*. <https://hispanicprwire.com/general-mills-lanza-iniciativas-de-mercadeo-africano-americano-e-hispano/>.
- Hostel vending. (2016, 15 septiembre). *Mondelez International y Barry Callebaut extienden su relación*. <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/mondelez-international-y-barry-callebaut-extienden-su-relacion>.
- Hostel vending. (2019, 20 noviembre). *Mars, primera marca de barritas que apuesta por el chocolate con leche vegano*. <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/mars-primera-marca-de-barritas-que-apuesta-por-el-chocolate-con-leche-vegano>.
- Huerta, K. M. (2018, 18 diciembre). *Kelloggs crea cerveza artesanal hecha de Corn Flakes*. All City Canvas. <https://www.allcitycanvas.com/kelloggs-cerveza-corn-flakes/>.
- Importancia. (s. f.). *Industria Alimenticia*. Recuperado 2020, de <https://www.importancia.org/industria-alimenticia.php>.
- INDISA. (2016, 14 abril). *Mondelez International presenta una alianza estratégica para el desarrollo del comercio electrónico con Alibaba Group*. <https://www.indisa.es/al-dia/mondelez-international-presenta-alianza-estrategica-para-alibaba>.
- Industrias, M. (2020, 27 octubre). *¿Cuáles son las 10 compañías de alimentación más importantes del mundo?* Revista Más Industrias. <https://masindustrias.com.ar/cuales-son-las-10-companias-de-alimentacion-mas-importantes-del-mundo/>.
- Info retail. (2020a, enero 23). *Unilever amplía su acuerdo con JD.com*. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/unilever-amplia-su-acuerdo-con-jdcom/541862e6a69e4d147029595d5724b78b>.
- Info retail. (2020b, junio 5). *Mondelez se suma a la lucha contra el Covid-19*. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mondelez-se-suma-a-la-lucha-contra-el-covid-19/fba0ded40dfa63dd9bc1b6e324f74254>.

- Infokioscos. (2019, 5 diciembre). *Nuevas barras Cerealitas*.
<https://infokioscos.com.ar/107076/nuevas-barras-cerealitas.html>.
- Inforetail. (2019, 4 diciembre). *Alianza de Unilever y Ferrero*.
<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/alianza-de-unilever-y-ferrero/3256e244e87b58f69afcef96fd6db89c>.
- Inforetail. (2020, 9 febrero). *Danone, contra el desperdicio alimentario*.
<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/danone-contra-el-desperdicio-alimentario/891423f4f5c8639bd1ed919868275848>.
- Insider. (2019, 27 mayo). *Mondelez se transforma digitalmente pensando en el consumidor*. Insider Latam. <https://insiderlatam.com/mondelez-se-transforma-digitalmente-pensando-en-el-consumidor/>.
- Interempresas. (2018, 18 julio). *Coca-Cola España avanza para que sus envases sean sostenibles*.
<https://www.interempresas.net/Produccion-Bebidas/Articulos/221031-Coca-Cola-Espana-para-que-sus-envases-sean-sostenibles.html>.
- IP mark. (2011, 13 mayo). *La sostenibilidad, protagonista del marketing de Unilever*. IPMARK | Información de valor sobre marketing, publicidad, comunicación y tendencias digitales. <https://ipmark.com/la-sostenibilidad-protagonista-del-marketing-de-unilever-2/>.
- iProfesional. (2020, 28 abril). *UNILEVER refuerza su Plan de Vida SUSTENTABLE en plena pandemia*. <https://www.iprofesional.com/negocios/314867-unilever-refuerza-su-plan-de-vida-sustentable-en-plena-pandemia>.
- Kellogg's. (s. f.-a). *Conosci i 5 nutrienti | Kellogg's*. Recuperado 2020, de https://www.kelloggs.es/es_ES/nutrition/conoce-a-los-5.html.
- Kellogg's. (s. f.-b). *Iniciativas medioambientales | Kellogg's*. Recuperado 2020, de https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/environmental-initatives.html.
- Kellogg's. (s. f.-c). *Kellogg Company | Our Brand Portfolio |*. Recuperado 2020, de https://www.kelloggcompany.com/en_US/brandportfolio.html.

Kellogg's. (s. f.-d). *Nuestra comunidad* | Kellogg's. Recuperado 2020, de https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/our-community.html.

Kellogg's. (s. f.-e). *Nuestra historia* | Kellogg's. Recuperado 2020, de https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/our-history.html.

Kellogg's. (s. f.-f). *Nuestra promesa* | Kellogg's. Recuperado 2020, de https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/marketplace-commitment.html.

Kellogg's. (s. f.-g). *Recetas* | Kellogg's. Recuperado 2020, de https://www.kelloggs.es/es_ES/recipes.html/.

Krizanovic, P. (2019, 30 mayo). *Mondelez International presentó su nueva estrategia global*. IProfesional. <https://www.iprofesional.com/management/292981-mondelez-international-presento-su-nueva-estrategia-global>.

L, R. (2020, 10 marzo). *Coca-Cola FEMSA integra energías limpias en sus operaciones para reducir huella de carbono*. Periódico Digital Centroamericano y del Caribe. <https://newsinamerica.com/pdcc/gerenciales/2020/coca-cola-femsa-integra-energias-limpias-en-sus-operaciones-para-reducir-huella-de-carbono>.

La vanguardia. (2016, 8 febrero). *COMUNICADO: Mars, Incorporated eliminará todos los colores artificiales de su cartera de alimentos humanos*. <https://www.lavanguardia.com/vida/20160208/302002804359/comunicado-mars-incorporated-eliminara-todos-los-colores-artificiales-de-su-cartera-de-alimentos-humanos.html>.

La vanguardia. (2018, 16 abril). *Las grandes cifras del sector de la alimentación en España*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20180415/442521514157/las-grandes-cifras-del-sector-de-la-alimentacion-en-espana.html>.

La vanguardia. (2020, 22 febrero). *Dos niñas logran que Kellogg's cambie sus políticas respecto al aceite de palma*. <https://www.lavanguardia.com/cribeo/fast-news/20200222/473671133994/ninas-logran-kelloggs-cambie-politicas-respecto-aceite-palma.html>.

- La voz. (2019, 13 febrero). *Nestlé lanza a nivel mundial una nueva gama de productos Starbucks*. <https://www.lavoz.com.ar/negocios/nestle-lanza-nivel-mundial-una-nueva-gama-de-productos-starbucks>.
- LatinSpots. (2019, 21 octubre). *Selva Buenos Aires y Cerealitas presentan nuevas barras de cereal*. <http://www.latinspots.com/sp/noticia/selva-presenta-las-nuevas-barras-cerealitas/52101>.
- Lazovska, P. D. (2019, 14 mayo). *3 jóvenes que están alimentando el futuro. Un programa de RSE de General Mills*. ExpokNews. <https://www.expoknews.com/3-jovenes-que-estan-alimentando-el-futuro-un-programa-de-rse-de-general-mills/>.
- Lorente, P. (2020, 17 septiembre). *Alianzas de marca: caso yogur Casa Danone 1919 y DO Pera de Jumilla*. Paco Lorente. <https://pacolorente.es/alianzas-de-marca-caso-yogur-casa-danone-1919-y-do-pera-de-jumilla/>.
- Marketing behind the scenes. (2017, 29 abril). *M&M's Universe*. <https://marketingbehindthescenes.wordpress.com/2017/03/03/mms-universe/>.
- Marketing directo. (2019, 14 junio). *Danone: la multinacional que piensa y trabaja como una startup*. <https://www.marketingdirecto.com/especiales/the-future-of-advertising-especiales/danone-multinacional-piensa-trabaja-startup>.
- Mars. (s. f.-a). *código de marketing | Mars, Incorporated*. Recuperado 2020, de <https://esp.mars.com/es/about/policies-and-practices/codigo-de-marketing>.
- Mars. (s. f.-b). *Los Cinco Principios | Mars, Incorporated*. Recuperado 2020, de <https://esp.mars.com/todo-sobre-mars/los-cinco-principios>.
- Mars. (s. f.-c). *Mars Edge | Mars, Incorporated*. Recuperado 2020, de <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/edge>.
- Mars. (s. f.-d). *Mars Food | Mars, Incorporated*. Recuperado 2020, de <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/alimentacion>.
- Mars. (s. f.-e). *Mars Petcare | Mars, Incorporated*. Recuperado 2020, de <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/petcare>.

- Mars. (s. f.-f). *Mars Wrigley | Mars, Incorporated*. Recuperado 2020, de <https://esp.mars.com/es/hecho-por-mars/mars-wrigley>.
- Mars. (s. f.-g). *Nuestra historia | Mars, Incorporated*. Recuperado 2020, de https://esp.mars.com/es/todo-sobre-mars/historia?language_content_entity=es.
- Mars. (s. f.-h). *Nuestra historia | Mars, Incorporated*. Recuperado 2020, de https://esp.mars.com/es/todo-sobre-mars/historia?language_content_entity=es.
- Mars. (s. f.-i). *Plan de sostenibilidad | Mars, Incorporated*. Recuperado 2020, de <https://esp.mars.com/es/plan-de-sostenibilidad>.
- Mars. (s. f.-j). *todo sobre Mars | Mars, Incorporated*. Recuperado 2020, de <https://esp.mars.com/es/todo-sobre-mars>.
- Mars, I. (2018, 19 septiembre). *Mars presenta nueva estrategia de sostenibilidad para la producción del cacao*. Cision. <https://www.prnewswire.com/news-releases/mars-presenta-nueva-estrategia-de-sostenibilidad-para-la-produccion-del-cacao-898230960.html>.
- Martínez, M. (2020, 24 febrero). *La multinacional PepsiCo ya produce en su nueva planta Alvalle de Alcantarilla*. MurciaEconomía.com | Periódico económico de la Región de Murcia. <https://murciaeconomia.com/art/67244/la-multinacional-pepsico-ya-produce-en-su-nueva-planta-alvalle-de-alcantarilla>.
- Más industrias. (2020, 27 octubre). *¿Cuáles son las 10 compañías de alimentación más importantes del mundo?* Revista Más Industrias. <https://masindustrias.com.ar/cuales-son-las-10-companias-de-alimentacion-mas-importantes-del-mundo/>.
- MBA Skool Team. (2020, 19 abril). *General Mills Marketing Mix (4Ps) Strategy*. MBA Skool-Study.Learn.Share. <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17595-general-mills.html>.
- Méndez, P. C. P. Y. (2019, 4 junio). *Las empresas que controlan la industria de alimentación mundial*. MurciaEconomía.com | Periódico económico de la Región

de Murcia. <https://murciaeconomia.com/art/63436/las-empresas-que-controlan-la-industria-de-alimentacion-mundial>.

Mercados y tendencias. (2016, 17 marzo). *General Mills quiere duplicar abastecimiento con cultivos orgánicos para 2019* | Mercados & Tendencias. <http://www.mercadosytendencias.cl/mercados-y-tendencias/noticias/empresas/general-mills-quiere-duplicar-abastecimiento-con-cultivos-organicos-para-2019/249>.

Mesa editorial Merca2.0. (2013, 28 mayo). *Pepsico: 21 marcas a nivel mundial, más de mil MDD en ganancias*. Revista Merca2.0. <https://www.merca20.com/pepsico-21-marcas-a-nivel-mundial-mas-de-mil-mdd-en-ganancias/>.

Milenio 2020. (2020, 21 abril). *Kellogg dona 1 mdd a familias vulnerables*. <https://www.milenio.com/negocios/coronavirus-kellogg-dona-1-mdd-familias-vulnerables>.

Milenio digital. (2020, 19 agosto). *¡Ya está en CdMx! Kellogg's lanza cereal con sabor a «Pan de Muerto»*. <https://www.milenio.com/negocios/pan-de-muerto-cereal-kelloggs-dia-de-muertos>.

Mondelēz. (s. f.-a). *Mondelēz International, Inc. - About Us*. Mondelēz International, Inc. Recuperado 2020, de <https://www.mondelezinternational.com/About-Us>.

Mondelēz. (s. f.-b). *Mondelēz International, Inc. - Growth & Strategy*. Mondelēz International, Inc. Recuperado 2020, de <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Growth-Strategy>.

Mondelēz. (s. f.-c). *Mondelēz International, Inc. - Innovation*. Mondelēz International, Inc. Recuperado 2020, de <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Innovation>.

Mondelēz. (s. f.-d). *Mondelēz International, Inc. - Our Brands*. Mondelēz International, Inc. Recuperado 2020, de <https://www.mondelezinternational.com/Our-Brands>.

Mondelēz. (s. f.-e). *Mondelēz International, Inc. - Our Values*. Mondelēz International, Inc. Recuperado 2020, de <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Our-Values>.

Mondelēz International. (2019, 3 mayo). *Cocoa Life - Action plans to protect and restore forests, with Cocoa Life farmers at the heart*. Mondelēz international. Cocoa Life. <https://www.cocoalife.org/progress/action-plans-to-protect-and-restore-forests-with-cocoa-life-farmers-at-the-heart>.

Moore, J. (2014, 24 septiembre). *Coca-Cola, Pepsi y Dr Pepper aceptan reducir las calorías de sus refrescos*. El país. https://elpais.com/sociedad/2014/09/24/actualidad/1411543701_096808.html.

Mosquera, L. (2019a, abril 11). *La facturación de la industria de alimentación y bebidas se acerca a los 120.000 millones de euros*. Agronegocios. <https://www.agronegocios.es/casi-120-000-millones-produccion-industria-alimentacion-bebidas-espanola-2018/>.

Mosquera, L. (2019b, abril 11). *La facturación de la industria de alimentación y bebidas se acerca a los 120.000 millones de euros*. Agronegocios. <https://www.agronegocios.es/casi-120-000-millones-produccion-industria-alimentacion-bebidas-espanola-2018/>.

Negocios en navarra. (2019, 20 agosto). *General Mills inaugurará su nuevo centro de I+D en el verano*. <https://www.negociosennavarra.com/general-mills-inaugurara-nuevo-centro-id-verano/>.

Nestlé. (s. f.-a). *Cómo garantizamos la seguridad alimentaria*. Recuperado 2020, de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/calidad-seguridad/como-garantizamos-seguridad-alimentaria>.

Nestlé. (s. f.-b). *Compromisos con la Tierra*. Recuperado 2020, de <https://empresa.nestle.es/es/compromisosconlatierra>.

Nestlé. (s. f.-c). *Dónde estamos*. Recuperado 2020, de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/donde-estamos>.

- Nestlé. (s. f.-d). *Empresas centenarias: Nestlé año a año*. Recuperado 2020, de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo/historia>.
- Nestlé. (s. f.-e). *Nestlé en cifras*. Recuperado 2020, de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/nestle-en-cifras>.
- Nestlé. (s. f.-f). *Nestlé en el mundo*. Recuperado 2020, de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo>.
- Nestlé. (s. f.-g). *Nuestra Estrategia*. Recuperado 2020, de <https://www.nestle.cl/aboutus/nuestra-estrategia>.
- Nestlé. (s. f.-h). *Nuestras marcas de alimentación*. Recuperado 2020, de <https://empresa.nestle.es/es/marcas>.
- Nestlé. (s. f.-i). *Nutrición, salud y bienestar*. Recuperado 2020, de <https://empresa.nestle.es/es>.
- Nestlé. (s. f.-j). *Principios Corporativos Empresariales de*. Recuperado 2020, de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/principios-corporativos-empresariales-nestle>.
- Nestlé. (s. f.-k). *Sobre*. Recuperado 2020, de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle>.
- Noguez, O. (2020, 30 junio). *Kellogg's lanza cereal con sabor a cebolla*. Revista Merca2.0. <https://www.merca20.com/kelloggs-lanza-cereal-con-sabor-a-cebolla/>.
- Núñez, M. (2018, 16 abril). *El sector alimentario español se come el mundo*. abc. https://www.abc.es/economia/abci-sector-alimentario-espanol-come-mundo-201804160152_noticia.html.
- Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. (2019, 25 septiembre). *La industria alimentaria necesita hacer más en apoyo de unos alimentos saludables*. <http://www.fao.org/news/story/es/item/1234852/icode/>.

- Paniagua, L. F. (2018, 3 enero). *Mars presenta en España Crispy, versión más crujiente y ligera de M&M's*. Sweet Press. <https://www.sweetpress.com/mars-presenta-espana-crispy-la-version-mas-crujiente-ligera-mms/>.
- Pariante, A. M. (2020, 15 julio). *Mondelēz impulsa la apuesta de Suchard por el chocolate negro*. Sweet Press. <https://www.sweetpress.com/mondelez-impulsa-la-apuesta-de-suchard-por-el-chocolate-negro/#>.
- Pepsico. (s. f.-a). *About the Company*. PepsiCo, Inc. Official Website. Recuperado 2020, de <https://www.pepsico.com/about/about-the-company>.
- Pepsico. (s. f.-b). *Global Code of Conduct*. PepsiCo, Inc. Official Website. Recuperado 2020, de <https://www.pepsico.com/about/global-code-of-conduct>.
- Pepsico. (s. f.-c). *Mission and Vision*. PepsiCo, Inc. Official Website. Recuperado 2020, de <https://www.pepsico.com/about/mission-and-vision>.
- Pepsico. (s. f.-d). *Product Information*. PepsiCo, Inc. Official Website. Recuperado 2020, de <https://www.pepsico.com/brands/product-information>.
- Pérez, R. (2019, 3 junio). *Las exportaciones avisan: España está perdiendo competitividad*. abc. https://www.abc.es/economia/abci-exportaciones-avisana-espana-esta-perdiendo-competitividad-201905311859_noticia.html.
- Pinzón, A. (2019, 23 mayo). *Las ganancias de las empresas de alimentos más grandes del mundo*. IAlimentos. <https://www.revistaialimentos.com/las-ganancias-de-las-empresas-alimentos-grandes-del-mundo/>.
- Plaza, S. E. L. (2019, 18 octubre). *Coca-Cola avanza en el camino hacia la sostenibilidad*. Valencia Plaza. <https://valenciaplaza.com/coca-cola-avanza-en-el-camino-hacia-la-sostenibilidad>.
- Proexpansión. (2020, 11 mayo). *Mars apuesta por la transparencia en etiquetado de golosinas*. https://proexpansion.com/en/articulos_oe/56-mars-apuesta-por-la-transparencia-en-etiquetado-de-golosinas.

- Pulido, B. (2020, 13 marzo). *Mondelez y Manchester United: una alianza que apoya a los mayores*. Sweet Press. <https://www.sweetpress.com/el-grupo-mondelez-se-alia-con-el-manchester-united/>.
- Puro marketing. (2020, 5 diciembre). *Por qué Coca-Cola está cambiando su estrategia de marketing, marca y mercado*. <https://www.puromarketing.com/13/31530/coca-cola-esta-cambiando-estrategia-marketing-marca-mercado.html>.
- Quesada, V. (2008, 19 mayo). *Kellogg's crece con el consumidor*. elpublicista. <https://www.elpublicista.es/reportajes/kelloggs-crece-con-consumidor>.
- Retail actual. (2020a, marzo 31). *Nestlé adopta medidas extraordinarias de apoyo a la producción y a sus empleados - Retail Actual*. <https://www.retailactual.com/noticias/20200331/nestle-medidas-excepcionales-coronavirus-plantilla#.X3XbAGZt-b9>.
- Retail actual. (2020b, abril 3). *Nestlé se vuelca con el personal de primera línea en la lucha contra el Covid-19 - Retail Actual*. <https://www.retailactual.com/noticias/20200403/nestle-coronavirus-acciones-ayuda#.X3XhZmZt-b9>.
- Reuque, S. (2020, 1 septiembre). *Página no encontrada*. Revista Más Industrias. <https://masindustrias.com.ar/cuales-son-las-10-companias-de-alimentacion-mas-importantes-del-mundo/>.
- Revista negocios. (2020, 29 septiembre). *Mars presenta los resultados de su Plan "Sostenible en una Generación"*. <http://revistanegocios.es/mars-presenta-los-resultados-de-su-plan-sostenible-en-una-generacion/>.
- Roca, J. A. (2020, 27 abril). *El fabricante de Haagen-Dazs establece una meta de energía 100% renovable para 2030*. El periodico de la energía. <https://elperiodicodelaenergia.com/el-fabricante-de-haagen-dazs-establece-una-meta-de-energia-100-renovable-para-2030/>.

- Rodríguez, C. A. (2019a, septiembre 19). *Mars adquiere Foodspring para potenciar la nutrición personalizada*. Sweet Press. <https://www.sweetpress.com/mars-adquiere-foodspring-para-potenciar-la-nutricion-personalizada/>.
- Rodríguez, C. A. (2019b, octubre 22). *Nestlé España, «comprometida con la tierra»*. Sweet Press. <https://www.sweetpress.com/nestle-espana-comprometida-con-la-tierra/#>.
- Ropero, J. G. (2019, 25 octubre). “*La aspiración de Pepsico es la de ser el número uno del sector*”. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/25/companias/1571990851_129114.html.
- RRHH digital. (2020, 9 marzo). *Coca-Cola se sitúa a un solo pasito del 50/50 en puestos directivos*. http://www.rrhhdigital.com/secciones/conciliacion-e-igualdad/140727/Coca-Cola-se-situa-a-un-solo-pasito-del-50/50-en-puestos-directivos?target=_self.
- RRHHpress. (2019, 11 mayo). *Mondelēz International se compromete a fabricar todas sus marcas de chocolate con cacao sostenible*. RRHHpress. <https://www.rrhhpress.com/comprometidos/45905-mondelez-international-se-compromete-a-fabricar-todas-sus-marcas-de-chocolate-con-cacao-sostenible>.
- Rusconi, L. (2018, 28 febrero). *Un laboratorio que custodia las mil fórmulas de Coca-Cola*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/25/companias/1519576309_929319.html.
- Saborit, S. (2020, 5 abril). *Danone pagará una prima de 500 euros a los empleados de sus fábricas españolas*. Expansión. <https://www.expansion.com/catalunya/2020/04/05/5e8a0466e5fdea6f168b458c.html>.
- Salguero, A. (2017, 2 noviembre). *Danone basa su estrategia en la innovación y renovación consiguiendo un incremento en sus ventas*. Comunicación Marketing. <https://comunicacionmarketing.es/marketing/02/11/2017/danone-basa-su->

estrategia-en-la-innovacion-y-renovacion-consiguiendo-un-incremento-en-sus-ventas/1729.html.

Salvatierra, J. (2016, 1 noviembre). *El sector alimentario, entre los más amenazados de España por el 'Brexit'*. EL PAÍS. https://elpais.com/economia/2016/11/01/actualidad/1478017509_142121.html.

Salvatierra, J. (2019, 25 octubre). *El español que preside el gigante estadounidense PepsiCo: "En el futuro los hogares crearán sus propias bebidas"*. EL PAÍS. https://elpais.com/economia/2019/10/24/actualidad/1571946325_800603.html.

Santamaría, P. (2019, 7 mayo). *La historia de la Coca-Cola que nació en una farmacia*. abc. https://www.abc.es/viajar/gastronomia/abci-historia-coca-cola-nacio-farmacia-201805080832_noticia.html.

Seabrook, A. (2019, 17 septiembre). *What You Can Learn from Coca-Cola's Marketing Strategy*. Revista Merca2.0. <https://www.merca20.com/what-you-can-learn-from-coca-colas-marketing-strategy/>.

Staff, F. (2020, 30 septiembre). *Nestlé lanzará su bebida Nesquik producida a partir de plantas*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2020/09/30/negocios/nestle-lanzara-su-bebida-nesquik-producida-a-partir-de-plantas/>.

Sweet press. (2014, 12 marzo). *La sostenibilidad 100% del aceite de palma, nuevo reto para Mars*. <https://www.sweetpress.com/mars-renueva-sus-politicas-medioambientales-contra-la-deforestacion/>.

Sweet press. (2019, 24 junio). *Mondelēz International crece en barritas nutricionales con la compra de Perfect Snacks*. <https://www.sweetpress.com/mondelez-international-crece-en-barritas-nutricionales-con-la-compra-de-perfect-snacks/>.

Tàpies, J. (2017, 27 enero). *Diversificación y compromiso, claves del éxito de Mars*. Josep Tapies-Empresa Familiar. <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2017/mars/>.

Techpress. (2020, 2 junio). *Ante el Covid-19, Danone y Save The Children se alian*. Tech Press. <https://techpress.es/noticia-breve/ante-el-covid-19-danone-y-save-the-children-se-alian/#>.

The Coca-Cola Organization. (s. f.). *Brands & Products | The Coca-Cola Company*. Recuperado 2020, de <https://www.coca-colacompany.com/brands>.

TOP comunicación & RR.PP. (2018, 1 junio). *General Mills elige a Grabarte como agencia de comunicación*. <https://www.topcomunicacion.com/general-mills-elige-a-grabarte-como-agencia-de-comunicacion/>.

Torrent, L. (2016, 30 junio). *Las 10 empresas que controlan (casi) todo lo que consumes diariamente*. United Explanations. <https://www.unitedexplanations.org/2013/05/20/las-10-empresas-que-controlan-casi-todo-lo-que-consumes-diariamente/>.

Unilever. (s. f.-a). *All brands*. Unilever global company website. Recuperado 2020, de <https://www.unilever.com/brands/>.

Unilever. (s. f.-b). *Our values & principles*. Unilever global company website. Recuperado 2020, de <https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-values-and-principles/>.

Unilever. (s. f.-c). *Quiénes somos*. Unilever España. Recuperado 2020, de <https://www.unilever.es/about/>.

Unilever. (s. f.-d). *Vida sostenible*. Unilever España. Recuperado 2020, de <https://www.unilever.es/sustainable-living/>.

Vazquez, D. (2019, 27 abril). *Sostenibilidad: El informe de responsabilidad global de General Mills destaca el compromiso del empleado*. America retail. <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-el-informe-de-responsabilidad-global-de-general-mills-destaca-el-compromiso-del-empleado/>.

Warc. (2020, 19 marzo). *General Mills' marketing strategy at time of COVID-19*. <https://www.warc.com/newsandopinion/news/general-mills-marketing-strategy-at-time-of-covid-19/43394>.

Weler, V. (2017, 12 junio). *Sangaria enfrenta el auge del agua con gas y el té verde*. Food news. <https://www.foodnewlatam.com/paises/4966-latinoam%C3%A9rica/7041-empresas-reducir-200-calorias-paquete.html>.

WWF. (2008, 4 diciembre). *Coca-Cola España se compromete con WWF a conservar los bosques consumiendo papel FSC de origen*. <https://www.wwf.es/?7060>.