

El concepto de responsabilidad social corporativa de Nestlé

según se ha implementado en Latinoamérica





Contenido

	Un debate introductorio	2
	Un marco de trabajo para la Creación de Valor Compartido	5
	La filosofía de Nestlé: una perspectiva a largo plazo	7
	Latinoamérica: desafíos y oportunidades	9
	Visión general: Nestlé en Latinoamérica	11
Agricultura y suministro 12	Prácticas de suministro para la calidad, la seguridad y la sostenibilidad	16
	Investigación y desarrollo para lograr mejores rendimientos	17
	Transferencia de conocimientos y asistencia a los cultivadores	20
	Asociaciones para una agricultura sostenible	23
Manufactura y distribución 26	Seguridad alimentaria mediante la mejora de los estándares de operación	30
	Gestión de riesgos y seguridad alimentaria – Sistema de Alerta Anticipada	31
	Promover el desarrollo de las personas	33
	Políticas laborales para un beneficio mutuo	34
	Creación de oportunidades de trabajo y desarrollo en la comunidad	38
	Mejora de los estándares medioambientales	39
	Manejo sostenible del agua	44
Productos y consumidores 48	Investigación en beneficio de los consumidores	52
	Nutrición, salud y bienestar de los consumidores	54
	Conocimientos y educación para una nutrición y un estilo de vida sanos	58
	El futuro de Nestlé en Latinoamérica	62

Portada, contraportada interior y portada interior: El ganadero Rufino Chindicué (portada) y su hijo Luis (contraportada interior), de Caquetá, Colombia, suministran leche a Nestlé. Hace tres décadas, Nestlé creó un distrito lechero para garantizar un suministro fiable y de alta calidad y para crear

oportunidades para los lecheros de la zona. Dentro del distrito, Nestlé prestó su apoyo a proyectos para criar vacas más resistentes y promover el apacentamiento en el altamente nutritivo pasto *brachiaria* originario de la región (portada interior). Gracias a una mejor nutrición, ahora las vacas producen

cinco veces más leche. Los ingresos de los ganaderos aumentaron y la infraestructura local mejoró. El distrito lechero de Caquetá, cuya evolución se describe en la página 20, muestra cómo Nestlé crea valor para la compañía y para la sociedad en su conjunto

Debate introdutorio

Con: Peter Brabeck-Letmathe, Presidente y Consejero Delegado de Nestlé y Mark Kramer, Senior Fellow del Centro para Negocios y Gobierno de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy, en la Universidad de Harvard, y Director General de Foundation Strategy Group (FSG))

Mark Kramer: Este informe presenta la idea de Creación de Valor Compartido como la piedra angular de la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad. ¿Por qué cree usted que este enfoque es apropiado para Nestlé?

Peter Brabeck-Letmathe: Para nosotros, la Responsabilidad Social Corporativa no es algo impuesto desde fuera, sino que es inherente a la estrategia comercial y a los *Principios Empresariales de Nestlé*, que guían nuestra forma de operar.

Como administradores del capital de los accionistas, creemos que para que una compañía cree valor para sus accionistas a largo plazo también ha de aportar valor a la sociedad. En la primera edición de los *Principios de Manejo y Liderazgo de Nestlé* se expresaba claramente: «Nuestras inversiones tienen que ser buenas para los Países en los que operamos y para la Compañía.»

La responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad representan unas prácticas y principios útiles, pero el verdadero test de una compañía es si crea valor para la sociedad a largo plazo. Esto es especialmente cierto en los países en vías de desarrollo, donde a menudo hay que mejorar las condiciones comerciales y las capacidades de los granjeros, crear una fuerza de trabajo cualificada y desarrollar unos estándares mejores para operar con éxito. Casi la mitad de nuestras fábricas se sitúan en el mundo en vías de desarrollo, no obstante tienen que satisfacer los mismos estándares de calidad de los alimentos, seguridad y prácticas comerciales que en el mundo desarrollado.

Por eso el futuro y el éxito de Nestlé están inextricablemente unidos al futuro de los más de 100 países donde operamos y también por eso pienso que el trabajo que usted y Michael Porter, catedrático de la Escuela de Negocios de Harvard, desarrollan sobre la interdependencia entre el desarrollo

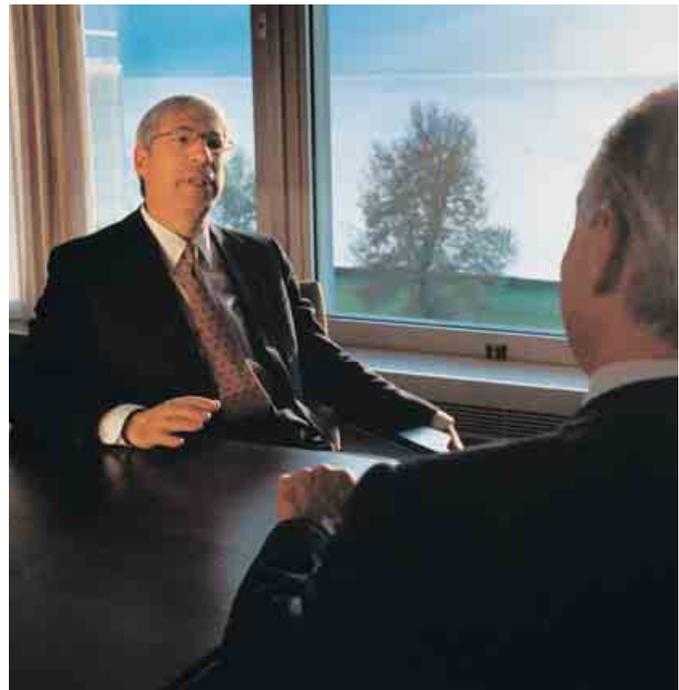
empresarial y el impacto social constituye una base sólida a partir de la que trabajar.

MK: Latinoamérica es un continente clave desde la perspectiva del desarrollo: ¿qué significa esto para Nestlé?

PB-L: Nuestro informe anterior describía nuestro compromiso con África. Latinoamérica también ha sido una gran oportunidad y un desafío para nosotros; es un continente complejo que merece reconocimiento por sus logros en materia de desarrollo y nuestro compromiso para impulsar el progreso.

Le pedimos a usted que examinara nuestro trabajo en Latinoamérica porque fue allí donde, en 1921, construimos nuestra primera fábrica en el mundo en vías de desarrollo. También fue allí donde, como director de Nestlé, viví y trabajé durante 17 años (en Chile, Ecuador y Venezuela) y pude experimentar la fuerte relación que hay entre el progreso social y el desarrollo empresarial. Latinoamérica ha progresado extraordinariamente, pero ha sufrido fuertes trastornos económicos y una gran pobreza. Pese a ello, hemos ampliado nuestras operaciones en la región desde aquella primera fábrica hasta las 72 con que contamos actualmente. A lo largo de este proceso hemos invertido en generaciones de empleados con talento, hemos transmitido nuestros valores y aptitudes, y hemos proporcionado a nuestra gente una fuente de ingresos estables y prestaciones sociales a sus familias. A cambio, ellos construyeron los cimientos de nuestro crecimiento en la región, que permitió también a los empleados nuevos beneficiarse.

Empezamos trabajando con los granjeros, ayudándoles a ser productivos y a tener éxito, para que pudieran suministrarnos leche y café de alta calidad y otras materias primas. Hoy en día, nuestro distrito lechero en Brasil tiene una extensión superior a la de toda Suiza, y es el responsable del desarrollo económico y la mejor calidad de vida de las familias granjeras de la zona.



Creemos que el verdadero test de una compañía es si crea valor para la sociedad a largo plazo



Peter Brabeck-Letmathe,
Presidente y Consejero Delegado de Nestlé



Hemos invertido mucho en fortalecer nuestra cadena de suministro, y hemos sabido vincular las necesidades y oportunidades locales a nuestros objetivos comerciales. A lo largo del proceso hemos intentado mejorar los estándares comerciales y crear más valor en cada fase de nuestra cadena comercial.

Un ejemplo de ello es la invención de *Nescafé*. En la década de 1930, Brasil tenía un enorme superávit de café. Se tiraban cosechas enteras y el gobierno no encontraba una solución. Nos pidieron ayuda y creamos un método para procesar y preservar el exceso de oferta. *Nescafé* evitó entonces la quiebra de muchos granjeros, y hoy es uno de nuestros productos más importantes. Tenemos muchas iniciativas sostenibles respecto al café, que suministran a *Nescafé* y a *Nespresso*.

Otro ejemplo más reciente es la creación de Dairy Partners Americas (DPA: *joint venture* con Fonterra), que amplió la experiencia de 80 años de Nestlé en mejorar las prácticas agrícolas y las instalaciones de recolección de leche en toda la región. Nuestras inversiones en el tratamiento de aguas residuales fijaron el estándar en nuestro sector y subieron el listón para otras compañías en Latinoamérica. Nuestros expertos en nutrición trabajaron con los ministerios de salud

para combatir la desnutrición desarrollando programas de nutrición a escala nacional en varios países, incluido Chile. Éstos son sólo unos ejemplos de nuestro compromiso durante décadas con esta región. Nuestra inversión a largo plazo en esta región en crecimiento está ahora dando sus frutos.

MK: ¿Cómo influye este enfoque comercial en la percepción pública de Nestlé?

PB-L: Creo que el exhaustivo análisis del concepto de Creación de Valor Compartido que se hace en este informe definirá nuestra postura en el debate más amplio sobre responsabilidad corporativa y estimulará el intercambio de opiniones al respecto. La responsabilidad corporativa empieza afirmando la singular capacidad de las empresas para crear riqueza y beneficiar a la sociedad mediante la creación de valor a largo plazo. Este informe explora el concepto con una profundidad con la que, según me consta, no se había abordado antes. Hemos dejado que los resultados de Nestlé hablan por sí mismos, lo cual creemos es más efectivo que adoptar una postura pública en temas controversiales o hacer publicidad sobre la gran empresa que somos.

Tenemos que aprender a contribuir a la sociedad de tal modo que refuerce nuestro modelo empresarial. Asimismo, tenemos que darnos cuenta de cuándo otros perciben que

estamos dañando la sociedad o el medio ambiente, investigar sus acusaciones objetivamente y, si son fundadas, corregirlas. Siempre habrá temores y objeciones por parte de la sociedad y tenemos que estudiarlos detenidamente. La peor respuesta es saltar de inmediato al carro de la responsabilidad social corporativa o encubrir los problemas con una campaña de relaciones públicas. Tenemos que aprender a gestionar preocupaciones genuinas de una forma positiva, futurista y coherente con nuestros principios empresariales.

También tenemos que mejorar la información que divulgamos sobre Nestlé, para que los consumidores perciban cuán arraigadas están la creación de valor compartido y la responsabilidad corporativa en nuestras marcas. Nuestros consumidores sienten una conexión emocional cuando compran nuestros productos y este vínculo no existiría si piensan que la compañía se comporta mal. Queremos que nuestros consumidores comprendan el gran impacto positivo que Nestlé tiene en comunidades de todo el mundo, tal y como describimos en este informe, de modo que se sientan aún mejor respecto a nuestras marcas y nuestros productos.

Después de todo, al comprar nuestros productos, los consumidores contribuyen a crear valor compartido, que nos permite ofrecer alimentos con mayores garantías de sanidad, una nutrición y calidad de vida mejores a los pequeños granjeros rurales de países en vías de desarrollo. Queremos que entiendan los beneficios sociales que están ayudando a crear y que se sientan orgullosos de ello cuando elijan un producto Nestlé.

MK: ¿Qué oportunidades abre a Nestlé el concepto de Creación de Valor Compartido?

PB-L: En Latinoamérica aún existe potencial para desarrollar prácticas agrícolas sostenibles y para comercializar productos nuevos que satisfagan las necesidades de los consumidores de mañana. Gran parte de nuestro trabajo en agricultura incluye asociaciones intersectoriales, donde aunamos nuestra experiencia técnica y la investigación para optimizar las cosechas con los conocimientos de la comunidad local que poseen nuestros socios. En el proceso, ayudamos a los granjeros a aumentar su productividad y a garantizar

El Presidente y Consejero Delegado de Nestlé, Peter Brabeck-Lethmathe, y varios altos cargos gubernamentales visitan un centro de investigación cafetero en Veracruz, México



cosechas de alta calidad para nuestra empresa. Un ejemplo es la Iniciativa de Agricultura Sostenible (SAI por sus siglas en inglés), que Nestlé ayudó a fundar, además de otras iniciativas.

Aún existen pobreza y desnutrición en gran parte de la región, pero podemos mejorar esta situación mediante actividades y programas sociales. Empleamos a más de 38 000 personas en Latinoamérica, hemos creado casi 10 000 puestos de trabajo nuevos en la región en los últimos 20 años, y hemos ayudado a establecer nuevas empresas. Necesitamos desarrollar nuestros modelos empresariales de modo que penetremos con nuestros productos aún más en los segmentos desfavorecidos de la sociedad, haciendo llegar a ellos productos nutritivos y ayudándoles a mejorar su calidad de vida. Continuamos proporcionando educación sobre nutrición en todo el continente, donde ya hemos creado un diálogo con cientos de miles de niños, sus familias y comunidades.

Fuera de Latinoamérica, desearía que Nestlé adoptase una forma más sistemática y estructurada de crear valor para nuestras empresas y para la sociedad en conjunto. Nuestros sólidos principios empresariales y la dedicación de nuestros empleados nos han llevado muy lejos, pero necesitamos una metodología que nos permita maximizar el valor compartido que creamos en todos los puntos de la cadena de valor para todos nuestros productos y en todas las regiones donde operamos. Mi esperanza es que este modelo, descrito a continuación e ilustrado en este informe, garantice que Nestlé cree mayor valor en el futuro para todas las partes interesadas en la empresa.



Hemos realizado fuertes inversiones para fortalecer nuestra cadena de suministro, y hemos encontrado muchas maneras de vincular las necesidades y oportunidades locales a nuestros objetivos comerciales



Peter Brabeck-Letmathe,
Presidente y Consejero Delegado de Nestlé

Un marco de trabajo para la creación de valor compartido

El proyecto que Mark Kramer desarrolló recientemente con Michael Porter, catedrático de la Escuela de Negocios de Harvard concibe la Responsabilidad Social Corporativa en términos de creación de valor compartido. «La creación de valor compartido es un planteamiento muy distinto de responsabilidad social corporativa», señala Mark Kramer, «porque no se centra en cumplir una serie de criterios externos, ni objetivos filantrópicos. Más bien se trata de crear un beneficio para la sociedad y el medioambiente al mismo tiempo que trabajamos para hacer la empresa más competitiva a largo plazo. La idea de ganadores y perdedores no encaja en este modelo de responsabilidad social corporativa: las empresas pueden contribuir al progreso de la sociedad y todos los sectores pueden colaborar en la mejora y el florecimiento de las empresas.»

Ninguna empresa puede sobrevivir a la larga en una sociedad fracasada, y ninguna sociedad puede sobrevivir sin una economía fuerte. Las empresas crean riqueza y son el origen de toda la renta y los ingresos fiscales, así como de donaciones caritativas. En una economía fuerte, la gente puede tanto cubrir sus necesidades como permitirse otros lujos.

Las empresas dependen de empleados sanos y formados, de un gobierno estable y transparente, y del acceso a



La creación de valor compartido es un planteamiento muy distinto de responsabilidad social corporativa porque no se centra en cumplir una serie de criterios externos, ni objetivos filantrópicos. La idea de ganadores y perdedores no encaja en este modelo de responsabilidad social corporativa



Mark Kramer, Senior Fellow del Centro para Negocios y Gobierno de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy, en la Universidad de Harvard, y Director General de Foundation Strategy Group (FSG)

recursos naturales sostenibles. Estas dinámicas sociales y medioambientales son el contexto en el que las empresas labran su éxito y obtienen ventajas competitivas. De esta interdependencia entre las empresas y la sociedad hemos de partir para crear un marco de trabajo para la responsabilidad corporativa.

Las actividades empresariales tienen impactos sociales y medioambientales –tanto positivos como negativos– en la cadena de valor. Además, pueden emplear sus recursos en inversiones sociales que fortalecen el contexto operativo. Estos dos elementos, los impactos de la cadena de valor y las inversiones contextuales, son las herramientas fundamentales de la responsabilidad corporativa. Cuanto más integradas estén en la estrategia empresarial, más valor se creará tanto para la empresa como para la sociedad.

El desarrollo de un modelo de responsabilidad corporativa depende del estudio de la cadena de valor de una compañía para comprender las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades y los recursos externos necesarios para desarrollarlas.

La perspectiva según se aplica a Nestlé

Nestlé es una compleja corporación global que cada día vende millones de productos bajo miles de marcas en todo el mundo. Es uno de los mayores compradores de alimentos básicos como café, cacao y leche. Sin embargo, su cadena de valor puede reducirse a tres fases básicas: agricultura y suministro, manufactura y distribución, y productos y consumidores.

Las actividades de Nestlé en cada fase de la cadena de valor pueden generar beneficios sociales. Con sus prácticas de compra, Nestlé ayuda a mejorar el nivel económico de multitud de pequeños granjeros en todo el mundo y con sus operaciones, la compañía eleva los estándares de seguridad alimentaria y de las prácticas de empleo. Gracias a la investigación y el desarrollo de sus productos, los consumidores satisfacen sus necesidades de nutrición, mejorando su salud y bienestar.

Por supuesto, cada fase de la cadena de valor puede también tener consecuencias perjudiciales. Sin unas prácticas de cultivo sostenibles, las superficies cultivables pueden agotar los recursos naturales y los agricultores pueden verse afectados. Las operaciones pueden causar contaminación y los productos de consumo pueden crear riesgos para la salud como la obesidad. Para cumplir con sus responsabilidades corporativas, Nestlé no sólo ha de generar beneficios sociales, sino también tratar de eliminar de su cadena de valor cualquier posible impacto perjudicial en la sociedad y el medio ambiente.

Según nuestro estudio Nestlé ha invertido mucho en los lugares donde opera para mejorar el contexto económico

La simplificada cadena de valor de Nestlé



y competitivo más allá de sus actividades de producción rutinarias. Así, en la región de Caquetá en Colombia, Nestlé ayudó a las lecherías a aumentar cinco veces la producción láctea, mejorando también su calidad, mediante suplementos nutritivos para las vacas. Esto les garantiza precios por encima del mercado. Unas mejores prácticas agrícolas fortalecen las actividades básicas de Nestlé y ayudan a los granjeros a ganarse mejor la vida aumentando la producción con menos recursos naturales: una conclusión esencial para la sociedad en un momento en que se prevé que el consumo calórico global se duplicará en los próximos 25 años.

El enfoque de Nestlé para la Creación de Valor Compartido desde una perspectiva externa

Nestlé ha contratado nuestros servicios de consultoría para estudiar las prácticas de responsabilidad corporativa de Nestlé y buscar maneras de alinear mejor dichas prácticas con la estrategia corporativa de la empresa. Además, Nestlé nos pidió que recopiláramos información sobre el impacto social de la compañía a lo largo de varias décadas de trabajo en Latinoamérica, y que documentáramos esas iniciativas en este

informe para mostrar cómo aborda la compañía la Creación de Valor Compartido en todo el mundo.

Para elaborar este informe, Nestlé facilitó a FSG el acceso a abundante información interna. Analizamos el negocio desde el punto de vista del impacto social y medioambiental, basándonos primordialmente en documentos oficiales y testimonios de personas dentro de la empresa como ajenas a ella. Nuestro análisis demuestra claramente que Nestlé ha influido profunda y positivamente sobre la gente y el medio ambiente en Latinoamérica, y nos complace contar esta historia.

El enfoque de Nestlé para la Creación de Valor Compartido y su encaje en el marco de trabajo desarrollado por Mark Kramer y el Profesor Michael Porter

Para muchas compañías la responsabilidad corporativa es un departamento separado y aislado de sus operaciones diarias. Sin embargo, el enfoque de Nestlé para la Creación de Valor Compartido tiene en cuenta el impacto social de toda actividad corporativa. De este modo, nuestro marco de trabajo se basa en un encaje muy natural entre el enfoque de Nestlé y el análisis de la cadena de valor.

Un marco de trabajo para la Creación de Valor Compartido



La filosofía de Nestlé: una perspectiva a largo plazo

Mark Kramer

Nestlé se adhiere a una exhaustiva serie de principios empresariales que reflejan tanto el compromiso de la compañía con el éxito a largo plazo del desarrollo del negocio, como con la necesidad de mejorar los resultados a corto plazo. Estos principios son el pilar de la Creación de Valor Compartido. Vinculan la ambición de satisfacer las necesidades de consumidores y accionistas con el compromiso de respetar a las personas y al medio ambiente. Sirven como punto de referencia esencial para todos los empleados de Nestlé y exigen una concienciación constante de la evolución de las expectativas de la sociedad. Aplaudimos estos principios y los resumimos a continuación:

Los Principios de Manejo y Liderazgo de Nestlé, y los Principios Corporativos Empresariales

La creación de valor para accionistas y consumidores, empleados y socios comerciales, y para las comunidades locales y las economías nacionales en las que opera Nestlé constituyen el núcleo de los *Principios Corporativos Empresariales de Nestlé* y en los *Principios de Manejo y Liderazgo de Nestlé* (se pueden consultar en www.nestle.com). La creación de valor exige valentía personal, curiosidad, flexibilidad y capacidad para promover el desarrollo de



las personas, tomar la iniciativa y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

El bienestar de consumidores y empleados tiene una importancia primordial en los *Principios*. Las personas conforman la fortaleza de la compañía: sus conocimientos y su compromiso conducen a la innovación comercial, a productos y marcas de alta calidad, y a la mejora de las condiciones de vida en comunidades de todo el mundo. Nestlé confía en su sólida ética profesional, integridad, honestidad y calidad. Promover el desarrollo mutuo y respetarse unos a otros es un valor básico fundamental en Nestlé.

Principios empresariales

Los directivos de Nestlé siguen una serie de principios empresariales básicos. Deben cumplirlos en armonía con la legislación local, así como con la diversidad cultural y religiosa. Entre los elementos más importantes se incluyen los siguientes:

- Satisfacer las necesidades de nutrición, disfrute y

calidad de los consumidores de forma fiable.

- Cumplir todas las leyes locales y buscar orientación adicional en los principios empresariales voluntarios cuando los estándares locales sean insuficientes.

Los *Principios Corporativos Empresariales de Nestlé* abordan los principales impactos que tienen las actividades de la cadena de valor de Nestlé y cubren los siguientes aspectos: relaciones con proveedores y socios comerciales incluyendo conflictos de interés, suministro de materias primas agrícolas, derechos humanos, recursos humanos y el lugar de trabajo, trabajo infantil, protección del medio ambiente, la política de aguas de Nestlé, consumidores y garantías de sanidad para el consumidor, comunicación con los consumidores, salud y nutrición infantiles, la política de marketing de leche para lactantes, competencia y relaciones externas, legislación nacional y recomendaciones internacionales, cumplimiento

y directrices para las contribuciones.

Además, el documento incorpora los *Principios Corporativos de Gobierno*, que cubren cuatro áreas básicas: los derechos y las responsabilidades de los accionistas; el tratamiento imparcial de los accionistas; los deberes y responsabilidades del Consejo de Administración; la divulgación y la transparencia.

Auditoría de los principios empresariales

Los principios sólo son útiles si se realiza un seguimiento de su aplicación y cumplimiento. En consecuencia, los auditores corporativos de Nestlé no sólo auditan los estados financieros de la compañía, sino que también comprueban una serie de elementos derivados de los *Principios Empresariales* en cada oficina y fábrica de Nestlé en todos los países de forma rotatoria. Los correspondientes directivos de Nestlé reciben informes al respecto y también se informa al Comité de Auditoría sobre cualquier averiguación significativa. Nestlé ha emprendido un programa de auditoría externa llamado CARE, mediante el cual auditores externos independientes verifican la aplicación de los estándares de la compañía en las áreas de recursos humanos, salud y seguridad en el lugar de trabajo, y prácticas medioambientales en toda su red global de fabricación. Además, Nestlé encarga auditorías especiales a auditores sociales externos en áreas concretas que merecen atención.

De hecho, hemos utilizado nuestro marco de trabajo para elaborar este informe. Cada fase de la cadena de valor de Nestlé se describe de forma secuencial, con ejemplos concretos para ilustrar tanto el impacto de las actividades de Nestlé como el alcance de sus inversiones sociales. El resultado es la imagen de una compañía que ofrece bienestar a millones de personas cada día, operando con una perspectiva a largo plazo que va más allá de los modelos convencionales de responsabilidad corporativa. Nestlé aún afronta muchos desafíos, por supuesto, pero reconoce claramente la necesidad de una alineación completa y coherente con su marco de trabajo entre los intereses de la empresa y la sociedad, con el fin de crear el máximo valor compartido.

Recomendaciones para el futuro

Nestlé tiene que seguir reforzando su legado de Creación de Valor Compartido pasando de las iniciativas individuales a abarcar toda su cadena de actividades de valor global. El primer paso es fijar objetivos y medir el progreso en función de los mismos de forma global en las áreas de desarrollo agrícola, impactos en la fabricación, y beneficios y educación del consumidor, a fin de estrechar el vínculo entre la estrategia de Nestlé y su responsabilidad social. Se han desarrollado prácticas óptimas en diferentes regiones y en diferentes puntos de la cadena de valor, como demuestra este informe. Mientras no se repliquen más iniciativas de éxito en todos

los mercados de Nestlé, no estará claro si se trata sólo de excelentes iniciativas o si son verdaderamente prácticas integradas en la estrategia corporativa.

Nestlé reconoce que no puede trabajar solo y está entablando relaciones con socios para abordar problemas sociales concretos que surgen en la cadena de valor. Por ejemplo, la compañía ayudó a construir una plataforma abierta –la Iniciativa para una Agricultura Sostenible– que ahora integran 20 compañías del sector alimentario para promover la agricultura sostenible. Este prometedor desarrollo debería aplicarse a otras áreas, como la nutrición de los consumidores, donde Nestlé es tan sólo una de muchas compañías activas del sector.

Finalmente, Nestlé debe tornarse más explícita y afirmativa respecto al impacto social que desea tener. Un compromiso público para obtener resultados mensurables en aspectos sociales clave puede aportar gran credibilidad a una compañía y ayudarle a concentrar sus recursos internos en una ejecución efectiva.

Este informe demuestra que Nestlé se esfuerza en crear Valor Compartido para la empresa y para toda la sociedad, pero aún puede aumentar su concentración y obtener más beneficios para todos los interesados.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Nestlé apoya los 10 principios sobre derechos humanos, empleo, medio ambiente y corrupción del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Estos principios están presentes en las secciones correspondientes de la última edición de *Los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé* y los siguientes ejemplos reflejan el progreso obtenido en cada dimensión:

Derechos humanos

Los objetivos de Nestlé son: «Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales dentro de su esfera de influencia» (principio 1) y «garantizar que sus propias compañías no son cómplices de violaciones

de los derechos humanos» (principio 2).

● Este informe señala cómo los proyectos agrícolas de Nestlé –por ejemplo, los citados en las páginas 16 y 20 relativos a cafeteros y lecherías– apoyan los derechos humanos tales como la seguridad y unos ingresos justos.

Empleo

Nestlé defiende: «La libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva» (principio 3); «la eliminación de todas las formas de trabajos forzados» (principio 4); «la abolición efectiva del trabajo infantil» (principio 5) y «la eliminación de la discriminación en lo relativo a la ocupación laboral» (principio 6).

● En este informe las secciones de especial interés ilustran nuestras prácticas laborales en Brasil y Colombia, páginas 34 a 39.

Medio ambiente

Nestlé: «apoya un enfoque preventivo hacia los desafíos medioambientales» (principio 7); «emprende iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental» (principio 8) y «alienta el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente» (principio 9).

● La aplicación de estos principios por parte de Nestlé en Latinoamérica queda patente en la sección sobre Nestlé y el medio ambiente en las páginas 39 a 47. Un ejemplo destacable de ello es el de nuestra fábrica Graneros en la página 42.

Corrupción

Nestlé «trabaja contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno» (principio 10) en Latinoamérica, y en el resto del mundo, mediante su política de tolerancia cero de la corrupción. Ponemos

el máximo énfasis en la honradez, la integridad y la lealtad de todos los aspectos del negocio y esperamos la misma actitud por parte de nuestros socios comerciales y proveedores de materias, bienes y servicios.

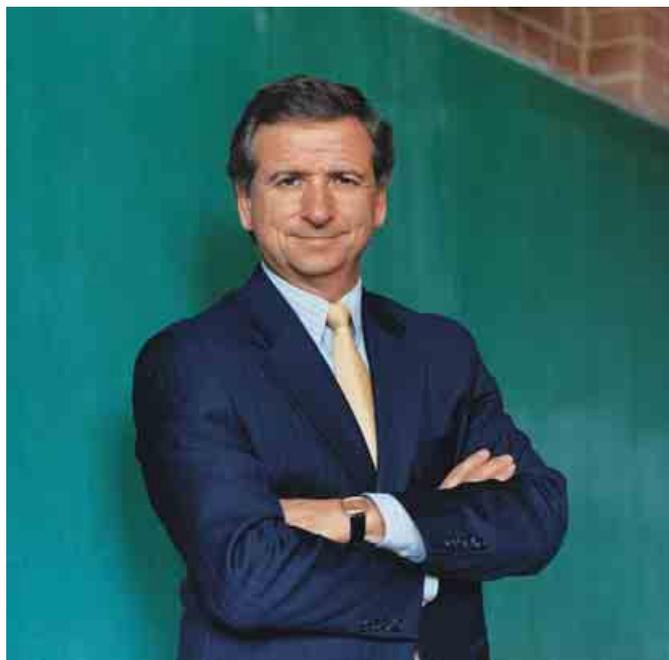
Latinoamérica: desafíos y oportunidades

Felipe Larraín, Pontificia Universidad Católica de Chile

El crecimiento económico del 6,2% en Latinoamérica en 2004 fue el mejor del último cuarto de siglo. Hay que remontarse a 1980 para encontrar un año de crecimiento comparable. No obstante, 1980 fue el preludio de la crisis de la deuda, que comprometió las perspectivas de desarrollo de la región para toda esa década. En la actualidad, el panorama es distinto. Las tasas de crecimiento previstas para 2005-2006 no son tan espectaculares, pero se sitúan en un respetable 4%.

El actual apuro económico en la región es en parte el resultado de la recuperación desde las profundidades de la recesión en algunos países, sobre todo Argentina, Uruguay y Venezuela, que sufrieron fuertes reveses a comienzos de la década de 2000. No obstante, se debe en gran medida a la fortaleza de la economía mundial y a los niveles récord de los precios de las materias primas. Hay que darle las gracias de forma especial a China por ello. Latinoamérica es una región que depende fuertemente de las exportaciones de materias primas. Unos cuantos países, como México, han podido diversificarse hacia sectores distintos al de las materias primas, pero la suerte de la región yace en gran parte en los precios de unas cuantas materias primas. Incluso Chile, del cual se puede decir que es el país que mejor evoluciona en Latinoamérica y la economía más abierta de la región, tiene en torno al 70% de sus exportaciones concentradas en el cobre, los productos forestales, la fruta fresca, el salmón y los preparados de pescado.

Latinoamérica debe utilizar la actual bonanza económica para progresar en varios frentes importantes. Aunque inferiores a los del África subsahariana, la región tiene niveles de pobreza muy altos: en torno al 45% de la población latinoamericana vive por debajo del umbral de la pobreza, mientras que el 19,4% son indigentes. Por supuesto, esta proporción varía ampliamente: en Haití, Nicaragua y Bolivia más del 60% de la población vive en la pobreza, mientras en



Chile esta cifra se sitúa por debajo del 19%. Un crecimiento económico continuado es el camino más claro hacia el alivio de la pobreza. Sin embargo, también es esencial la existencia de unas instituciones públicas sólidas y de una red social eficiente. La mayoría de los países carece de instituciones de calidad.

Aunque Latinoamérica no es la región más pobre del mundo, tiene la distribución de la renta más desigual. El 20% más rico de la población tiene por término medio en torno a 20 veces los ingresos del quintil más pobre. En Brasil, el país con mayor desigualdad entre los grandes, esta brecha es de 26 veces. Algunas cifras comparables son las 3,4 veces de Japón, 8,4 veces en Estados Unidos y 8 en Europa. Las desigualdades económicas están fuertemente arraigadas en un acceso desigual a una educación de calidad, sobre todo a nivel primario y secundario. Latinoamérica ha podido incrementar la cobertura de educación básica, pero la calidad sigue siendo muy baja.

La integración económica también constituye un desafío importante para la región. En el área del comercio, muchos países han firmado acuerdos bilaterales y de libre comercio regional, pero el continente en su conjunto no la logrado hacer progresos importantes hacia un área de libre comercio. La reciente cumbre de presidentes en el Mar del Plata, en Argentina, puso de relieve divisiones significativas de opinión sobre este asunto. Mientras que una mayoría de países están a favor de un área de libre comercio en las Américas, una minoría importante que incluye a Brasil, Argentina y Venezuela están en contra de proseguir las negociaciones hasta que Estados Unidos reduzca las subvenciones agrícolas. Por su parte, Estados Unidos argumenta que el asunto de las subvenciones agrícolas se gestiona mejor en el marco de la Ronda de Doha de la Organización Mundial del Comercio, y de hecho ha presentado una oferta para reducir el apoyo a la agricultura nacional si esto es reciprocado por Europa y Japón. Una mayor integración en las Américas exigirá



Un crecimiento económico
continuado es el camino más claro
hacia el alivio de la pobreza



Profesor Felipe Larraín,
Pontificia Universidad Católica de Chile

concesiones de todos los países. En este aspecto concreto, Europa puede enseñar a las Américas una importante lección de integración.

En lo tocante a tecnología de la información, muchas partes de Latinoamérica han quedado rezagadas en la revolución que ha transformado algunos países en Europa del Norte, Asia y algunas partes de India. Este hecho es evidente en la clasificación de competitividad de 2005 del Foro Económico Mundial. Según el índice de tecnología, que mide la innovación y la difusión tecnológica de la economía, Latinoamérica muestra una evolución bajo par en relación con Asia o con los países industrializados. Aquí se presentan tres grandes desafíos.

Primero, los países tienen que aumentar su capacidad para adaptar, utilizar e incorporar tecnologías extranjeras en los procesos de producción. La inversión directa extranjera es clave en este aspecto. ¿Cómo pueden atraerse flujos de inversión directa extranjera a la región? La evidencia empírica muestra que factores institucionales como la aplicación de las leyes, junto con variables como la apertura comercial, la calidad de la infraestructura y la calidad del capital humano, son esenciales.

En segundo lugar, existe una necesidad urgente de aumentar la innovación, que exige inversiones adicionales en investigación y desarrollo (I&D). En la actualidad, las economías latinoamericanas gastan una media de menos del 0,5% del PIB en I&D, mientras que en países que innovan con éxito, como Corea y Finlandia, el gasto en I&D alcanza el 3% del PIB. Es necesario un esfuerzo en I&D considerablemente mayor para incrementar la productividad y la competitividad en Latinoamérica.

El desafío final, pero no por ello menos titánico, para la región es la estabilidad política. Éste es un elemento esencial del desarrollo económico, social y medioambiental. Y sin embargo, la inestabilidad política proyecta una larga sombra sobre unos cuantos países de la región andina, entre los que destacan Bolivia, Venezuela y Ecuador.



El truco está en utilizar la actual prosperidad para lograr avances en las instituciones económicas, sociales y políticas, de modo que Latinoamérica en su conjunto marche a un paso más firme cuando el actual ciclo global se ralentice.

Arriba: Latinoamérica depende fuertemente de las materias primas, tales como el café.

La diversificación es esencial para construir economías nacionales fuertes.

Derecha: La inversión directa extranjera y las nuevas tecnologías, como las que se emplean en las plantas de procesamiento de leche de Nestlé, incrementarán la competitividad



Visión general: Nestlé en Latinoamérica

Marc Pfitzer, Director General de FSG, Ginebra



Agricultura y suministro	Manufactura y distribución	Productos y consumidores
150 000 proveedores y empleo indirecto de 650 000 personas	38 452 empleados de Nestlé	400 millones de consumidores
4 000 millones de CHF en bienes y servicios adquiridos	72 fábricas en funcionamiento	Ventas por valor de 11 100 millones de CHF en 2005

El enfoque de FSG capta las perspectivas de las partes interesadas de Nestlé sobre los beneficios sociales que entrañan las mejoras e innovaciones concretas en la cadena de valor, y las iniciativas concretas que realiza la compañía para fortalecer su entorno de negocio por medio de las inversiones en comunidades. Sin embargo, estas iniciativas están presentes en el contexto del impacto socioeconómico en su conjunto de la compañía en la región. Es la suma de todas las actividades de Nestlé lo que añade vitalidad a las economías y comunidades de la región. Los indicadores que figuran más abajo ilustran los beneficios básicos de las inversiones y actividades comerciales de Nestlé en Latinoamérica: oportunidades para el desarrollo local mediante la obtención local de bienes y servicios, oportunidades de formación y empleo, y productos nutritivos y con seguridad alimentaria que millones de personas compran cada año en la región.

Las compras de Nestlé a los proveedores locales en Latinoamérica superan los 4 000 millones de francos suizos y se calcula que indirectamente la empresa sostiene unos 650 000 puestos de trabajo. Nestlé cuenta con 72 fábricas y oficinas adicionales en todo el continente, donde trabajan más de 38 000 empleados que perciben una remuneración competitiva. Y lo que es más importante, Nestlé llega a aproximadamente 400 millones de consumidores, con unas ventas en Latinoamérica y Caribe que en 2005 alcanzaron los 11 100 millones de francos suizos.



Es la suma de todas las actividades de Nestlé lo que añade vitalidad a las economías y comunidades de la región



Marc Pfitzer, Director General,
Foundation Strategy Group, Ginebra

Agricultura y suministro



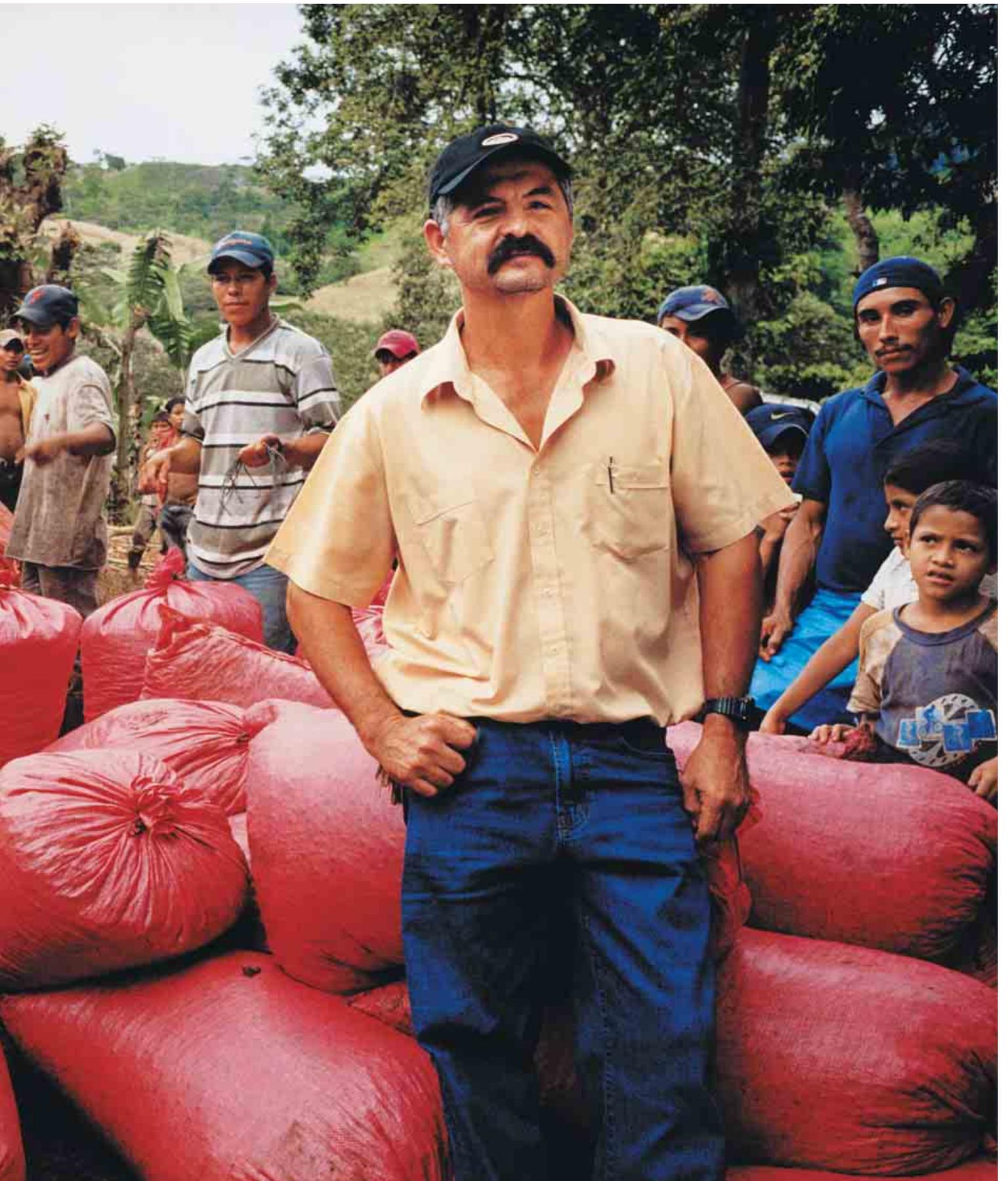
«El agotamiento de los recursos naturales y los problemas a los que se enfrentan las comunidades rurales afectan a la productividad agrícola. Garantizar unas prácticas agrícolas sostenibles redonda en interés de toda la cadena de valor, desde los productores a los consumidores. Y se trata de una preocupación urgente, dado que se prevé que el consumo calórico mundial se duplicará en los próximos 25 años; esto exigirá la producción de entre dos y tres veces más productos agrícolas en la misma superficie de terreno cultivable.»
Marc Pfitzer, Foundation Strategy Group

En las siguientes páginas figuran ejemplos de la manera en que Nestlé aborda la agricultura y el suministro sostenibles.

El cafetero nicaragüense Federico Elster Hawkings inspecciona la cosecha del día antes de su partida, finalmente hacia una fábrica de café de Nestlé. Trabajando con la Iniciativa de Agricultura Sostenible (SAI) de Nestlé y la

empresa comercializadora de café ECOM, Federico aprendió nuevas técnicas de gestión y métodos agrícolas sostenibles que mejoraron su negocio. SAI en Nicaragua se describe en la página 24





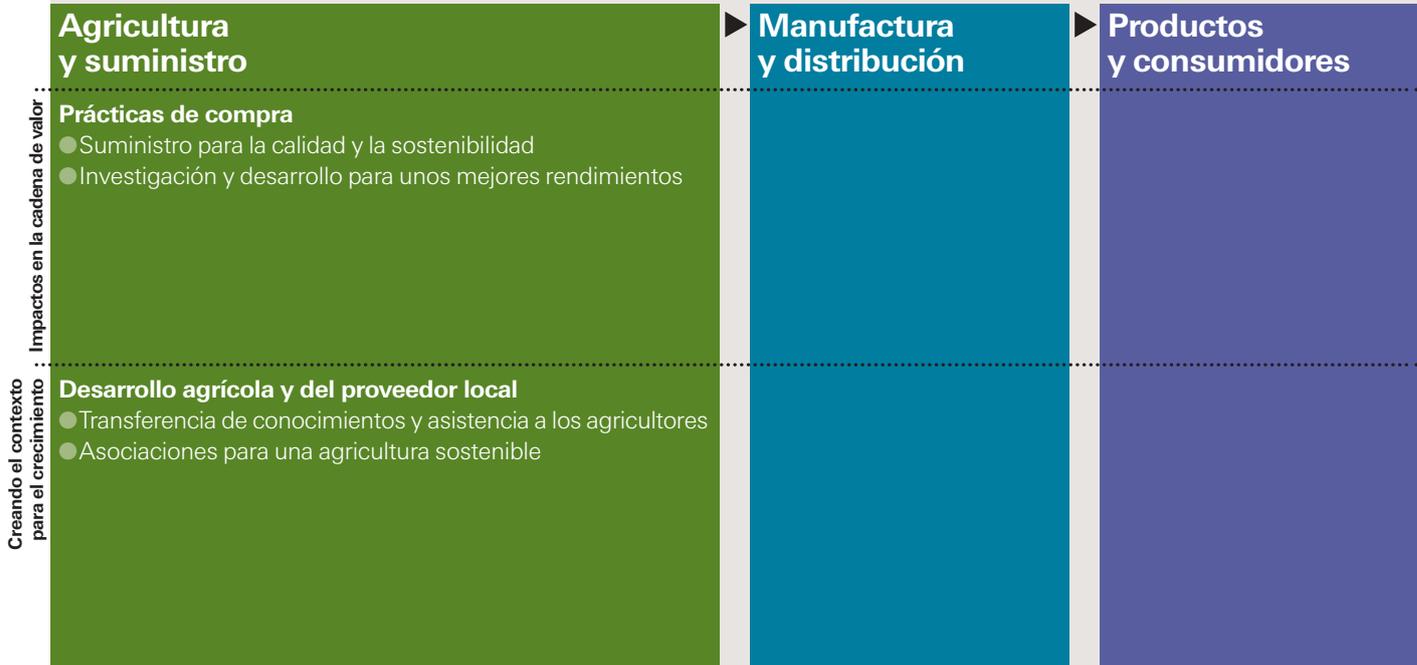
Creación de Valor Compartido en la agricultura y en el suministro

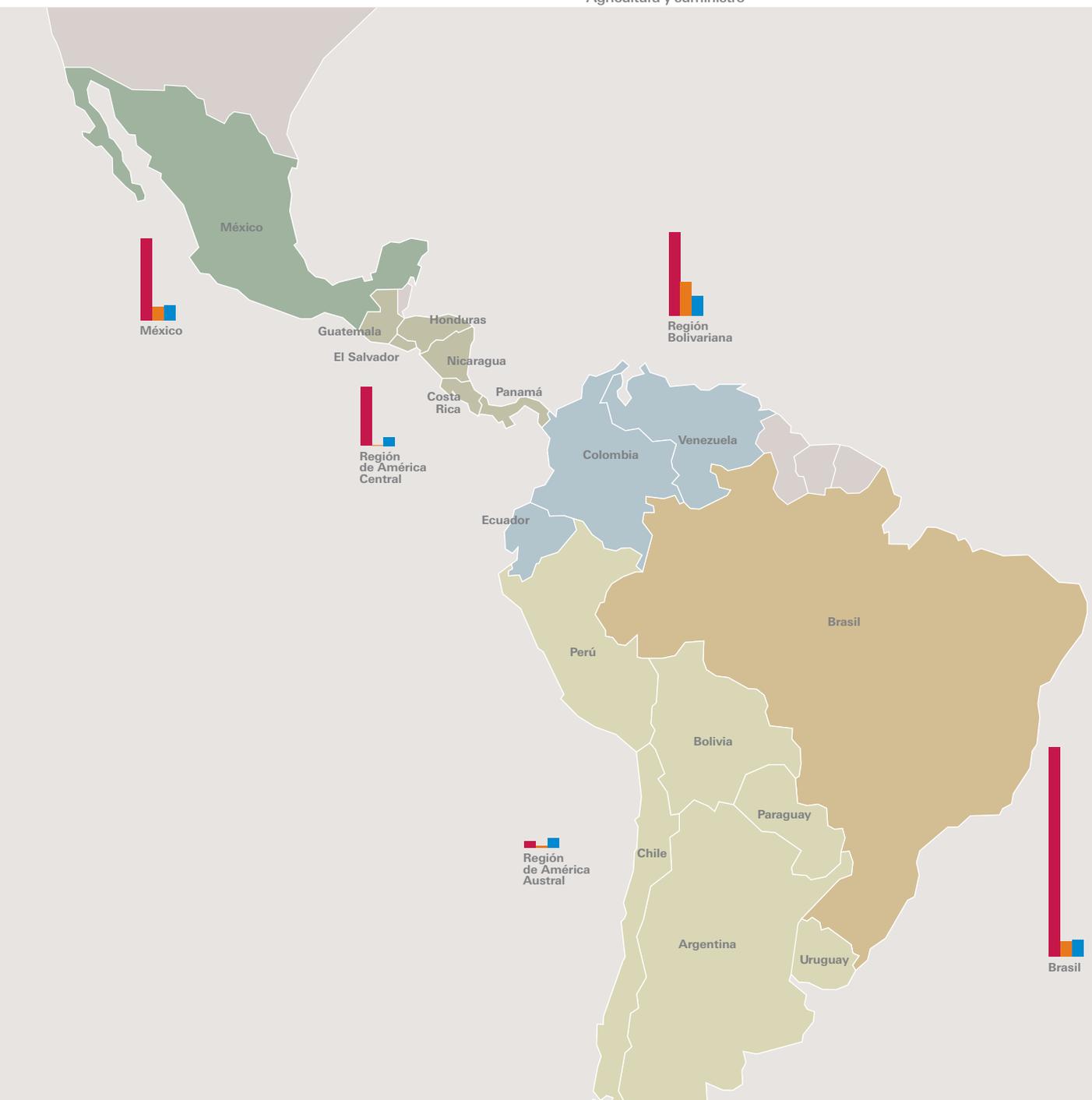
El compromiso de Nestlé con la agricultura sostenible persigue minimizar los riesgos de contaminantes en las actividades de suministro de materias primas, proteger las necesidades de suministro de la compañía a largo plazo para materias primas agrícolas, garantizar la calidad, la disponibilidad y los precios competitivos para los consumidores, y apelar a los consumidores que dan preferencia a marcas sostenibles, que, como tales, contribuyen al progreso social, medioambiental y económico.

Las actividades de la cadena de valor de Nestlé y las inversiones voluntarias prestan apoyo a dichos objetivos de sostenibilidad. Los estándares de suministro ayudan a mitigar los riesgos de seguridad. Las actividades de investigación y la asistencia directa a las granjas permiten a Nestlé satisfacer sus

necesidades de calidad y marca, y contribuir al mismo tiempo al establecimiento de mejores prácticas en las granjas. Las inversiones adicionales en asociaciones intersectoriales como la Plataforma de Iniciativas para una Agricultura Sostenible, confieren a estas iniciativas una escala global.

Regiones enteras han experimentado fuertes aumentos de la productividad con el apoyo de los agrónomos y científicos de Nestlé. El desafío de Nestlé en el futuro será cuantificar cómo se traducen estas actividades en avances en relación con los problemas fundamentales que afronta la agricultura global: impulsar los ingresos de las granjas y el desarrollo económico en general, mejorar las condiciones laborales y lograr una mejor gestión medioambiental en toda la cadena de suministro de materias primas.





Número de granjeros que proveen a Nestlé*

	Cafe-teros	Cacao-teros	Leche-rías
Región de América Austral	3339	721	4722
Región Bolivariana	41310	17019	9875
Brasil	103614	7412	8556
Región de América Central	29057	141	4180
México	40655	6705	7564
Total por cosecha	217975	31996	34897

*Nestlé opera un sistema de compramixto. El número de granjeros se calcula dividiendo el total de toneladas compradas por la producción media por granjero
Fuente: Nestlé

Prácticas de suministro para asegurar la calidad, la seguridad y la sostenibilidad

Las directrices de compra y los contratos de suministro de Nestlé ofrecen apoyo a unos parámetros de calidad, una producción y unos métodos de entrega concretos. Por ejemplo, dan preferencia a métodos de cultivo integrados que preserven el suelo, el agua, el aire, la energía y la diversidad genética, y que minimicen los residuos; se concentran en la posibilidad de rastrear las materias primas en la producción, el procesamiento y el transporte; y alientan una fijación transparente de precios. En torno a 850 agrónomos de la compañía en los Servicios Agrícolas de Nestlé y 2 200 compradores de Nestlé ayudan a los proveedores a alcanzar estos objetivos asistiéndoles en el proceso de compra y proporcionando apoyo directo a los cultivadores.

Las inversiones concretas ofrecen la oportunidad

de integrar la agricultura sostenible como un atributo de marcas de consumo concretas. El programa *Partners' Blend*, por ejemplo, ayuda a los cafeteros a cultivar un café de mayor calidad, a diversificar sus cosechas, a mejorar sus comunidades y a lograr un mayor nivel de vida. También se centra en la protección medioambiental mejorando el tratamiento post-recolección del café verde.

El Salvador

Nescafé Partners'

Blend: la integración de la agricultura sostenible en las marcas Nestlé



El lanzamiento del primer producto Fairtrade (comercio justo) de Nestlé es un paso adelante muy positivo



Ian Bretman, Subdirector de la Fundación para el Comercio Justo (Fairtrade Foundation)

Con *Partners' Blend*, un café con certificado de Comercio Justo, Nestlé está ampliando sus muchos programas sostenibles de café, aplicando el enfoque sostenible a comunidades con una producción especialmente pobre en El Salvador y Etiopía. En El Salvador, el proyecto se centra en pequeñas superficies de cultivo de menos de



10 hectáreas que afrontan desafíos socioeconómicos particulares. Los pequeños granjeros han constituido cuatro cooperativas que recientemente han recibido certificados de Comercio Justo y que están integradas en un 20% por mujeres. En asociación con ECOM, una empresa comercializadora de café, Nestlé proporciona apoyo técnico, material agrícola y plantas para

ayudar a los cafeteros a cultivar un café de buena calidad y a diversificarse en varias actividades distintas, incluyendo la producción de cítricos, la cría de pollos y la plantación de árboles para obtener madera y árboles de sombra.

Ian Bretman, Subdirector de la Fundación para el Comercio Justo (Fair Trade Foundation) comenta: «La escala de la crisis

Arriba: En torno al 20% de los miembros de las cooperativas de El Salvador que suministran café a *Nescafé Partners' Blend* son mujeres

Investigación y desarrollo para lograr mejores rendimientos

El café y el cacao son productos importantes para Nestlé, y se cuentan entre las especies olvidadas de la industria de las semillas. Por esta razón Nestlé está invirtiendo significativamente en investigación en el Centro de I+D de Nestlé en Tours. El objetivo es mejorar sus características agronómicas, garantizar un mejor rendimiento de los campos y una mayor resistencia a las enfermedades, mejorar las características del procesamiento e intensificar el sabor de los productos. Junto con unas buenas prácticas de cultivo, este progreso puede ayudar a los cultivadores a mejorar la producción y a incrementar sus ingresos.

Cacao – Unas plantas de mayor rendimiento gracias a la embriogénesis somática

La identificación de genotipos de élite es esencial para renovar las viejas plantaciones de cacao en Latinoamérica y otras regiones productoras. Sin embargo, sólo se pueden introducir plantas de alto rendimiento si pueden estar disponibles en cantidades muy grandes. Ésta es la razón por la que la técnica de embriogénesis somática, que permite la derivación de plantas a partir de un grupo de células no reproductivas, es importante. El empleo de esta técnica está muy extendido en el café y otros cultivos. En 2000 Nestlé comenzó a probarlo con el cacao a través de un proyecto en Ecuador y Brasil.



Izquierda: A los cafeteros de las cooperativas *Partners' Blend* se les proporcionan los recursos adecuados para cultivar un café de mayor calidad de forma más eficiente. Abajo: Para ayudar a mejorar la vida diaria, se han proporcionado mejores viviendas a algunos trabajadores de las cooperativas, así como un centro clínico y de formación



global del café exige una respuesta sería por parte de los grandes tostadores de café. Fairtrade trabaja con organizaciones de pequeños cafeteros, que son los más vulnerables a las fluctuaciones de los precios del mercado, y les garantiza un precio estable. El lanzamiento del primer producto Fairtrade (comercio justo) por parte de Nestlé es por tanto un paso adelante

muy positivo, reconociendo el valor de la certificación independiente de estándares internacionales de comercio justo, incluyendo el pago de precios mínimos Fairtrade y primas sociales a las organizaciones de cultivadores. Aún es pronto, pero esperamos que Nestlé amplíe este enfoque a otros productos derivados del café.»



El objetivo es evaluar el rendimiento agronómico y la conformidad de los árboles de cacao *Theobroma* producidos a través de la embriogénesis somática, en comparación con otros métodos de propagación de árboles de cacao.

Los resultados a lo largo del periodo 2000-2004 se presentaron en la última Conferencia Internacional sobre el Cacao (Kuala Lumpur, julio de 2005), y fueron muy prometedores:

- Estos árboles tienen la misma arquitectura que los árboles propagados a partir de semillas y necesitan aproximadamente la mitad de trabajo de poda durante los tres primeros años en comparación con otros métodos de propagación vegetal como la injertación o la poda.

- Los árboles embriones somáticos son más vigorosos (mayor diámetro del tronco), producen vainas más rápidamente (la primera cosecha cuatro meses antes), y muestran una gran uniformidad de la planta y un mayor rendimiento de grano a partir del tercer año después de plantar el campo (139 frente a 33 vainas/20 árboles) con un peso similar del grano.

Café – mejor comprensión de la calidad del grano y de las características sensoriales

En 2001 Nestlé y la Universidad de Cornell lanzaron, junto con el Instituto Indonesio de Investigación del Café y el Cacao, un proyecto para secuenciar los genes del café. Desde el comienzo, el objetivo fue crear una

Costa Rica

El Café «Grands Crus» está fuertemente vinculado al cultivo en pequeñas comunidades: Programa Nespresso AAA



Día tras día, he trabajado para mejorar la calidad de mi café empleando los conceptos aprendidos

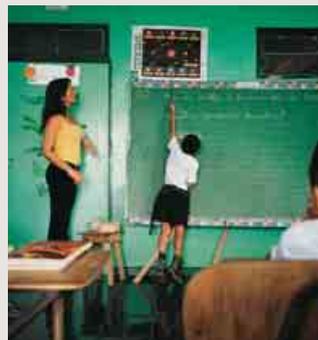


Evaristo Sánchez, cafetero del Programa Nespresso AAA



Según un estudio del Banco Mundial, en torno al 10% de la producción cafetera global representa cosechas de una calidad excepcional, el llamado «café especializado o gourmet». De éste, no más de entre el 10% y el 20% satisface los estándares de Nespresso para sus cafés «Grands Crus». La compañía trabaja en estrecha colaboración con suministradores de café verde para localizar los cafés de mayor calidad en regiones remotas y montañosas donde operan cientos, si no miles, de pequeños

cafeteros. Los cultivos adecuados para el «Grands Crus» se evalúan según una serie de criterios desarrollados con Rainforest Alliance, una ONG que se dedica a mejorar la sostenibilidad



Izquierda: Evaristo Sánchez aprendió prácticas agrícolas sostenibles a través del Programa Nespresso AAA.

Abajo: La mejora de las escuelas de la zona es otro objetivo del programa.

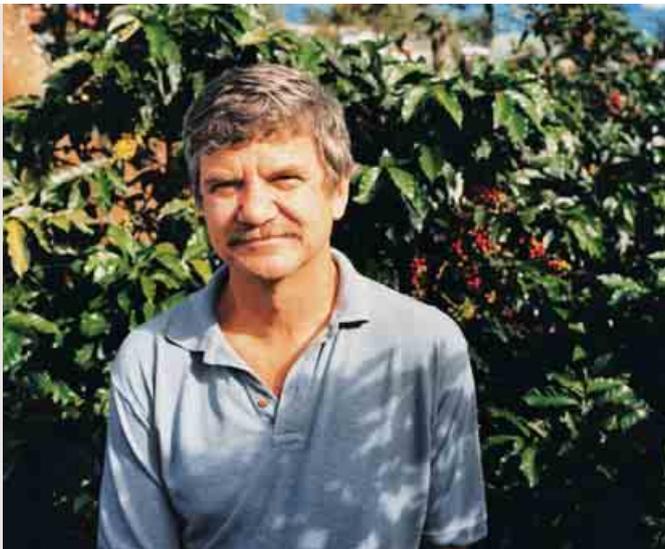
En la página siguiente: Chris Wille, de Rainforest Alliance, trabaja con Nestlé y con los cultivadores para mejorar la calidad del café: (derecha) los granos rojos son AAA; los otros son de una categoría inferior

de la producción agrícola. Estos indicadores cubren lo siguiente:

- aspectos cualitativos como la variedad de las plantas, el tipo de suelo y las prácticas de recolección;
- parámetros medioambientales como el empleo de fertilizantes, la biodiversidad y la conservación del agua;
- prácticas sociales como unas viviendas adecuadas, el acceso a la educación y a la salud; y
- dimensiones económicas tales como los rendimientos, la productividad y los precios.

base de conocimiento público que fuera accesible de forma inmediata para los cultivadores a fin de mejorar las variedades de café. Como se detalló en la revista científica *Theoretical and Applied Genetics*, y según se destacó en *Nature* en 2005, la investigación culminó con la identificación de 13000 genes de café. La mitad de ellos estaban vinculados a funciones metabólicas concretas que ayudaron a explicar las diferentes fases de desarrollo de los granos y bayas de café y su calidad comparativa. Steve Tanksley, catedrático de Cultivo de plantas y Genómica en la Universidad de Cornell, que codirigió este proyecto con el doctor Vincent Pétiard de Plant Sciences Nestlé, comentó el valor de la investigación para los países en vías de desarrollo: «Esta investigación

puede ayudar a los caficultores en todo el mundo a mejorar la calidad y productividad.»



Sabemos que tenemos que apoyar a los cafeteros para que produzcan cosechas de una calidad superior



Chris Wille,
Rainforest Alliance, Costa Rica

Los cultivadores que cumplen los requisitos pueden convertirse en socios del Programa *Nespresso* AAA de Calidad Sostenible. La posterior colaboración con los suministradores garantiza que puede seguirse la trayectoria del grano hasta los cultivos individuales, lo que permite un rastreo físico y económico. Como resultado, los cafeteros que participan en el programa reciben no menos del 75% del valor de exportación del café.

Evaristo Sánchez, un cafetero que cultiva café AAA

en San Ramón, Costa Rica, explica: «Cuando comencé a vender mi café a *Nespresso*, empecé a comprender los conceptos de sostenibilidad. Día tras día, he trabajado para mejorar la calidad de mi café empleando los conceptos aprendidos. Ahora comprendo la importancia de ser sostenible —económicamente, socialmente y medioambientalmente— porque en el futuro mis hijos deberían disfrutar de las ventajas.»

Chris Wille, que dirige el programa de Agricultura Sostenible de Rainforest

Alliance en Costa Rica, añade: «La idea de *Nespresso* nos pareció atractiva. Sabemos que tenemos que apoyar a los cafeteros para que produzcan cosechas de una calidad superior. Si podemos alentar unos enfoques sólidos a nivel medioambiental y al mismo tiempo mejorar las condiciones de vida de los cafeteros y los trabajadores, habremos conseguido algo notable. La combinación de calidad y sostenibilidad en el cultivo de café es un concepto excepcional e innovador.»

Transferencia de conocimientos y asistencia a los cultivadores

A través de la colaboración con institutos locales, Nestlé transfiere tecnologías de selección y reproducción a las regiones productoras. En México, por ejemplo, la compañía financió INIFAP, una agencia del gobierno mexicano especializada en desarrollo agrícola. INIFAP puso en marcha un programa de multiplicación para la producción a gran escala de plantas de café Robusta.

Las plantas fuertes y bien adaptadas no garantizan mejores cosechas. Ésta es la razón por la que los agrónomos de Nestlé forman a los cultivadores en el cuidado del terreno y técnicas de recolección, así como en las prácticas post-recolección, como el procesamiento del café verde, selección, clasificación, almacenamiento y transporte.

SAIN –la *Iniciativa de Agricultura Sostenible de Nestlé*– recoge el enfoque de la compañía hacia la asistencia a los cultivadores. Para los productores, SAIN significa acceso a los expertos y las últimas agrotecnologías, con el fin de ayudar a incrementar la productividad, proteger el medio ambiente, recortar los costes de producción y aumentar los ingresos de los cultivadores. La mejora de los rendimientos de los campos también permite la diversificación de los cultivos, lo que puede reducir la vulnerabilidad de los cultivadores a las fluctuaciones de los precios. A cambio, una mayor calidad del producto garantiza una mayor consistencia del producto para Nestlé.

La asistencia a los cultivadores en Latinoamérica se asienta en décadas de experiencia, sobre todo en

Colombia

El desarrollo simultáneo de una fuente de suministro y de las economías rurales, Caquetá



Nuestras vacas producen una media de 9 ó 10 litros de leche al día, mientras que hace 30 años no habríamos esperado obtener más de 2 litros por animal



Rufino Chindicué, lechero de Caquetá y proveedor de Nestlé

Mejora de la nutrición animal

Para garantizar que el ganado consume suficientes proteínas, Nestlé y el Centro Internacional de Agricultura Tropical promovieron el cultivo de 1,4 millones de hectáreas de hierba. La introducción de *arachis pintoi* ayudó a enriquecer el suelo en nitrógeno y favoreció el crecimiento de la hierba *brachiaria*, propia de la región. Para compensar las deficiencias minerales del pasto, Nestlé desarrolló una sal mineral rica en fósforo que ahora se utiliza como alimento suplementario para las vacas. Como resultado, la



producción media diaria por animal aumentó en 4 litros.

Mejoras mediante la genética

Gracias a un exhaustivo estudio de las condiciones sobre el terreno, Nestlé pudo desarrollar una raza de vacas que se adapta especialmente bien

al clima de la región. Vacas lecheras europeas bien conocidas, como la Holstein o la Marrón Suiza, no habrían aguantado el fuerte sol y la exposición a la luz, con unas temperaturas medias de 25° centígrados, ocho meses de lluvia al año y las enfermedades tropicales endémicas de la región. Al cruzar las razas Brahman y Girolando, Nestlé creó una raza nueva con una alta adaptabilidad medioambiental y una excelente producción de leche.

Desarrollo de infraestructura en las granjas

Nestlé apoyó mediante préstamos la construcción de vallas eléctricas, lo que permitió la subdivisión de la tierra en porciones más pequeñas llamadas «potreiros». Esto garantiza que el ganado come todo el forraje disponible, lo que ayuda a incrementar la productividad de la tierra. Nestlé también alentó la construcción de pequeños diques, que constituyen la única fuente de agua en tiempos de sequía.

Rufino Chindicué, lechero y suministrador de Nestlé,



el desarrollo del distrito lechero. Hoy en día, entre las tres materias primas de especial importancia para la compañía –café, cacao y leche– se calcula que el suministro y/o la asistencia a los cultivadores afecta al trabajo y a los ingresos de más de 250 000 familias de cultivadores en todo el continente.

Desarrollo del distrito lechero en Colombia

Caquetá es una región pobre de Colombia cerca de la cuenca del Amazonas, y un buen ejemplo de las iniciativas globales de Nestlé en el desarrollo del distrito lechero. Poco más del 1% de la población colombiana vive en dicha región (455 000 habitantes de un total de 44 millones). La mayoría son ganaderos o productores de arroz, maíz, yuca

o palma. Aportan tan sólo un 0,6% al PIB nacional (2004).

Cuando Nestlé llegó a la región hace más de 30 años, varios factores sugerían el potencial de la región para la producción de leche: había más de 1 000 hectáreas de prados inadecuados para la agricultura comercial, hierba de buena calidad para el pastoreo, ganado cebú y financiación local disponible.

En 1978, la compañía construyó una planta de precondensación en Florencia, seguida en 1986 por una planta de enfriamiento de gran capacidad. Gracias a una ampliación en 1992, volvió a doblar su capacidad tan sólo dos años después. Con el fin de seguir el ritmo de multiplicación de puntos de recogida, se instalaron varios tanques de enfriamiento en toda la región.



Arriba: Los contenedores de leche se inspeccionan antes de su envío a la fábrica de Nestlé.

Derecha: Vacas lecheras cruzando el río Caguán en Caquetá.

En la página anterior arriba: Rafael Torrijos, Presidente del Comité de ganaderos del Caquetá.

En la página anterior abajo: La leche se transporta por barco hasta el punto de recogida de Nestlé



nos contó lo siguiente:

«Con todos estos cambios, nuestras vacas producen una media de 9 ó 10 litros de leche al día, mientras que hace 30 años no habríamos esperado obtener más de 2 litros por animal, y esta leche se utilizaba para la producción de queso local barato. Esto ha supuesto una gran diferencia para nosotros.»

Rafael Torrijos, Presidente del Comité de ganaderos del Caquetá, añadió los siguientes comentarios: «Gracias a un crecimiento medio del 7% al año, en la actualidad producimos unos 400 000 litros de leche al día. Esto convierte a Nestlé en el principal promotor y motor de desarrollo de la región.» De esto se hizo eco el gobernador del departamento, que en marzo de 2005 otorgó a Nestlé la más alta condecoración, El Coreguaje de Oro, por su constante presencia y continuada contribución al desarrollo de una región golpeada por el conflicto.

En 1999, con la ayuda de instituciones de crédito como Banco Agrario y FINAGRO, los lecheros poseían 170 tanques de enfriamiento.

En la actualidad, Nestlé recoge el 51% de la producción lechera en las 15 comunas del departamento y emplea a 28 técnicos para asistir a los lecheros con la transferencia de tecnología, la genética vacuna, la nutrición animal, el desarrollo de las lecherías y la reconstrucción de carreteras. Después de más de 30 años de recoger la leche empleando toda clase de medios, incluyendo carros tirados por animales, camiones y barcazas, en torno a 2500 lecheros han consolidado uno de los distritos lecheros más prometedores del sur de Colombia. Aunque esto representa poco más del 2% de la

producción lechera total del país, se trata de una importante fuente de ingresos para la región.

Las inversiones de Nestlé en esta región continúan: los planes contemplan duplicar la capacidad de precondensación de la planta de Florencia hasta 400 000 litros/día para 2009, y ayudar a los lecheros y a las cooperativas a adquirir otros 300 tanques para aumentar la capacidad de la cadena de enfriamiento.

México

Entrevista con

Alfredo Zamarripa,
de INIFAP



Yo soy un cafetero. Creo que esto es importante. Si eres sólo un científico, es fácil perder de vista el panorama completo del ciclo del café



Alfredo Zamarripa,
científico de INIFAP



Alfredo Zamarripa es responsable de cultivos industriales en el instituto INIFAP en Chiapas, México. «Llevé a cabo investigación práctica para mi doctorado en Francia en el Centro de Investigación de Nestlé. Fue mi supervisor quien sugirió que podríamos emprender un proyecto aquí en México basado en mi investigación. Celebramos una reunión y rápidamente acordamos las distintas áreas de investigación para este

proyecto. El resultado de esos años de colaboración es que obtuvimos ocho clones selectos que poseen una calidad industrial muy alta, son resistentes a las enfermedades y tienen la capacidad de generar un rendimiento cuatro veces superior a la producción normal. Me complace enormemente estar involucrado en esta línea de trabajo. Sé que este proyecto va a suponer una aportación importante para

ayudar a los cafeteros de México a superar la actual crisis. Las técnicas que hemos desarrollado aquí permitirán a los cultivadores producir un café de mayor calidad y ganar más. Yo soy un cafetero, y creo que esto es importante. Si eres sólo un científico, es fácil perder de vista el panorama completo del ciclo del café. Pero cuando tú mismo eres un cafetero, y conoces los problemas que sufren los cultivadores de café, es mucho, mucho más fácil comprender lo que el cultivador necesita y cómo la tecnología puede prestarle apoyo.»

Asociaciones para una agricultura sostenible

Nestlé está compartiendo con otros su experiencia y resultados en el área del desarrollo agrícola, en el entendimiento de que ninguna compañía puede por sí sola pretender afrontar el desafío de la producción alimentaria mundial. En 2000 Nestlé unió fuerzas con Danone y Unilever para formar la Plataforma de Iniciativas para una Agricultura Sostenible (SAI): una iniciativa del sector integrada en la actualidad por 20 grandes compañías productoras o comercializadoras de alimentos. Su objetivo es prestar apoyo al desarrollo de una agricultura sostenible en todo el mundo.

Dentro de SAI, Nestlé participa en la actualidad en tres proyectos piloto en colaboración con organizaciones de comercialización de café como ECOM en Nicaragua, Volcafé en Guatemala y NKG

en Vietnam, con el objetivo de desarrollar un modelo completo para la producción sostenible de café para cultivadores a menor escala.

El proyecto comenzó en marzo de 2004 con ECOM, y en él participan 175 cafeteros cultivando principalmente la variedad Arábica y repartidos en tres comunidades de la reserva de Bosawas en el norte de Nicaragua. El área cubre 1 223 hectáreas situadas a una altitud que varía entre los 600 y los 1 200 metros.

Durante el proceso, el proyecto está desarrollando criterios de sostenibilidad para los pequeños productores de café a lo largo de diez dimensiones: cuatro se centran en las normas medioambientales, cuatro en los criterios sociales y dos se refieren a la organización y la diversificación. El proyecto también

Global

Entrevista con

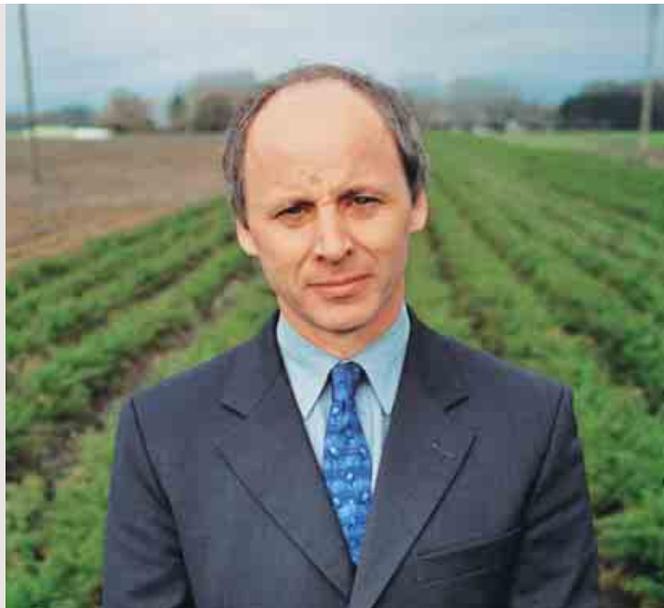
Didier Lebret, Director de la Plataforma SAI



Nuestro objetivo es que la agricultura sostenible se convierta en práctica común



Didier Lebret,
Director de la Plataforma SAI



«Nestlé fue uno de los fundadores de la Plataforma de Iniciativas para una Agricultura Sostenible, una asociación de la industria alimentaria para promover una agricultura sostenible teniendo en cuenta simultáneamente los aspectos económicos, medioambientales y sociales de la producción agrícola. Al igual que todas las compañías de alimentación, Nestlé depende para su negocio del suministro a

largo plazo de materias primas agrícolas y se dio cuenta de que la agricultura no siempre es tan productiva y eficiente como podría ser. De hecho, algunos métodos de producción agrícola contribuyen a la degradación de los recursos naturales, y la estructura disfuncional y el desequilibrio de algunas cadenas de suministro de alimentos, como la del café, tienen consecuencias sociales y económicas en lo tocante a las condiciones de

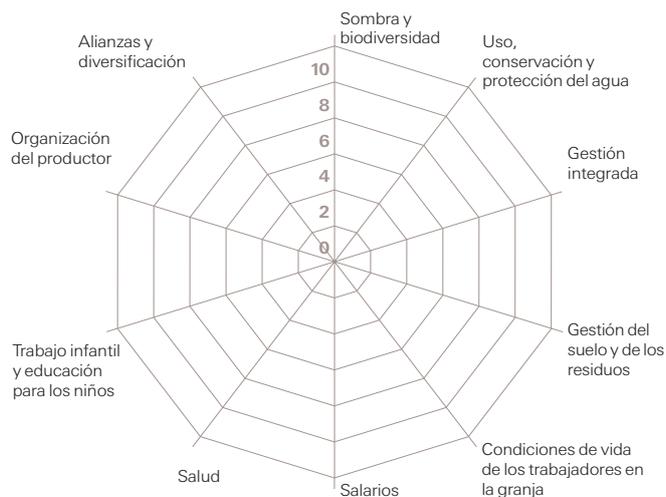
vida de los cultivadores. Una compañía por sí sola no puede divulgar prácticas sostenibles. Ésta es la razón por la que la Plataforma SAI promueve la agricultura sostenible de forma pre-competitiva y facilita el diálogo con los productores y otros participantes en la cadena alimentaria. Nuestro objetivo es que la agricultura sostenible se convierta en práctica común, trabajando a partir de un enfoque de mejora continua, ampliando

iniciativas ya existentes y produciendo de un modo que sea viable económicamente. En particular, la experiencia de Nestlé con el café, ha sido de gran ayuda para acelerar el proceso de desarrollo de «Principios y Prácticas» para este cultivo y su grupo de trabajo relacionado, aunque participan en una serie de grupos alternativos de trabajo que tratan los lácteos, los cereales y la fruta, por ejemplo. Nestlé ha puesto en marcha varios proyectos de café para poner a prueba las prácticas de la Plataforma SAI en Latinoamérica. Nuestro próximo paso es aprender de los resultados de todos los proyectos piloto, aplicar las recomendaciones de nuestros grupos de trabajo, desarrollar herramientas prácticas e involucrar a un amplio abanico de participantes para divulgar ampliamente las prácticas sostenibles.»

apoya las mejoras de la infraestructura de las granjas, tales como estanques de tratamiento de aguas y una escuela nueva para los niños de estas comunidades.

Igualmente, Nestlé forma parte del comité directivo de las 4 «Ces», el Código Común para la Comunidad del Café: una plataforma que trabaja en el establecimiento de directrices para un cultivo y comercialización sostenibles del café. Incluye la participación en la Asociación del Café Sostenible, un foro de debate que promueven la UNCTAD y el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible.

En lo referente al cacao, Nestlé es miembro de la Fundación Mundial del Cacao. Nestlé también apoya la iniciativas de certificación, junto con socios del



Nicaragua

Proyecto SAI con la empresa comercializadora de café ECOM



El proyecto también apoya las mejoras de la infraestructura de las granjas, tales como estanques de tratamiento de aguas y una escuela nueva para los niños de estas comunidades



El completo programa en el que se traduce el compromiso de Nestlé con la empresa comercializadora de café verde ECOM y los cafeteros de Nicaragua tiene múltiples objetivos:

- reforzar el negocio del productor y sus capacidades de gestión;
- establecer unos vínculos transparentes y fáciles de



seguir entre el producto y el exportador;

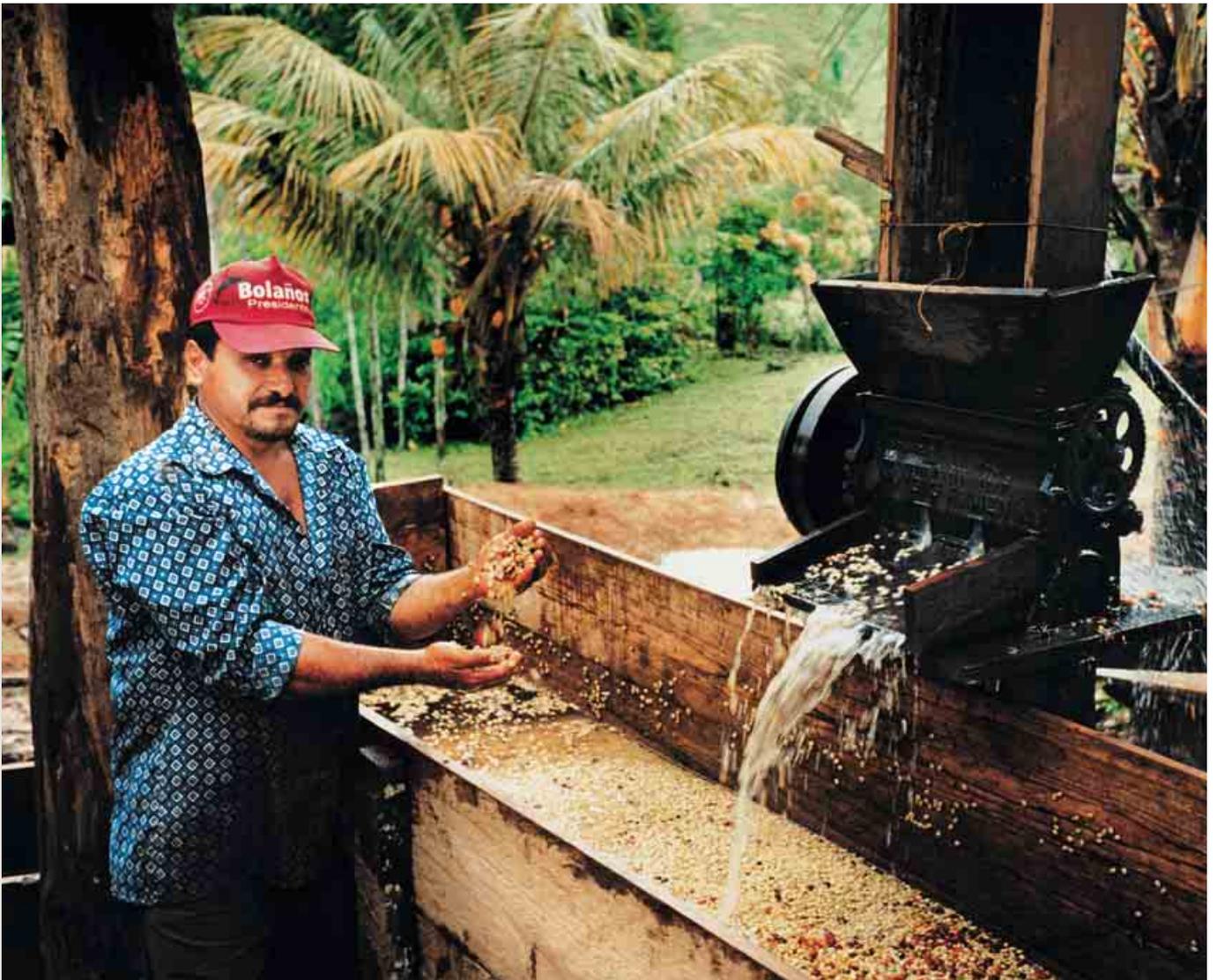
- promover y facilitar las prácticas sostenibles mediante la asistencia técnica;
- mejorar las condiciones de procesamiento, los costes de producción y el control de calidad en la granja;
- desarrollar y validar un sistema viable de seguimiento del cumplimiento de las directrices de la Plataforma SAI.



Arriba: Un técnico de ECOM muestra al cultivador Silverio Hernández Chévez cómo utilizar una trampa de feromonas en lugar de insecticidas para combatir las plagas.
Abajo: El cafetero Federico Elster Hawkings habla de gestión de cultivos con un ingeniero de ECOM.
En la página siguiente: Gerardo Martínez Areas de Waslala, Nicaragua, comprueba la calidad de su café

sector, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), gobiernos y otros expertos en empleo.

A través de su involucración personal en foros, tales como el Grupo Evian o el Consejo de Política Comercial Internacional sobre Alimentación y Agricultura, los profesionales de Nestlé también aportan su experiencia e ideas sobre estrategias para construir un sistema alimentario global más eficiente y abierto. Estas plataformas abogan por la liberalización de la agricultura, la reducción de subvenciones que distorsionan el comercio y la expansión de acceso al mercado como formas de impulsar el crecimiento económico en los países en vías de desarrollo, y en última instancia, de beneficiar a los consumidores de Nestlé.



Manufactura y distribución



«El desafío en esta fase de la cadena de valor es garantizar la seguridad alimentaria, al tiempo que se protege a los empleados, se promueve su desarrollo y se implantan prácticas medioambientales sólidas. Nestlé puede influir en el desarrollo de unas normas operativas más exigentes y contribuir a una producción alimentaria más segura y más sostenible en su conjunto.»

Mark Kramer, Foundation Strategy Group

En las siguientes páginas figuran ejemplos de la forma en que Nestlé aborda la gestión de su personal, de las instalaciones de manufactura y del medio ambiente.

Un empleado de Nestlé transporta barras de chocolate *Sahne-Nuss* en la fábrica de Nestlé en Maipú, Chile. En una visita a la fábrica en agosto de 2005, el ex presidente chileno, Ricardo Lagos, describió a Nestlé como «un modelo de responsabilidad corporativa». Para más información, consulte la página 33

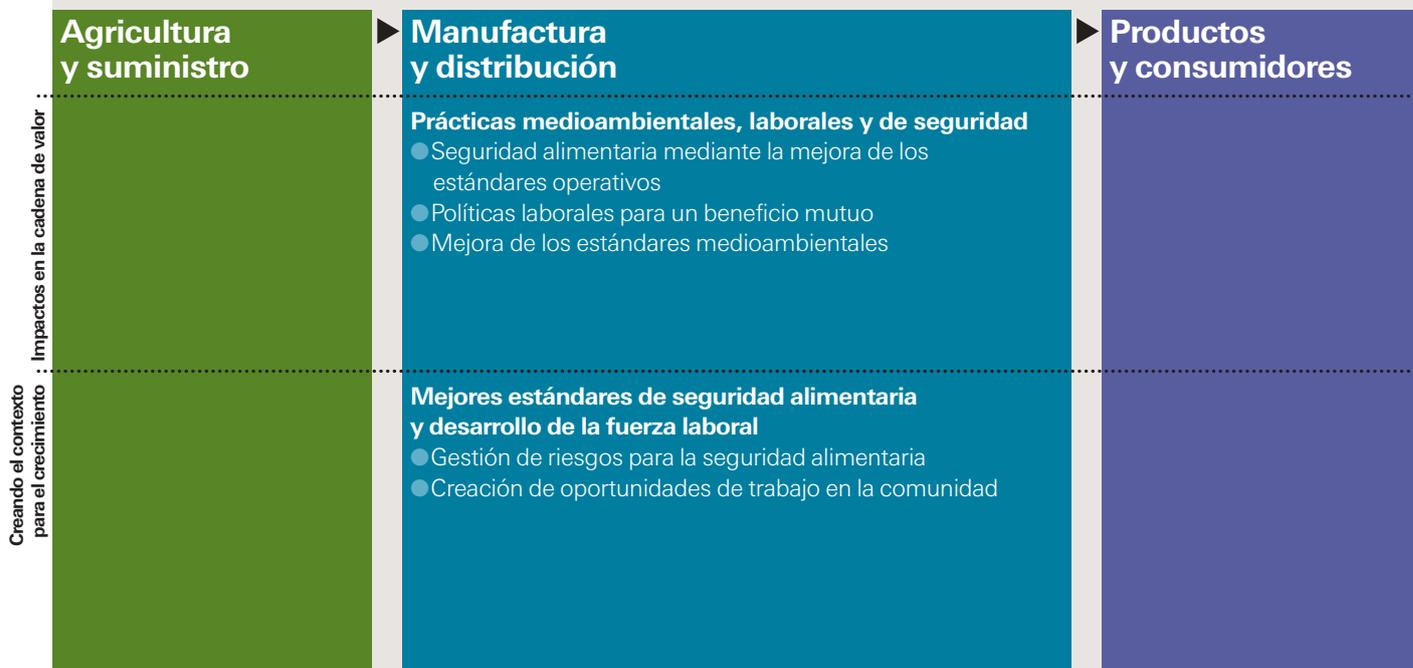




Creando Valor Compartido en la fabricación

Alrededor de la mitad de las fábricas de Nestlé se encuentran en países en vías de desarrollo, y el enfoque general de la compañía es invertir en la manufactura local para consumo también local. Mediante los estándares de fabricación y de operación en todo el grupo, Nestlé pone un fuerte énfasis en la seguridad alimentaria, la promoción del desarrollo y protección de los empleados, y unas prácticas medioambientales sólidas. En 72 emplazamientos repartidos en toda Latinoamérica, Nestlé crea oportunidades para el desarrollo económico y con frecuencia influye en el desarrollo de normas operativas más exigentes en las comunidades anfitrionas.

El continuo progreso de Nestlé en los aspectos de seguridad, empleo y medio ambiente atenúa los principales impactos que la producción de alimentos tiene sobre la sociedad. Los buenos estándares que se describen más adelante se han aplicado en varias iniciativas y experimentos en Latinoamérica. Los indicadores medioambientales, en particular, son objeto de un riguroso seguimiento en todas las operaciones de Nestlé. El desafío para Nestlé en el futuro es demostrar lo bien que se multiplican otros logros a lo largo y ancho de sus operaciones, y pasar de mejoras incrementales a un compromiso público con objetivos de rendimiento concretos.





Seguridad alimentaria mediante la mejora de los estándares de operación

Basado en estudios de consumo y las opiniones de analistas, Nestlé ha construido su negocio ofreciendo productos de calidad y no los precios más bajos. La marca *Nestlé* en un producto es una promesa de calidad y seguridad al consumidor. El modelo empresarial de Nestlé descansa sobre la calidad como el principal determinante de las preferencias del consumidor y de la rentabilidad. Unos altos estándares de calidad resultan en menos errores, menos desperdicio y una mayor productividad.

Junto con el cumplimiento de las normativas, la seguridad alimentaria es un requisito no negociable para Nestlé. Lo siguiente es cumplir las expectativas individuales e incluye ofrecer a los consumidores una experiencia sensorial positiva y satisfacer sus

expectativas en cuanto a valor nutritivo, comodidad (p.ej. facilidad de preparación), envasado (p. ej. apertura, cierre), tamaño de las porciones, fecha de caducidad y frescura.

Las exigencias de seguridad se fijan para cada categoría de productos en función del consumidor final y sus necesidades concretas. Las exigencias alcanzan su nivel máximo de rigor en los productos para el consumo infantil. Dado que pueden ser la única fuente de alimento para los bebés, las formulas infantiles deben garantizar el aporte de todos los nutrientes necesarios para cada grupo de edad. Nestlé también pone etiquetas claras e instrucciones de preparación para garantizar una dosificación y un manejo adecuados por parte de los adultos responsables de la alimentación infantil.

Chile

La seguridad alimentaria comienza en la granja

Derecha: El agrónomo de Nestlé Mario Vásquez, habla con un lechero chileno sobre la calidad de la leche.

En la página siguiente arriba: El conductor de Nestlé Roberto Rosas Santana ayuda a manejar el sistema de seguimiento de seguridad alimentaria recogiendo muestras y analizando la leche antes de cargarla en su camión.

En la página siguiente abajo: En la planta de Ocotlán de Nestlé en México, cuando llega una entrega, hay que limpiar y comprobar los camiones antes de entrar en el complejo de la fábrica



Gestión de riesgos y seguridad alimentaria – Sistema de Alerta Anticipada

Pese a los crecientes conocimientos sobre problemas de seguridad alimentaria, unos efectivos sistemas de gestión de la seguridad alimentaria y unos marcos regulatorios más seguros y estrictos, los problemas de seguridad alimentaria imprevistos siguen surgiendo a medida que la cadena de producción de alimentos se torna más compleja. Para identificar cualesquier riesgo y amenaza que pudieran surgir de esta creciente complejidad, la compañía estableció el Sistema de Alerta Anticipada para la seguridad alimentaria.

Esta unidad consiste en un equipo central de ocho expertos científicos que cubren las principales áreas de la seguridad alimentaria: agricultura y materias primas, seguridad química y contaminantes, microbiología, autenticidad, garantías nutricionales y empaque.

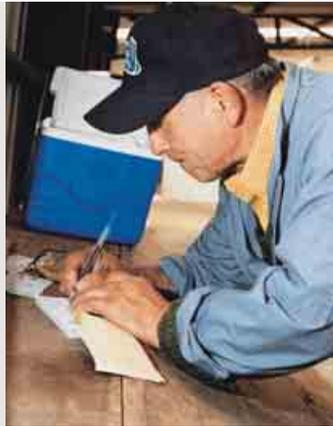
Este equipo está conectado a una red mayor de entorno a 150 personas clave en todo el mundo, dentro de Nestlé y en laboratorios e instituciones externas. Esta red desempeña un papel de vigilancia, recopilando información y pruebas sobre riesgos potenciales y problemas que van surgiendo. Estas averiguaciones se comunican a través de la red y se evalúan científicamente en el Centro de Investigación de Nestlé.

En caso de identificarse un riesgo, Nestlé informa proactivamente a las demás compañías del sector de alimentación y bebidas, y cuando es necesario, alerta a las autoridades alimentarias.

Nestlé también colabora con las instituciones locales para fortalecer las prácticas de fabricación de alimentos y reducir las potenciales amenazas para la



El modelo empresarial de Nestlé descansa sobre la calidad como el principal determinante de las preferencias del consumidor y de la rentabilidad



salud derivadas de los alimentos. Nestlé Brasil, por ejemplo, trabajó con la Universidad Federal de São Paulo para establecer un laboratorio de microbiología y bromatología dedicado a la ciencia de los alimentos. El laboratorio lleva a cabo tareas de investigación, pero también asesora a los comercios que venden alimentos y a los pequeños distribuidores brasileños sobre las prácticas adecuadas de manejo de los alimentos.

Bien trabajando como una compañía individual o como parte de una organización del sector, Nestlé valora el diálogo con las autoridades alimentarias nacionales e internacionales como la Organización Mundial de la Salud o la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Esta cooperación contribuye al desarrollo de normativas

y de técnicas de análisis sobre seguridad alimentaria más estrictas y precisas.

México

**Sello de calidad Nestlé:
el ejemplo de una fábrica**



Se realizan auditorías con regularidad para verificar el cumplimiento de los *Principios de Fabricación Nestlé*



La fábrica Ocotlán en México es nuestra mayor planta de leche para lactantes en toda Latinoamérica. Produce más de 25 000 toneladas de fórmula NAN de inicio y de continuación. A lo largo de sucesivas ampliaciones desde el establecimiento de la fábrica en 1935, se ha revisado la distribución de la planta para minimizar los riesgos de seguridad alimentaria. Al igual que en

cualquier otra planta, se analizaron las líneas de producción para identificar factores de riesgo concretos. Seguidamente, se definieron y pusieron en marcha medidas y puntos de control críticos. La formación de empleados, trabajadores temporales y contratistas se lleva a cabo a lo largo del año para garantizar un compromiso colectivo con los estándares de calidad, y se realizan auditorías con

regularidad para verificar el cumplimiento de los *Principios de Fabricación de Nestlé*. Finalmente, antes de dar salida a cada lote de productos, el equipo de garantía de calidad los analiza para verificar que se cumplen las exigencias de seguridad alimentaria y otros requisitos de calidad. Esto incluye una evaluación microbiológica y un detallado test analítico de micronutrientes y vitaminas. Sólo entonces

Arriba: Expertos en seguridad alimentaria comprueban las leches infantiles NAN en la fábrica de Ocotlán

puede el lote salir de la fábrica, y cada unidad de consumo está marcada con un número de lote imborrable para identificar todas las condiciones de procesado y los ingredientes utilizados.

Promover el desarrollo de las personas

Una fuerza de trabajo cualificada, formada por Nestlé o que proviene de un sólido contexto educativo e industrial tiene una fuerte influencia en la capacidad de la compañía para ser competitiva a nivel mundial. El tratamiento justo y la promoción del desarrollo de los empleados de la compañía, así como el fortalecimiento de la fuerza de trabajo local, son inversiones a largo plazo esenciales. Estos factores refuerzan las condiciones para el crecimiento y el desarrollo económico sostenido en los lugares donde opera Nestlé.

La capacidad de Nestlé para dar trabajo a miles de personas cada año es una importante contribución que la compañía realizan para las generaciones futuras, proporcionando ingresos a las familias, y que

puede incrementar las oportunidades de acceder a una educación, sanidad y nivel de vida mejores para familias y comunidades enteras.

Chile

El ex presidente Lagos describe a Nestlé como «un modelo de responsabilidad social corporativa»

El ex presidente de Chile, Ricardo Lagos, visitó la fábrica de Maipú en agosto de 2005 y reconoció las buenas prácticas laborales de Nestlé. En particular, alabó la creación de puestos de trabajo por parte de la compañía en el país y la elevada tasa de participación de los empleados en un programa voluntario de seguro de desempleo.



El ex presidente Lagos ofrece un discurso en la fábrica de Nestlé en Maipú

Colombia

El presidente Álvaro Uribe Vélez reconoce el compromiso de Nestlé con la región

«La condecoración que hoy entrego a Nestlé en nombre de todo el pueblo colombiano es en reconocimiento a sus sólidos valores, su ética empresarial, el trabajo realizado a favor del desarrollo y del crecimiento de nuestro país y por mejorar la calidad de vida de su gente.» Agosto de 2004



El presidente Álvaro Uribe Vélez (izquierda) entrega a Juan Carlos Marroquín, jefe

de mercado en Colombia de Nestlé, la Orden Nacional al Mérito en agosto de 2004

Políticas laborales para un beneficio mutuo

Las relaciones con los empleados se basan en la *Política de Recursos Humanos de Nestlé*. Las directrices se adaptan al contexto de las leyes y normas locales y requieren el sólido criterio de cada individuo.

Uno de los principios fundamentales es la confianza y el respeto mutuo, sin lugar para la discriminación o el acoso de ningún tipo. Los jefes son responsables de garantizar una remuneración justa y competitiva, y el aprendizaje continuado de los miembros de sus equipos. Se alienta a todos los empleados a fijar y tratar de cumplir sus objetivos de desarrollo profesional.

Cuando una instalación no puede mantenerse en un nivel económicamente viable, Nestlé se compromete a colaborar de forma razonable para

reducir en la medida de lo posible el impacto social negativo de dicha situación.

Apoyo a los derechos humanos y de los trabajadores

Los empleados de Nestlé son libres de pertenecer a y de crear sindicatos. La compañía cree que dicha libertad es coherente, incluso en tiempos de discordia, con su deseo de mantener la competitividad a largo plazo de la compañía. Nestlé atribuye un alto valor a la comunicación directa y frecuente con los empleados, tanto si son miembros de un sindicato como si no. Las relaciones con los sindicatos se enmarcan en una estricta observación de la legislación nacional y las prácticas locales, así como de aquellas

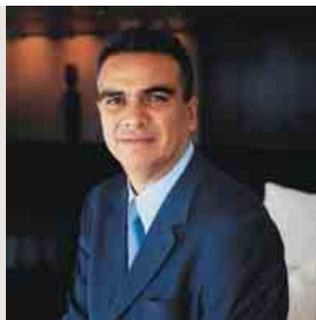
Colombia

Manejo de un negocio en zonas de conflicto

Juan Carlos Marroquín, Jefe de Mercado de la Región Bolivariana (Colombia, Venezuela y Ecuador), explica cómo mantiene Nestlé una empresa viable en el contexto del persistente conflicto civil en Colombia.

«Nestlé inició sus operaciones en Colombia en 1944 con una fábrica en Bugalagrande. En la actualidad, dirigimos cuatro grandes instalaciones industriales y actividades comerciales en 12 ciudades. En torno a 1400 empleados trabajan en Nestlé en todo el país y colaboramos con unos 7500 proveedores, 3800 de los cuales son pequeñas lecherías. En los últimos tres años, las inversiones locales han ascendido a 17 millones de dólares, y hemos destinado otros 20 millones a mejorar la capacidad industrial de la compañía en los próximos dos a tres años.

Pese al conflicto armado en curso en el país, estamos comprometidos con Colombia. Realizamos nuestras actividades allí dedicándonos a nuestro negocio y mostrando una



neutralidad política. Uno de nuestros principales distritos lecheros está situado en una zona de conflicto en el sur del país (Caquetá). En los últimos 30 años sus actividades nunca fueron interrumpidas ni objeto de ataques por los grupos guerrilleros ni por las fuerzas paramilitares, que son muy activas en la región.

No obstante, en ocasiones nuestros empleados han quedado atrapados en el fuego cruzado, y tanto los directivos como los trabajadores han estado sujetos a la violencia. Por esta razón, hemos realizado grandes esfuerzos, consultando tanto con las autoridades como con los sindicatos, para proteger a nuestros líderes sindicales, nuestros trabajadores y a nuestros directivos.

Otra clave para el mantenimiento de nuestra empresa es nuestra posición positiva en relación con el derecho de los trabajadores a organizarse. Los *Principios Corporativos Empresariales de Nestlé* contemplan la Libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. El porcentaje de trabajadores de Nestlé que están sindicalizados en nuestras fábricas en Colombia se aproxima al 60%, comparado con una media nacional inferior al 5%.

Hemos trabajado como un socio valorado con el sindicato que representa a nuestros trabajadores, y hemos alcanzado acuerdos con éxito en los procesos de negociación colectiva en las fábricas de Bugalagrande y Dos Quebradas. Estos acuerdos ayudaron a sentar las bases para la creación de 250 nuevos puestos de trabajo en las fábricas entre septiembre de 2004 y octubre de 2005. Como parte de los acuerdos, Nestlé ofrece una serie de prestaciones valoradas en 348 000 dólares

«
Pese al conflicto armado en curso en el país, estamos comprometidos con Colombia



Juan Carlos Marroquín,
Jefe de Mercado de la Región Bolivariana (Colombia, Venezuela y Ecuador)

Principales cifras medias de 2003-2005 extrapoladas para Latinoamérica

Provisión de empleo

Desde 1986 el empleo en Latinoamérica aumentó desde 29911 a 38452 personas a comienzos de 2005. El 29% de los empleados son mujeres: un incremento del 3% desde 2003. En 2005 las mujeres representaban el 24% de todos los ascensos.



Provisión de una remuneración justa y competitiva

En la mayoría de los países, Nestlé está bastante por encima de la medida nacional en salarios de fábricas, o, como mínimo, en el mismo nivel o cerca de la media nacional del sector.

Provisión de una educación continuada



A lo largo de 2005, los empleados de Nestlé en Latinoamérica pasaron más de 115000 días en formación, lo que equivale a tres días por empleado.



Además, 1400 empleados participaron en aprendizaje electrónico de varios tipos, que abarcaron desde sistemas a enseñanza de la lengua inglesa.



Los trabajadores se toman un descanso para hacer ejercicio y estirar las piernas en una fábrica de Nestlé en Dos Quebradas, Colombia

que están destinadas a actividades sindicales. Estas prestaciones incluyen nueve mandatos remunerados con permiso permanente, 3 146 días de gastos de viaje, 363 billetes de avión en vuelos nacionales y ayuda financiera pagada en efectivo.

Somos conscientes de que el sindicato nacional de trabajadores de la alimentación sigue descontento

con los resultados de los acontecimientos en torno a la fábrica de Valledupar, que decidimos reestructurar en 2003 para que siguiera siendo viable económicamente. Durante el proceso, se ofreció a los trabajadores con contratos antiguos una indemnización poco antes de que la fábrica pasara a formar parte de Dairy Partners Americas, DPA (una joint-venture con Fonterra, la cooperativa láctea de Nueva Zelanda). De los 192 empleados de la fábrica 191 aceptaron la oferta. El acuerdo de

recomendaciones a las que Nestlé se ha adherido de forma voluntaria, tal como se establece en los *Principios Corporativos Empresariales de Nestlé*.¹

Salud y seguridad de los empleados

Un entorno laboral que proteja la salud y el bienestar de los empleados y proporcione unos estándares altos de higiene y seguridad es otro principio importante de la política de recursos humanos.

Dicha política alienta a cada uno de los empleados no sólo a cuidar de su propia seguridad, sino también de la de sus compañeros. Al igual que en el resto del mundo, Nestlé ha introducido en Latinoamérica un proceso para el seguimiento de incidentes y para proporcionar información de manera sistemática

indemnización supero las Regulaciones de Empleo Nacionales, con un total de 8 millones de dólares para estos 191 trabajadores. Como resultado, se pudo salvar la fábrica y contratar trabajadores con una nueva escala de salarios que hace la fábrica viable. El caso fue remitido al Comité sobre Libertad de Asociación de la Organización Internacional del Trabajo, y el asunto se cerró en 2003 sin que se concluyera que Nestlé hubiese cometido ninguna irregularidad.

La permanencia media de los empleados fijos es de 15 años, una cifra inusual en Colombia o en la mayoría de los demás países. Creemos que una de las razones por las que los empleados se quedan en Nestlé Colombia es que tenemos el compromiso de tratar a los trabajadores de forma justa. En una reciente encuesta interna, más del 90% de los empleados dijeron que estaban contentos de trabajar con nosotros. Esto se debe, en parte, al hecho de que el salario medio que

paga Nestlé es tres veces superior al salario mínimo y en torno a un 40% superior al de nuestros competidores. Probablemente también está vinculado a las 65000 horas de formación dadas a nuestra fuerza de trabajo en 2004, por ejemplo.

Carlos Rodríguez, presidente de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), comentaba recientemente lo siguiente sobre la actitud de Nestlé hacia las relaciones laborales: «Como consecuencia de la actitud democrática que se pone de manifiesto dentro de la Compañía (es decir, Nestlé), el nivel de sindicación es directamente proporcional al nivel de democracia presente dentro de un gobierno o una compañía.»»

sobre comportamientos que garanticen la seguridad. Una vez un empleado identifica un problema, se debate en equipos para que otros empleados puedan aprender y ofrecer una información positiva a aquellos compañeros cuyo comportamiento es proclive a los accidentes.

A través del Programa *Calidad de Vida* de Nestlé Brasil, los empleados pueden disfrutar de gimnasios, sociedades recreativas y diversos eventos deportivos. A lo largo de la semana anual de la salud, los empleados se someten a revisiones médicas para comprobar los niveles de colesterol, la vista, la presión sanguínea y otros factores de la salud. También tienen acceso gratuito a vacunación antigripal, acciones concretas relativas a VIH/SIDA y educación

sobre nutrición. En 2004 en las oficinas centrales de São Paulo, se realizaron 1 410 sesiones de fisioterapia, lo que representó una reducción de más de 4 000 horas de bajas improductivas. El objetivo del programa es llegar a todos los empleados en Brasil para 2006. Hasta la fecha, el progreso ya es significativo.

Desarrollo de nuevas aptitudes

El logro de nuevos niveles de desempeño industrial va unido a la mejora de las aptitudes de las personas. En la última década en Brasil, por ejemplo, Nestlé transformó la forma de abordar sus operaciones y la gestión de la calidad, poniendo en manos de sus empleados la responsabilidad de la eficiencia

Colombia
Henrique Flavio Almeida,
Director Técnico para
Colombia, Venezuela y
Ecuador; instruir a los
trabajadores sobre calidad
y seguridad

«**Nuestro historial de seguridad ha mejorado notablemente: tenemos la mitad de incidentes que hace dos años**»

Henrique Flavio Almeida,
 Director Técnico para Colombia,
 Venezuela y Ecuador

«La calidad y la seguridad son muy importantes para nosotros, y en los últimos años hemos implantado buenos programas en nuestras operaciones para abordar estos factores. Estos programas consisten en políticas y sistemas para todo el Grupo bien definidos, tales como NQS (Sistema de

Calidad de Nestlé) y OSHR (Seguridad, Salud y Riesgo Operativo). En el ámbito de la seguridad hemos aplicado herramientas técnicas como directrices, evaluaciones de riesgo, formación técnica, análisis de funciones de puestos de trabajo, trabajo permitido, etcétera. Hemos obtenido buenos resultados, pero queremos mejorar. Nos dimos cuenta de que teníamos que profundizar más y encontrar un modo de desarrollar una conciencia de la calidad y la seguridad. Tuvimos que cambiar las conductas de un modo que fuera asumido de igual manera por los jefes y los trabajadores. Trabajamos con consultores externos, psicólogos y especialistas ocupacionales para individuos y para equipos, informando y sensibilizando a la gente respecto al tema, e inspirando confianza en la gente diciéndoles que podían ayudarse mutuamente a hacer el mejor trabajo posible. Tuvimos que alentar a los jefes para que pararan las líneas de producción y permitieran a la gente hacer pausas activas (orientadas

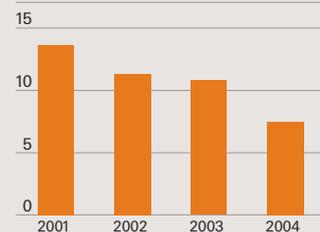


Un empleado comprueba su indumentaria antes de acceder a un área desinfectada en la fábrica de Pereira en Colombia

hacia el ejercicio físico) dos veces al día, y dieran tiempo a los empleados para encontrarse, pensar sobre el trabajo, analizar qué riesgos se presentaban y ofrecer sugerencias de mejora. Pedimos a empleados lesionados que hablasen a sus compañeros sobre las circunstancias de sus accidentes, y puedo decir que esto tiene un efecto mucho mayor que escuchar a los jefes diciéndote cómo hacer las cosas de forma distinta. En la actualidad, la

mayoría de la gente trabaja sin intervención alguna; simplemente cumplen este ciclo por sí solos. Nuestro historial de seguridad ha mejorado notablemente: hemos reducido considerablemente el número de incidentes en los dos últimos años en la Región Bolivariana, que acoge a 3 500 empleados. En lo tocante a calidad, todas las fábricas de Nestlé en la Región Bolivariana han alcanzado un nivel concreto de maestría de procesos (Nivel Avanzado). Este progreso nos permite ejercer control directo sobre las líneas con unos empleados motivados, comprometidos y bien formados, que trabajan para crear un lugar de trabajo bueno y seguro.»

Disminución en la frecuencia de lesiones en Latinoamérica,*



*Accidentes con baja por millón de horas trabajadas
 Fuente: Nestlé

de la producción y de los resultados. Se redujeron los niveles jerárquicos y se formó a los equipos para que supervisaran sus respectivas áreas de actividad. Ahora las instrucciones y los resultados se muestran abiertamente, y los procesos se certifican de manera periódica según unos estrictos estándares internos. A lo largo de un periodo de cinco años, la formación evolucionó desde los aspectos técnicos hasta el liderazgo, la comunicación y la economía de la empresa. En la actualidad la satisfacción con el trabajo alcanza niveles que nunca se habían visto en el pasado. Los Círculos de Calidad, como se conocen, influyen ahora en los programas de otorgamiento de responsabilidades a los empleados a lo largo y ancho de América.

Durante nueve años consecutivos Nestlé ha sido incluida en la lista de las mejores compañías en las que trabajar que elabora una publicación económica líder en Brasil.²

En Latinoamérica, al igual que en el resto del mundo, Nestlé ha puesto en marcha la Iniciativa para el Desarrollo de las Personas. Este completo programa se dirige a los niveles de dirección y ayuda a los empleados a fijarse objetivos de desarrollo personal y a adaptar los comportamientos de liderazgo en línea con la cultura y los objetivos de Nestlé, así como a adquirir aptitudes para ayudar a otros en sus objetivos de desarrollo. En la actualidad, más de 2000 directivos de Nestlé en Latinoamérica disfrutaron de formación todos los años como parte de la iniciativa de desarrollo.

Brasil

**Luiz Carlos Collino,
Directivo de Nestlé
retirado y Consultor de
desarrollo de personal
de Nestlé Brasil**

«Las ventajas que me aportó el programa *Calidad de Vida* son muy positivas y pueden verse en cifras. He perdido nueve kilos y he experimentado una reducción del 13,8% de grasa corporal mediante un aumento de la actividad física y una alimentación equilibrada. Estar en forma me proporcionó equilibrio psicológico, con menos estrés y mejor humor, y esto se me nota en la cara.»



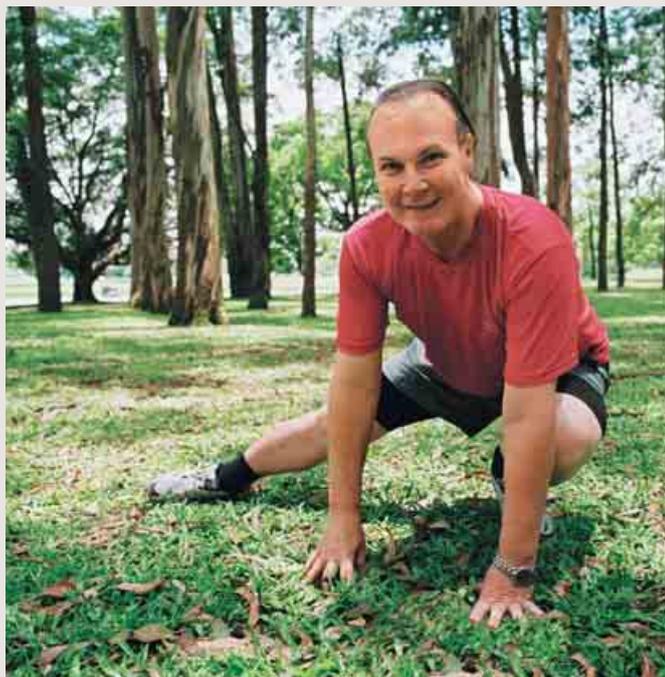
Arriba: Empleados de Nestlé Brasil se someten a revisiones médicas y reciben instrucciones sobre nutrición. Abajo: Luiz Carlos Collino predica con el ejemplo



Estar en forma me proporcionó equilibrio psicológico, y esto se me nota en la cara



Luiz Carlos Collino, Directivo de Nestlé retirado y Consultor de desarrollo de personal de Nestlé Brasil



Iniciativas reales para una mejor calidad de vida

- Porcentaje de empleados involucrados: 67%
- Número de emplazamientos de Nestlé: 11
- Disminución de las bajas causadas por la gripe: de 504 a 57 días por año
- Disminución de los casos de presión arterial alta: 61%
- Disminución del número de fumadores: 55%
- Disminución del número de obesos: 53%
- Disminución del número de empleados sedentarios: 62%
- Disminución de las bajas causadas por horas improductivas: 7203 horas

Creación de oportunidades de trabajo y desarrollo en la comunidad

Crear un contexto de apoyo al empleo a largo plazo también significa invertir no sólo en los empleados de Nestlé, sino también en el fortalecimiento de las condiciones de la fuerza de trabajo local. En Brasil, por ejemplo, el desempleo es un grave problema social. En la actualidad, casi el 13% de la fuerza laboral está desempleada, con unas elevadas tasas entre los jóvenes de entre 16 y 24 años con escasa formación académica.

Para 2006 Nestlé habrá creado unos 2000 puestos de trabajo para jóvenes de menos de 24 años con bajos ingresos como parte del programa Primer Empleo, una iniciativa del gobierno federal para dar a la gente joven la primera oportunidad de unirse a la fuerza laboral. En asociación con GR Food Services, se formará a los

jóvenes para que trabajen en servicios de catering. Después de un programa intensivo de formación de 2 meses, los becarios serán contratados como plantilla para incorporarse a una importante compañía multinacional en el sector del catering. A julio de 2005 se había dado formación a 1 500 jóvenes y 1 299 ya estaban trabajando.

En Venezuela, Nestlé desarrolló el concepto Out-of-Home, que busca llegar a los consumidores a través de nuevas tecnologías como el *vending* y las máquinas expendedoras en tiendas de comestibles. Esta iniciativa de marketing creó una nueva fuente de empleo en 18 nuevas pequeñas empresas que ahora dan servicio a 600 máquinas expendedoras de *Nescafé* y a 2300 sistemas de equipos en comercios. El grupo

Brasil

Los directivos de Nestlé de todo el mundo reproducen las mejores prácticas establecidas en Brasil



El orgullo del trabajo bien hecho: Las fábricas brasileñas de Nestlé combinan un alto rendimiento con la satisfacción de los empleados

cómo estaba rindiendo su área y la relación operador/mecánico resultó en un alto compromiso por parte de este grupo con la acción y la resolución de problemas.

Una mejor comunicación y un mayor acceso a los jefes tuvo como resultado unos trabajadores mejor informados y más satisfechos. La formación y educación que proporcionaba la compañía elevó las capacidades y el nivel de educación de los trabajadores, dándoles oportunidades que nunca antes habían tenido. Esto les llena de orgullo respecto a su trabajo y dentro de la compañía.»



Una mejor comunicación y un mayor acceso a los jefes tuvo como resultado unos trabajadores mejor informados y más satisfechos



Los comentarios que figuran a continuación corresponden a directivos internacionales de Nestlé describiendo la situación de las fábricas brasileñas:

«Las fábricas, organizadas en tres niveles desde el trabajador al jefe de planta, son verdaderamente notorias por lo que han logrado en términos de desempeño de la planta. El aspecto de las fábricas era envidiable, con un alto grado de atención a la limpieza, la higiene y la organización del lugar de

trabajo. Los trabajadores estaban fuertemente comprometidos, el desempeño diario era visible en cada paso del proceso y en cada línea, y había un orgullo evidente en los logros laborales a todos los niveles.

Operadores y mecánicos se reunían diariamente para revisar los resultados operativos: eficiencia de las líneas y de la producción, programación y planificación de la producción, etc. En todas las plantas, los trabajadores comprendían

Mejora de los estándares medioambientales

Nescafé trabajó en estrecha colaboración con los operadores para desarrollar su plan empresarial y sus tácticas de marketing.

En Argentina, Nestlé está apoyando un programa gubernamental llamado Manos a la Obra, que se centra en ayudar a los empresarios a incrementar la escala de sus proyectos. Las compañías están aportando asistencia técnica en una serie de áreas.

Como una compañía altamente dependiente de la calidad de los recursos naturales, el respeto por el medio ambiente y unas prácticas empresariales medioambientales sólidas a lo largo de toda la cadena de suministro tienen mucho sentido comercial.

También tienen un impacto directo en los resultados: las iniciativas para reducir el impacto medioambiental de las fábricas, por ejemplo empleando menos agua o emitiendo menos gases de efecto invernadero mediante la reducción del consumo de energía, se traducen directamente en reducciones de costes.

En numerosas ocasiones, los estándares de Nestlé superan a la legislación local, como ocurre por ejemplo con el tratamiento de aguas residuales. La renovación de las plantas en línea con los estándares internos

Brasil

Lusilene Farias, 20 años, en Primer Trabajo Brasil



Ahora es mucho más fácil para mí elegir mi profesión



Lusilene Farias

«Estoy muy orgullosa de decirle a todo el mundo que Nestlé me dio mi primera oportunidad de trabajo mediante NUTRIR... La experiencia que he adquirido en Nestlé mejoró mucho mi currículum. Antes de formar parte de «Primeira Emprego» (Primer Trabajo), pensé que sólo podría conseguir un trabajo como asistente de bajo rango o que sólo podría tener trabajos informales. Esto es un sueño para mí. Siempre he querido trabajar en una oficina. Vivo con mi suegra, mi marido y mi hija de tres años, y sé que



siempre tendré que trabajar y estudiar. Mi madre es analfabeta y mi padre estudió sólo en la escuela primaria,

porque nunca tuvo la oportunidad de hacer algo mejor. Aunque me enfrente a muchas dificultades, no veo límites y persigo mi felicidad, no importa lo que me cueste. La oportunidad que tuve en Nestlé fue muy valiosa y la atesoraré toda mi vida. Le estoy agradecida por todo a la compañía, porque me hizo más responsable y me dio la oportunidad de conocer gente de la que siempre tenía algo que aprender. Ahora es mucho más fácil para mí elegir mi profesión. Quiero ser administrativa o secretaria.»

Argentina

Daniel Arroyo, Viceministro de Desarrollo Social, sobre «Manos a la Obra»



Los empleados de Nestlé conceden parte de su tiempo a ayudar a los empresarios



«Trabajamos con voluntariado corporativo. Algunas compañías como Nestlé tienen a empleados que prestan parte de su tiempo para ayudar a los empresarios. El objetivo es que los empresarios de «Manos a la Obra» reciban asesoramiento de compañías privadas sobre aspectos como la mejora de la calidad, la difusión y la comercialización de los productos. En el caso concreto de Nestlé, podemos



«Manos a la Obra» ayuda a esta fábrica de pan en Buenos Aires

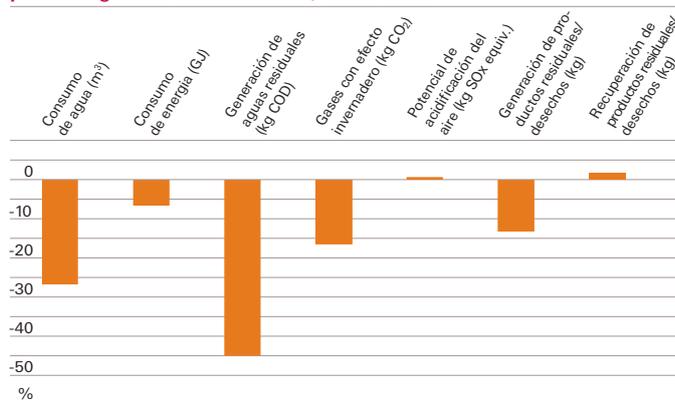
destacar el apoyo prestado a empresas dedicadas a la producción de alimentos. Se seleccionaron tres proyectos: dos empresas de fabricación de pan en la provincia de Buenos Aires, y una planta de procesamiento de carne localizada en el Departamento de Lavalle, en la provincia de Mendoza.»

puede colocar a la compañía en una situación de desventaja en términos de costes a corto plazo con respecto a otros competidores locales. Sin embargo, a largo plazo, la dirección cree que aquellas compañías que fijan estándares, se benefician de su inversión, y no en poca medida por la buena voluntad que esto genera en la comunidad local.

NEMS y la mejora medioambiental

La *Política de Nestlé sobre el Medio Ambiente* se publicó por primera vez en 1991 y se actualizó en 1999. Está encarnada en NEMS, el Sistema de Gestión Medioambiental de Nestlé, que hace de la preservación de recursos naturales y de la reducción al mínimo de los residuos una parte esencial de

Indicadores consolidados de impacto medioambiental para la región de Latinoamérica,* 2001-2004



*Por tonelada de producto
Fuente: Nestlé

Global Tratamiento de aguas residuales



Izquierda: La planta de tratamiento de aguas en Bugalagrande, Colombia, ha ganado numerosos premios. Abajo: Un técnico comprueba la calidad del agua que sale de la planta de Bugalagrande

«
Nestlé invirtió en plantas de tratamiento de aguas residuales mucho antes de que lo exigieran las normativas nacionales
»

Para cumplir sus estándares internos, Nestlé invirtió en plantas de tratamiento de aguas residuales mucho antes de que lo exigieran las regulaciones nacionales:

- En 1963 en Brasil, instaló la primera planta de tratamiento aguas residuales en la fábrica de Araçatuba, en el Estado de São Paulo, 13 años antes de que se estableciera ninguna regulación de protección medioambiental en el país.
- En 1992, la planta de Bugalagrande en Colombia obtuvo el Premio al Mérito Ecológico de las autoridades del Valle del Cauca. La instalación de tratamiento de aguas residuales de la planta

se considera una referencia para la industria y se utiliza como guía en la gestión de la educación medioambiental.

- En Colombia, el agua de color marrón, resultante del proceso de lavado del café, se está vertiendo en el



río Bugalagrande. Aunque esto es biológicamente seguro, Nestlé Colombia está invirtiendo 3 millones de dólares adicionales para mejorar su planta de tratamiento de aguas y eliminar la coloración marrón en 2006.

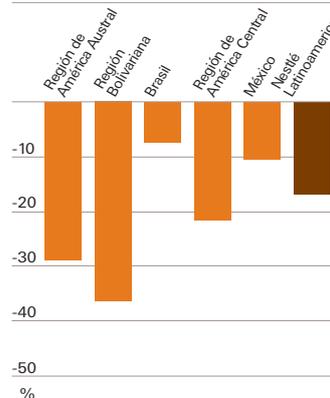
- En 1992, en la fábrica Macul en Chile, Nestlé construyó la primera planta de tratamiento de aguas residuales del sector de la alimentación casi una década antes de que se introdujeran leyes y normas sobre cómo tratar sus aguas residuales.
- Una evaluación interna del equipamiento de aguas residuales en 2004 ha llevado a la aprobación de 10 millones de francos suizos en inversiones nuevas para mejorar o ampliar el tratamiento de aguas en Latinoamérica para el periodo 2004-2006.

las actividades diarias. NEMS se basa en la Norma Internacional ISO 14001.

En el suministro de materias primas agrícolas, Nestlé da preferencia a productos cultivados con métodos medioambientalmente sólidos y alienta a los agricultores a aplicar métodos de cultivo sostenibles (véase SAI en la página 23).

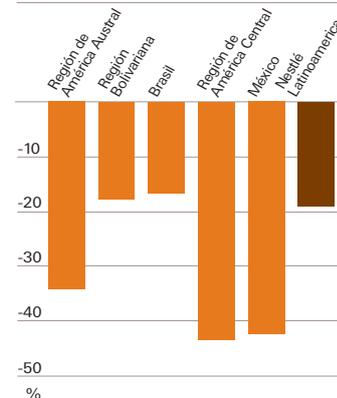
En las operaciones de manufactura se pone el énfasis en el uso eficiente de las materias primas, el agua y la energía. Se trabaja en pro de la minimización del uso de sustancias medioambientalmente críticas y de la reducción de los residuos y las emisiones. Se forma a los empleados para vincular comportamientos concretos al impacto de conservación. Las fábricas realizan un seguimiento continuado de su impacto

Gases con efecto invernadero,*
2001-2004



*kg CO₂ por tonelada de producto
Fuente: Nestlé

Generación de desechos,*
2001-2004



*kg por tonelada de producto
Fuente: Nestlé

México

Todas las fábricas de Nestlé han recibido la certificación de Industria Limpia del Ministerio de Medio Ambiente



El compromiso de dichas compañías con nuestro programa le confiere credibilidad al sistema



Ignacio Loyola Vera, Fiscal General Federal de Protección Medioambiental (PROFEPA)



«El Grupo Nestlé es una de las primeras compañías en obtener la Certificación de Industria Limpia para todas sus fábricas. La empresa ha estado en la vanguardia en el desarrollo de herramientas medioambientales, participando en el desarrollo de normas y regulaciones, y desarrollando una tecnología punta para evitar el deterioro medioambiental. El compro-

miso de tales compañías con nuestro programa de auditoría medioambiental confiere credibilidad al sistema y ayuda a promover el cumplimiento de la legislación medioambiental con otras compañías en nuestro país y con la sociedad en general.»

Ignacio Loyola Vera, Fiscal General Federal de Protección Medioambiental (PROFEPA)

medioambiental. Se llevan a cabo evaluaciones internas o externas de forma periódica, así como auditorías gubernamentales.

En las operaciones *downstream*, Nestlé también está trabajando en la distribución con el fin de optimizar la ubicación de los almacenes y los centros de distribución, la utilización de la capacidad de los vehículos y la planificación de las rutas para el ahorro de combustible. Este programa de racionalización permitió a Nestlé Waters Argentina reducir el consumo de diesel en más de un millón de litros y reducir significativamente las emisiones de CO₂, la congestión de las carreteras y la contaminación acústica.

La compañía siempre puede mejorar, por ejemplo involucrando de forma más sistemática a los

fabricantes y distribuidores contratistas. El objetivo de la compañía es comprender mejor el impacto medioambiental total de las principales innovaciones en los productos o en los procesos. El desafío medioambiental de Nestlé es seguir reduciendo el impacto medioambiental de los productos en todo su ciclo de vida: desde el suministro de las materias primas al procesamiento, la distribución y la vida final del material de envasado.

Gases con efecto invernadero

Los gases con efecto invernadero abarcan todas las emisiones de gases en la fábrica que derivan de procesos de combustión empleados para la fabricación de productos. Generalmente se acepta

Chile
Sustitución de combustible para reducir las emisiones de gases con efecto invernadero en la fábrica de Graneros

«
 Nestlé fue la primera compañía del sector industrial que hizo uso de esta herramienta en Chile
 »

Hugo Lavados,
 Director de ProChile



que contribuyen al calentamiento global, como se destaca en el Protocolo de Kyoto. Estas emisiones de gases con efecto invernadero pueden resultar de quemar combustibles en calderas, tostadoras, secadoras y generadores eléctricos. Entre 2001 y 2004, Nestlé redujo un 17% sus emisiones de gases con efecto invernadero por tonelada de producto en Latinoamérica.

Aguas residuales

Las aguas residuales –definidas como los materiales usados o producidos durante la fabricación y no incluidos en el producto final o que no son reciclados– se redujeron en un 19% por tonelada de producto. Nestlé encontró nuevas maneras de reciclar productos

de desecho en línea con las exigencias internas de seguridad y calidad.

Reducción de material de empaque

De la misma manera y sin comprometer la calidad del producto, en el periodo 2001-2004 Nestlé ahorró más de 25 000 toneladas de material de empaque y casi 60 millones de francos suizos tan sólo en Latinoamérica.

Reducción de material de empaque en Latinoamérica,* 2001-2004

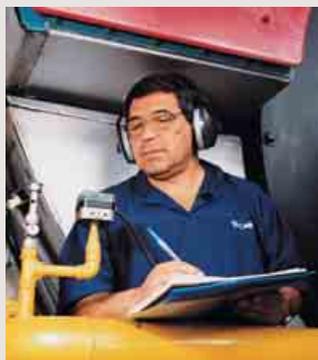
2001	2002	2003	2004	Total
5558	7338	4960	7 893	25 749

*En toneladas
Fuente: Nestlé

Establecida en 1936, la fábrica de café instantáneo y cereales infantiles de Graneros utilizaba principalmente carbón (11 400 toneladas/año) y otros combustibles fósiles para generar vapor y calor. En 2003, Nestlé cambió al gas natural para obtener una reducción notable de las emisiones de gases con efecto invernadero, incluyendo el dióxido de carbono, el metano y el óxido nitroso. La reducción de emisiones de CO₂ próxima a 20 000 toneladas/año fue validada en julio de 2005 por las Naciones Unidas, según su Convención Marco sobre el Mecanismo de Desarrollo Limpio del Cambio Climático (UNFCCC, por sus siglas en inglés). Por medio de esta convención, Nestlé obtuvo créditos de carbono que posteriormente se vendieron a una compañía eléctrica japonesa. Además, la metodología base desarrollada para Nestlé Chile fue aprobada oficialmente por la UNFCCC para que otras compañías industriales la utilizaran para solicitar



Página anterior: El gas natural se usa en la fábrica de Graneros. Izquierda: Hugo Lavados, Director ProChile, dice que Nestlé ayudó a establecer un nuevo estándar para unas tecnologías más limpias en la fabricación. Abajo: Un técnico inspecciona las tuberías de gas natural en la fábrica de Nestlé



créditos de carbono. Un tercio de nuestras fábricas en Latinoamérica ya están utilizando gas natural y

aumentar este ratio es un desafío sujeto, en particular, a la disponibilidad del gas.

«La venta por parte de Nestlé de Reducciones de Emisiones de CO₂ a la compañía japonesa Electric Power Development dentro del marco del Protocolo de Kyoto y siguiendo la conversión a gas natural en su planta de Graneros refleja el compromiso de Nestlé con el medio ambiente y la comunidad en su conjunto. También muestra el apoyo de

la compañía a un desarrollo económico sostenible a largo plazo. Nestlé fue la primera compañía del sector industrial que hizo uso de esta herramienta en Chile, que sin duda se ha convertido en un incentivo y un ejemplo para otras compañías de varios otros sectores para la adopción de tecnologías más limpias. También permitió a nuestro país incorporarse al mercado de comercialización de carbono, con un nuevo y muy prometedor producto de exportación no tradicional.»
Hugo Lavados, Director de ProChile

Manejo sostenible del agua

El agua es un recurso natural indispensable para todas las formas de vida. Preservar tanto la cantidad como la calidad del agua es una necesidad primordial. Ésta es la razón por la que Nestlé controla estrictamente la utilización de agua en todas las actividades y busca mejorar la gestión de sus recursos acuíferos.

La extracción de agua dulce, en perspectiva

Aproximadamente el 70% del agua dulce que se extrae en todo el mundo se emplea en la agricultura. La industria concentra el 20% de las extracciones, mientras que el 10% restante se destina a las necesidades de los hogares. El sector de alimentación y bebidas en su conjunto emplea mucho menos del 0,2% de toda el agua extraída. Se calcula que

la industria mundial de bebidas, incluyendo los productores de cerveza, refrescos y agua embotellada, es responsable del 0,041% de las extracciones de agua dulce. En este contexto, las operaciones de Nestlé emplean menos del 0,005% y Nestlé Waters un 0,0009%.

Aunque estas proporciones son minúsculas, la industria de alimentación y bebidas tiene una oportunidad única de mejorar la eficiencia en el uso del agua, primordialmente mediante procesos industriales y a través de su cadena de suministro de productos agrícolas.

Brasil

Auditoría de Bureau

Veritas del manantial

de São Lourenço en Brasil



Nestlé Waters
Brasil ha actuado
de acuerdo con la
legislación brasileña



Bureau Veritas

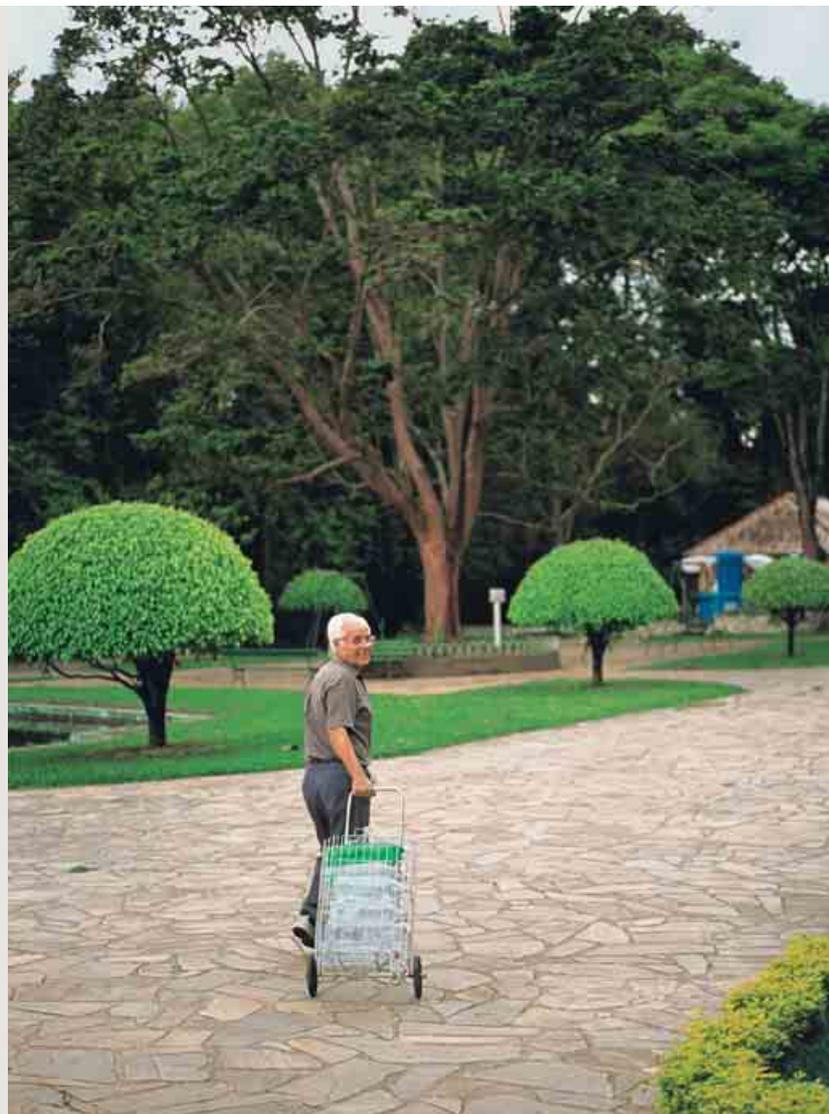
Nestlé investiga cuidadosamente cualquier impacto medioambiental negativo de las operaciones de la compañía. En el caso del manantial de São Lourenço del Spa Park de Nestlé Waters en Brasil, surgieron temores respecto al posible impacto negativo de las operaciones de Nestlé Waters en la zona. En consecuencia, una firma de auditoría social y medioambiental conocida internacionalmente, Bureau Veritas, evaluó en 2005 el impacto de Nestlé Waters sobre São Lourenço.

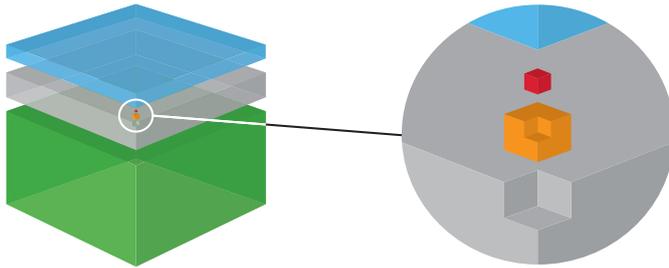
La auditoría concluyó que las pruebas de los tests de bombeo de 1999 y las aprobaciones regulatorias resultantes no apoyaban las alegaciones de que la explotación del pozo Primavera tuviese un impacto negativo sobre los niveles de agua subterránea en la región, ni que las actividades de extracción de Nestlé Waters Brasil estuviesen en una escala



insostenible para el acuífero. A esto se sumó el apoyo prestado por los tests de producción llevados a cabo por el organismo regulatorio del Estado.

La auditoría de Bureau Veritas «confirma que Nestlé Waters Brasil ha actuado de acuerdo con la legislación brasileña» y concluye que la compañía





Extracción mundial total de agua dulce, 2005
4 202 000 billones de litros por año (4202 km³) = 100%

■	Uso doméstico	10%
■	Industria	20%
■	Agricultura	70%
■ + ■	Nestlé	0,005%
■	Nestlé Waters	0,0009%

Fuente: Nestlé

Promoción de métodos de cultivo respetuosos con el medio ambiente

En sus relaciones con los agricultores Nestlé alienta un uso responsable de los recursos acuíferos locales. Esto es crucial, ya que se prevé que la demanda mundial de alimentos aumente fuertemente bajo el efecto combinado del crecimiento de la población y una creciente prosperidad, que resultarán, por ejemplo, en un consumo cada vez mayor de carne. Mientras que producir una caloría de alimentos exige un litro de agua, para producir una caloría de carne se necesitan 10 litros de agua.

El Instituto de Medio Ambiente de Estocolmo estimó recientemente que alcanzar el Objetivo de Desarrollo del milenio de 2015 de reducir a la mitad



«ha interactuado constantemente con los organismos regulatorios municipales, estatales y federales sobre la construcción del pozo».

Pese a esos primeros temores, los representantes del ayuntamiento de São Lourenço han expresado su satisfacción con el apoyo de Nestlé a la comunidad local. La interacción con las partes interesadas a nivel local continuará siendo una prioridad para Nestlé, incluyendo la garantía de acceso libre al agua potable del manantial. Además, el gobierno municipal y la comunidad local se han unido a Nestlé Waters en un comité consultivo que trata los asuntos de gestión del Parque.

En la página anterior y arriba: Los residentes de la zona visitan el parque acuífero para beber de los manantiales, llenar sus botellas e incluso hacer ejercicio. Derecha: El equipo de auditoría de Bureau Veritas analizó las operaciones de Nestlé en São Lourenço



la proporción de personas que padecen hambruna, incrementaría en un 50% las extracciones de agua para el riego agrícola. Esto tendrá unas serias consecuencias sociales y ecológicas, a menos que las prácticas agrícolas cambien drásticamente. Nestlé continuará promoviendo la adopción de métodos de cultivo respetuosos con el medio ambiente, tales como un mejor riego y una mejor utilización del agua en términos de tiempo.

Prácticas industriales responsables

En sus prácticas industriales Nestlé optimiza todo lo posible el uso del agua. Se realiza un estricto seguimiento de todo el consumo de agua y se pone énfasis en la reutilización y reciclaje del agua donde

sea factible y en devolver el agua tratada al medio ambiente según dispone la legislación local o las normas internacionales, aplicando siempre la más exigente.

Gracias a NEMS, el Sistema de Gestión Medioambiental de Nestlé, y a la cooperación de todos los empleados, en los últimos cuatro años Nestlé ha podido reducir en más del 25% el consumo de agua dulce por tonelada de producto en sus operaciones en Latinoamérica.

México

Gestión forestal sostenible para proteger los recursos acuíferos



Desde 1998 se han plantado unos 220 000 pinos de cuatro variedades distintas



El agua fluye del manantial de Santa María, situado en el Parque Nacional Izta-Popo en México. Es una región de tierras altas, y el bosque natural está compuesto en su mayor parte de pinos y robles que estaban cada vez más amenazados por las actividades agrícolas.

Consciente del papel esencial que la cobertura forestal juega en las cuencas de agua, Nestlé introdujo un Plan de Mantenimiento Sostenible para incrementar la cobertura forestal, prevenir los incendios y garantizar la conservación

del suelo. Desde 1998 se han plantado unos 220 000 pinos de cuatro variedades distintas, con un índice de supervivencia del 75%. En consecuencia 60 hectáreas de pastos y tierras agrícolas se han transformado en bosque y se han restaurado otras 20 hectáreas de bosque natural. Simultáneamente se estableció una brigada forestal antiincendios, se limpiaron las carreteras para prevenir la propagación del fuego y se dio formación a los agricultores sobre gestión de incendios. Con estas medidas, en los últimos tres años se han evitado los incendios. Para evitar la erosión y promover la regeneración del suelo, los agricultores construyeron terrazas y plantaron césped. Además, para prevenir cualquier riesgo de contaminación del suelo, sólo se permitió el uso de fertilizantes y abonos biológicos, y el agua para el riego es dulce.

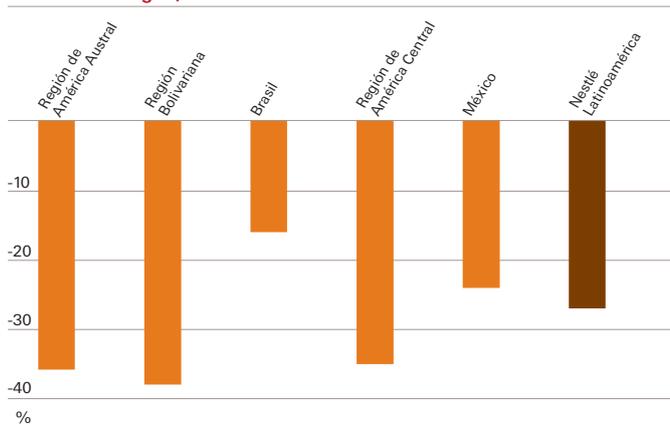
Esta política es obligatoria para todos los terrenos en propiedad de la compañía. El desafío es aumentar la conciencia de la preservación



Arriba: Nestlé aportó fondos con objeto de establecer y formar a una brigada contra incendios para proteger los bosques en torno al manantial de Santa María en México. Abajo: Los trabajadores utilizan sacos de arena para construir un cortafuegos y prevenir la propagación de incendios

forestal, de la necesidad de cuidar el barrio, y de promover el Plan de Mantenimiento Sostenible a los terrenos adyacentes.

Consumo de agua,* 2001-2004



*m³ por tonelada de producto
Fuente: Nestlé

Gestión sostenible de recursos acuíferos en Nestlé Waters

Nestlé Waters promueve la gestión y la protección de las fuentes naturales que utiliza. Esto incluye: respetar los niveles naturales de reaprovisionamiento, esforzarse por garantizar áreas saludables de captación y mejorar los procesos de producción para optimizar el uso del agua y minimizar su pérdida. Aunque el agua embotellada es un segmento en crecimiento del negocio de bebidas, no compite con el agua corriente como fuente principal para el consumo humano. El agua embotellada ofrece una alternativa saludable, haciendo accesible agua que de otro modo no sería apta para el consumo humano. El agua embotellada satisface la demanda del consumidor por comodidad y consistencia en sabor y calidad.

México
José Luis Calderón,
profesor de Medio
Ambiente, Estado de
Aguascalientes, sobre
«Encaucemos el Agua»

«Calculamos que unos 33 000 estudiantes estuvieron expuestos de forma continuada a una cultura del agua»

José Luis Calderón,
 profesor de Medio Ambiente,
 Estado de Aguascalientes

«La metodología de «Encaucemos el agua» ha generado un profundo involucramiento de los profesores en la promoción de una cultura del agua. El programa da una estructura a los planes de enseñanza sin carga de trabajo adicional. Ha facilitado también la colaboración entre autoridades estatales, municipales y federales, lo que conducirá a una amplia cobertura. Con 1105 profesores, y educadores participando en talleres de trabajo en el Estado de Aguascalientes, calculamos que unos 33 000 estudiantes estuvieron expuestos de forma continua a la cultura del agua. Estamos seguros



de que esto nos ayudará a conseguir la estabilización de nuestro acuífero y a garantizar agua para todos.»

Los niños aprenden la importancia del agua pintando paisajes y otras escenas

México
Proyecto WET: Instruir
a los niños sobre
la conservación del agua

«Encaucemos el agua» es la versión mexicana del proyecto WET (Water Education for Teachers), concebido en EE.UU. en 1984 y patrocinado por Nestlé Waters desde 1992. Sus talleres y programas llegan a más de 25 millones de jóvenes y adultos en 20 países.

En el IV Foro Mundial del Agua (Ciudad de México, 16-22 de marzo de 2006) se reconocerá la importancia del proyecto WET. En un Foro Mundial Infantil sobre el agua se expondrán actividades educativas. Los talleres serán dirigidos por socios de proyecto WET, entre ellos UNICEF, el Foro Japonés del

Agua, PNUMA, UNESCO y UN-Habitat.

Productos y consumidores



«Los productos alimenticios contribuyen ampliamente al sustento, una buena nutrición, salud y bienestar sólo cuando alcanzan a todos los segmentos de la población y se consumen en el contexto de una dieta equilibrada. La competitividad de un fabricante está profundamente vinculada a las ventajas ofrecidas a los consumidores.»

Karin Jestin, Foundation Strategy Group

En las siguientes páginas figuran ejemplos del enfoque de Nestlé hacia sus productos y hacia los consumidores.

Dada la extrema pobreza en toda Centroamérica, el coste de los alimentos es una consideración primordial de los consumidores. Con *Sopa Crecimiento*, Nestlé ofrece una sopa de pollo con pasta

sabrosa y a un bajo precio que además contiene el valor nutritivo de un vaso de leche enriquecida. Este joven consumidor es uno entre los millones de personas que disfrutan de *Sopa Crecimiento*



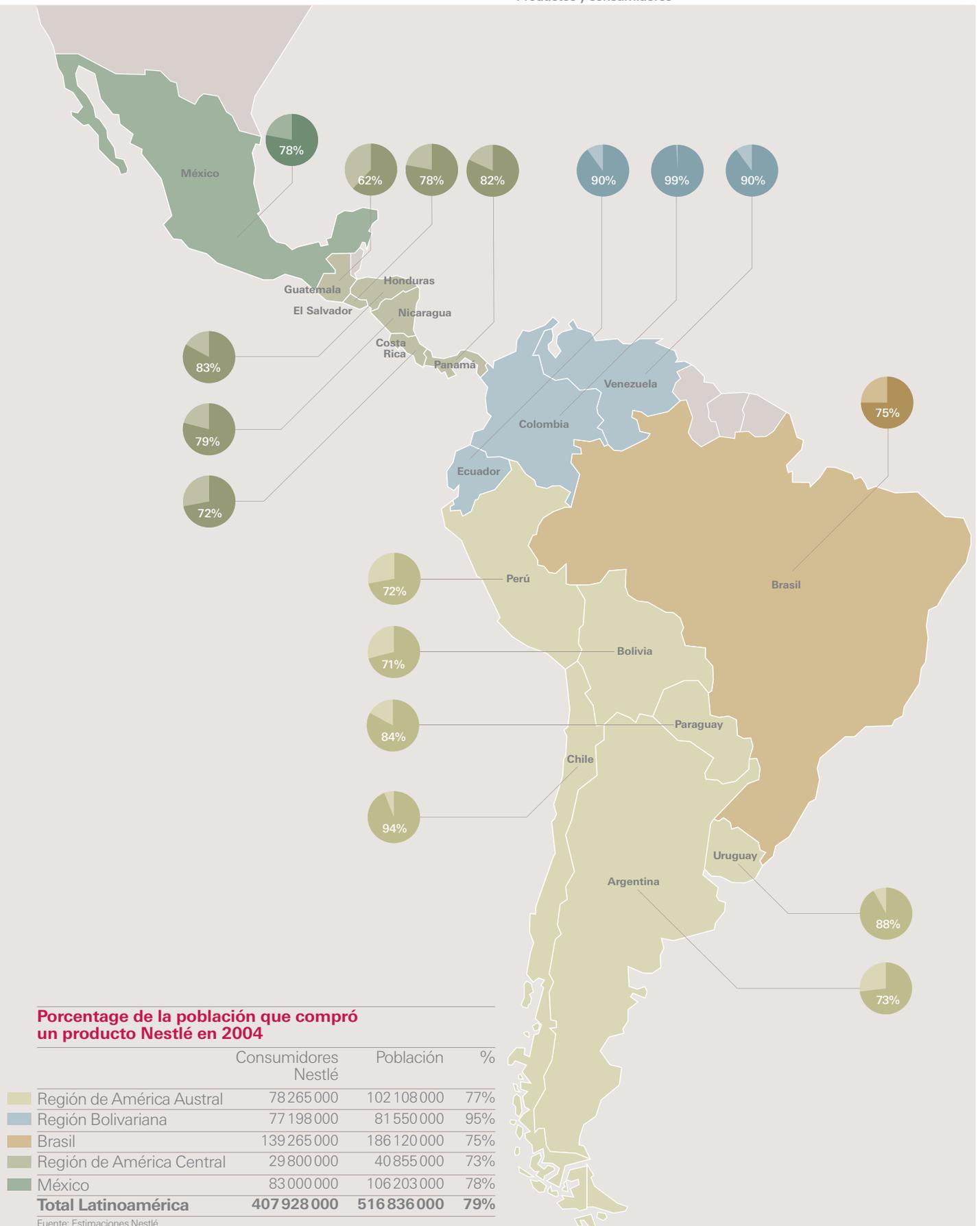
Creando Valor Compartido con los consumidores

Una alimentación nutritiva es el negocio de Nestlé y su principal aporte a la sociedad. La competitividad de Nestlé está profundamente vinculada a las ventajas ofrecidas a los consumidores. Quienes disfrutan de los productos Nestlé y reconocen sus ventajas nutritivas y de salud sostienen el negocio y refuerzan la capacidad de Nestlé para satisfacer sus necesidades futuras. Bien debido a gustos culturales o a preocupaciones en torno a la salud, las necesidades emergentes de los consumidores ofrecen una oportunidad de examinar el rendimiento de los productos actuales y de innovar para hallar mejores soluciones.

Los programas de Nestlé sobre la nutrición y la salud refuerzan las ventajas que se ofrecen a través

de los productos, ya que incrementan la capacidad de los consumidores de integrarlos en una dieta bien equilibrada. El reto para Nestlé es encontrar el equilibrio adecuado entre los programas de nutrición diseñados para reforzar las ventajas concretas de su línea de productos y concentrarse de forma más amplia en los problemas de nutrición que afectan a toda la industria alimentaria. En el último caso, Nestlé puede utilizar su experiencia en educación sobre nutrición para aumentar sus iniciativas mediante enfoques más colaborativos. Además, Nestlé siempre puede mejorar su acceso a todos los segmentos de la sociedad, encontrando nuevas maneras, como hizo con *Sopa Crecimiento* en Centroamérica, para mejorar la nutrición de las familias con ingresos más bajos.





Porcentaje de la población que compró un producto Nestlé en 2004

	Consumidores Nestlé	Población	%
Región de América Austral	78 265 000	102 108 000	77%
Región Bolivariana	77 198 000	81 550 000	95%
Brasil	139 265 000	186 120 000	75%
Región de América Central	29 800 000	40 855 000	73%
México	83 000 000	106 203 000	78%
Total Latinoamérica	407 928 000	516 836 000	79%

Fuente: Estimaciones Nestlé

Investigación en beneficio de los consumidores

El compromiso que desde hace tiempo tiene Nestlé con la investigación en alimentación y nutrición ha beneficiado a los consumidores durante más de un siglo. En 2004 los científicos de Nestlé publicaron más de 265 documentos y con frecuencia interactuaron con institutos externos en sus investigaciones. Su trabajo contribuye de forma significativa a la base global de conocimientos sobre nutrición y salud, y a garantizar la competitividad de Nestlé en esta área.

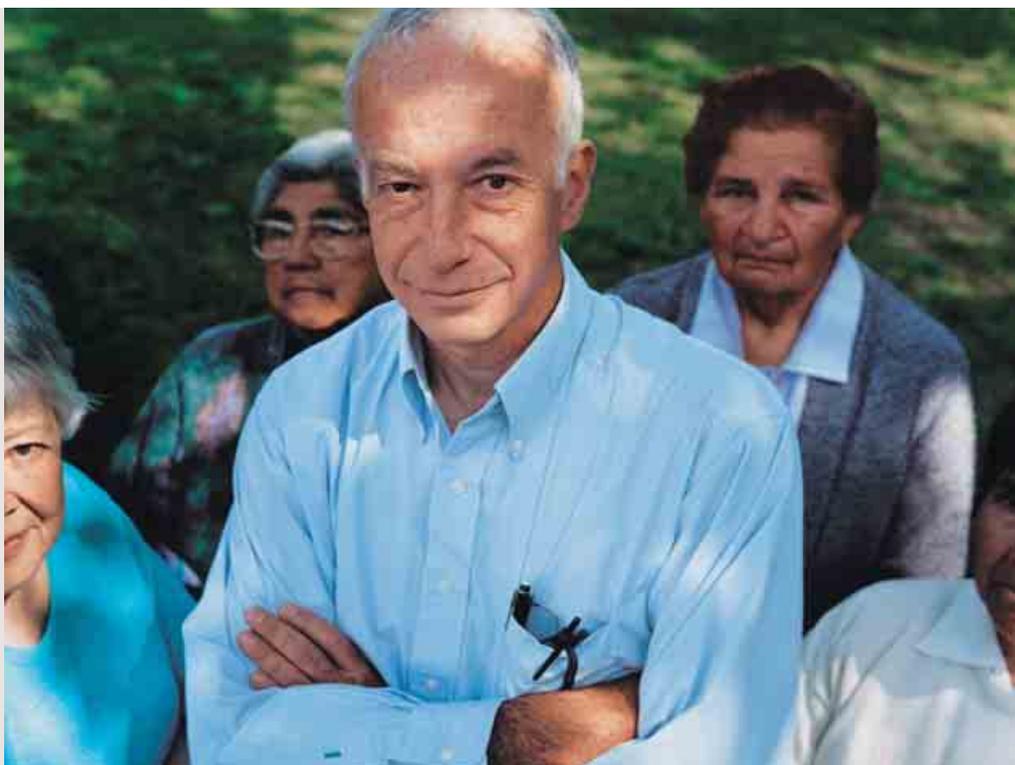
Unas 3500 personas en una red de 15 centros de I&D en tres continentes trabajan en la renovación e innovación de productos. El Centro de Investigación de Nestlé y sus 600 científicos, junto con los Centros de Tecnología del Producto de Nestlé, transforman los resultados científicos en productos que satisfacen

las necesidades de los consumidores en cuanto a gustos, nutrición y fisiología. La nueva dirección de Nestlé en nutrición, salud y bienestar se traduce en continuas iniciativas en la seguridad alimentaria y el valor nutritivo de los productos. El trabajo científico se centra en innovaciones tecnológicas de los alimentos y los ingredientes a nivel molecular para mejorar la interacción de los alimentos con los consumidores y el aporte nutritivo de los primeros. Un objetivo es descubrir y desarrollar nuevos ingredientes activos de marca con unos beneficios para la salud comprobados.

En esta constelación, están emergiendo dos amplias direcciones que Nestlé está tomando: en primer lugar, desarrollar productos que satisfagan las necesidades de nutrición cada vez más personalizadas del

Chile

Una investigación conjunta con INTA en la Universidad de Chile culminó en la creación de *Nutren Optimum*



La investigación de Nestlé «permitió determinar las necesidades de micro y macronutrientes de los ancianos



Dr. Daniel Bunout, INTA

El desarrollo de la línea de productos *Nutren Optimum* se basó en estudios de nutrición realizados en los Centros de Investigación de Nestlé en estrecha colaboración con la Unidad de Envejecimiento y Enfermedades de Nutrición Crónicas del Instituto de Tecnología Alimentaria y de

Nutrición de la Universidad de Chile, INTA, y con el Doctor Daniel Bunout. El equipo analizó los efectos de los prebióticos, probióticos y las isoflavonas sobre la inmunidad y la salud.

«Además de clarificar los efectos de estos alimentos funcionales, los estudios ayudaron a determinar las

necesidades de micro y macronutrientes de los ancianos. Este conocimiento no sólo contribuyó a la modificación del Plan de Dieta Complementaria para Ancianos del Gobierno chileno, sino también al desarrollo de Nestlé *Nutren Optimum*», explica el Doctor Daniel Bunout, de INTA.

consumidor individual. Este enfoque exige una profunda comprensión del gusto y el color locales, las formas de cocinar, e incluso los niveles de educación y el uso que se da a los ingresos. Aquí, los descubrimientos de Nestlé se traducen en adaptaciones de los productos locales. El énfasis se pone en las preferencias del consumidor y en la mejora del valor nutritivo, la disponibilidad, la comodidad y, en algunos mercados, la asequibilidad.

La segunda dirección se centra en prevenir o abordar los problemas de salud. Este enfoque se construye sobre una sólida base científica y unos procesos clínicos para satisfacer la misma necesidad de salud de cualquier consumidor en el mundo. En esta fase, el énfasis se pone en seis áreas de ventajas

para la salud del consumidor: crecimiento y desarrollo, protección (alergias e inmunidad), salud de los órganos internos, rendimiento y belleza, control del peso y un envejecimiento sano.

México
Desarrollo de los
conocimientos sobre
nutrición



Nestlé ha influido significativamente en nuestra investigación para lograr soluciones destinadas a mejorar la salud y la nutrición de los mexicanos



Dr. Julio Frenk,
 Ministro de Salud de México

Julio Frenk, Ministro de Salud de México, sobre el desarrollo de los conocimientos sobre nutrición y la fundación del Instituto de Salud Pública de México.

En México Nestlé apoyó las iniciativas de las autoridades públicas para reformar el sistema sanitario ayudando a crear una serie de instituciones relacionadas con la salud y la nutrición

dentro de la Fundación Mexicana para la Salud, FUNSALUD.

«A lo largo de un periodo de 30 años, el perfil de enfermedades en México ha cambiado drásticamente. Las enfermedades infecciosas solían ser las principales causas de muerte, sobre todo en los niños. En la actualidad, nos enfrentamos primordialmente a enfermedades crónicas no contagiosas, que afectan principalmente a los adultos y los ancianos. Tuvimos que hacer grandes ajustes para adaptarnos a esta nueva realidad. Nestlé contribuyó significativamente a nuestros esfuerzos, en particular a través del Fondo para la Nutrición de Nestlé. Creado en 1993 bajo el paraguas FUNSALUD, esta entidad promueve la mejora de la nutrición mediante actividades científicas, la educación de profesionales de alto nivel y la divulgación de información sobre nutrición. En coordinación con la Asociación Mexicana de Escuelas de Medicina, publicó un libro de



Nutriología Médica, que ayudó a unificar la formación de profesores. También ayudó a integrar la educación sobre nutrición como una asignatura obligatoria en todas las escuelas de medicina del país. Yo diría que en las siete décadas de la presencia de Nestlé en México, la compañía no sólo ha participado en nuestro

desarrollo económico, sino que ha influido significativamente en nuestra investigación para lograr soluciones destinadas a mejorar la salud y la nutrición del pueblo mexicano.»

Nutrición, salud y bienestar de los consumidores

En febrero de 2005, a petición de la Organización Mundial de la Salud, Nestlé entregó un informe resumiendo sus iniciativas en los cinco años anteriores para mejorar el valor nutritivo de los productos. El informe incluía cientos de cambios o innovaciones en productos relacionados con la reducción de calorías, azúcares, grasas y sal, porciones más pequeñas, fortificación con hierro, yodo o vitaminas y minerales, adición de frutas, y conversión de harina blanca a integral.

El informe describía un amplio progreso en Latinoamérica. En Chile, Ecuador y Paraguay, por ejemplo, *Maggi* se ha desarrollado en una gama de mayonesas y aderezos para ensaladas con bajo contenido en grasas y sin colesterol. Nestlé Perú

innovó con un helado de vainilla *D'FIT* sin azúcar y bajo en grasas, que contiene un 42% menos de calorías y un 66% menos de grasas que un helado de vainilla convencional. Nestlé Brasil desarrolló una bebida láctea con cereales de arroz: presentada en un envase con dos compartimentos, *Chamito 1+1* es un pequeño bol de cereales ricos en fibra junto a un yogur que contiene una fórmula prebiótica para contribuir a una flora intestinal equilibrada. México también lanzó un producto de cereales integrales para el desayuno, *Cheerios Multi-Grano*, hecho de maíz, arroz, avena y trigo, y que aportaba más energía y vitaminas y mejoraba la digestión. Chile, por su parte, destacó por su chocolate de almendras, *Sahne-Nuss*, con un 0% de azúcar añadido.



- 1: Sopa *Nutren Optimum*, Chile. Una línea de productos enriquecidos para ancianos.
- 2: Leche semidesnatada *Optimum*, Chile.
- 3: Barras de chocolate *Sahne-Nuss*, Chile. 100% de sabor con 0% de azúcar añadido.
- 4: Bebida láctea con cereales *Chamito 1+1*, Brasil. Con prebióticos para favorecer la flora intestinal.
- 5: *Galleta Infantil*, Colombia. Galleta enriquecida con hierro y vitamina B



Al igual que en el resto del mundo, en Latinoamérica Nestlé está llevando a cabo una completa revisión de los productos, según las directrices 60/40+. Dichos productos son elegidos en tests por seis de cada diez personas, basándose en el sabor y el placer, e incluyen un componente de valor añadido de calidad nutritiva. Nestlé ya ha renovado cientos de productos en todo el mundo empleando esta fórmula y en 2005 se realizaron más de 100 tests en Latinoamérica.

Comidas asequibles y equilibradas

En la Región de Centroamérica, que comprende seis países, hay casi 15 millones de niños menores de 14 años. Se considera que en torno al 50% de la población es pobre, ya que ganan menos de 4 dólares

al día. La *Sopa Crecimiento Maggi* introduce una comida sencilla y asequible. Se trata de la primera sopa de pollo con pasta con el equivalente de un vaso de leche en polvo fortificada. Nestlé ha vendido millones de unidades, proporcionando una comida sabrosa y caliente con las vitaminas, proteínas y calcio esenciales para el desarrollo infantil.

Beneficios para la salud

Ninho, una gama de productos de leche de crecimiento en Brasil para niños a partir de 1 año, conocida en otros mercados con el nombre de *Nido*, ha sido desarrollada para satisfacer las necesidades de nutrición concretas de los niños en periodos clave de su desarrollo. Los ingredientes activos, vitaminas



6: *Ninho*, Brasil. Una gama de productos de leche de crecimiento para niños.

7: *Sopa Crecimento Maggi*, Brasil. Sopa de pollo con pasta enriquecida con leche en polvo *Ninho*.

8: Helado *D'FIT*, Perú. Helado de vainilla sin azúcar y bajo en grasas.

9: Cereales para el desayuno *Cheerios Multi-Grano*, México. Cereales integrales con maíz, avena, arroz y trigo.

10: *Mayonesa Light Maggi*, Ecuador. Mayonesa baja en grasas y sin colesterol



y minerales de Nestlé tienen el objetivo de satisfacer las necesidades de cada grupo de edad. Para los niños de 1 año, *Ninho 1+* favorece un aparato digestivo sano, una respuesta inmunológica a los patógenos y el crecimiento. *Ninho 3+*, para niños desde los 3 años, también propicia el desarrollo de los huesos e incluye ácidos grasos esenciales, yodo y calcio. *Ninho 6+*, por su parte, con *Calci-N*, calcio natural derivado de la leche, contribuye a una buena densidad ósea en este importante periodo de crecimiento.

Una dieta reducida o desequilibrada es común entre ancianos. Estudios en todo el mundo han demostrado que entre el 15% y el 60% de los ancianos en hospitales o residencias sufren desnutrición. Para responder a esta creciente necesidad, Nestlé desarrolló

una gama de suplementos orales que pueden utilizarse para prevenir y tratar la desnutrición. *Nutren* proporciona las calorías, vitaminas, minerales y proteínas que necesitan las personas de más edad.

En Chile, los ancianos son el segmento de la población de más rápido crecimiento. Nestlé fue la primera compañía del país en lanzar una línea de alimentos especialmente para este grupo de edad. La línea *Nutren Optimum* incluye leche semidesnatada, crema de maíz con carne, sopa de espárragos y puré de patatas con carne. Estas comidas instantáneas están enriquecidas con 13 vitaminas y 9 sales minerales, así como nutrientes como calcio y fósforo para ayudar a fortalecer los huesos y los dientes. También contienen ácidos grasos esenciales, como

Brasil
El Programa NUTRIR



« El material pedagógico es excelente y las recetas, muy sabrosas

»
Cristiane Aparecida Gil Guimarães, coordinadora de escuelas primarias y secundarias en Ubatuba, São Paulo

Cristiane Aparecida Gil Guimarães, coordinadora de las escuelas primaria y secundaria en Ubatuba
«El alcance del Programa NUTRIR es fantástico porque involucra a los cocineros y a los profesores, dando a los profesionales la misma importancia en la educación alimentaria. La primera fase consistió en sensibilizar a las escuelas regionales,

que están desarrollando proyectos relativos a la alimentación. La segunda fase permite el intercambio de información, aclara dudas y dirige los proyectos a entregas de premios. El material pedagógico es excelente y las recetas son muy sabrosas.»



En esta página: Niños aprenden a cultivar y sobre nutrición mediante el Programa NUTRIR. En la página siguiente: María Benedity Rodrigues de Oliveira conoce a la mayoría de los niños que almuerzan en la cocina de NUTRIR

Omega 3 y 6, para prevenir las enfermedades cardiovasculares, prebióticos para regular la digestión y tienen un bajo contenido en sodio.

En Colombia, Nestlé trabajó con el Instituto Colombiano para el Bienestar Familiar (ICBF) y con el gobierno local del estado de Antioquia para desarrollar galletas con hierro y vitamina B para enriquecer el desayuno de los niños. Hasta la fecha, 641 000 niños de entre 6 meses y 6 años en más de 600 municipios reciben las galletas. El objetivo es conseguir que 1 millón de niños reciban este suplemento nutritivo regular.



Todos los días cocinamos para los niños y es bueno verles crecer fuertes y bien alimentados



Maria Benedity Rodrigues de Oliveira, presidenta de la Comunidad de Solidaridad de Vila Paraiso

Maria Benedity Rodrigues de Oliveira, presidenta de la Comunidad de Solidaridad de Vila Paraiso

«He participado en esto durante más de 30 años, pero mi trabajo sólo empezó a conocerse en los dos últimos años... y luego llegó NUTRIR. Todos los días cocinamos para los niños y es bueno verles crecer fuertes y bien alimentados. Aquí tenemos clases de alfabetización para adultos, clases de baile y tenemos un área para que jueguen los niños. Utilizamos la cocina por la tarde para hacer pan, mermelada y



conservas, además de para los cursos gastronómicos. Estoy contenta de ver a los niños y la gente en la calle sonriendo. Es una gran recompensa. Siempre digo que cada vez que un niño en la calle me sonrío, mi día es mejor.»

Conocimientos y educación para una nutrición y un estilo de vida sanos

La ciencia que acompaña las innovaciones de productos contribuye al conocimiento público sobre la nutrición. Nestlé invierte activamente en el diálogo y la educación con la comunidad médica y de ciencias de la nutrición, así como con los consumidores. Junto con la comunicación asociada con los productos Nestlé, estas iniciativas crean una gran concienciación respecto a una buena nutrición. Una vez más, la concienciación es mutuamente beneficiosa. Los consumidores pueden mejorar sus hábitos de nutrición gracias a una información accesible fruto de una investigación de calidad.

Nestlé invierte a muchos niveles para estimular la demanda de productos de calidad superior. Esto incluye una participación activa en la creación de

instituciones capaces de multiplicar el conocimiento global sobre nutrición, llegando a teóricos profesionales y personas de influencia en este campo, y lo que es más importante, conectando directamente con los consumidores, sobre todo los jóvenes, mediante una variedad de comunicaciones.

Publicaciones

Annales Nestlé es una publicación científica que vincula temas de nutrición y de salud. Ejemplares en español y portugués se envían tres veces al año a 60 000 pediatras en Latinoamérica. *The Nest*, con dos números anuales de 100 000 copias cada uno, es una publicación periódica para estudiantes de pediatría y de profesiones paramédicas.

Brasil El Programa NUTRIR



Estas actividades generan un mayor consumo de verduras y hortalizas que la mayoría de los niños sólo conocían por el supermercado



Ana Paula Cazali da Silva, directora de la escuela preparatoria e instituto municipal



Ana Paula Cazali da Silva, directora de la escuela preparatoria e instituto municipal

«El jardín de la cocina orgánica se utiliza como una herramienta pedagógica con los niños de las escuelas primaria y secundaria. Todas las semanas hacen una visita al jardín para aprender más sobre agricultura orgánica con actividades sobre el

terreno. Estas actividades llevan a un mayor consumo de verduras y hortalizas que la mayoría de los niños sólo conocían por el supermercado. Los padres también muestran un gran interés en el jardín.»



Información y educación sobre nutrición

NUTRIR es una de las iniciativas más significativas en Latinoamérica contra la desnutrición, un problema que aflige a unos 8 millones de familias en Brasil. La falta de alimentos, las relaciones entre madre e hijo, la incidencia de las enfermedades y la falta de información contribuyen a acrecentar el problema. Además de combatir la desnutrición, la iniciativa tiene el objetivo adicional de erradicar la obesidad. Un reciente estudio concluyó que el 40% de la población tiene exceso de peso. El programa NUTRIR incluye trabajo voluntario de cientos de empleados de Nestlé, educadores, nutricionistas y expertos culinarios que bien interactúan directamente con las madres y los niños sobre una buena nutrición, o capacitan a

coordinadores de enseñanza, profesores y cocineros, que imparten después cursos. Mediante la iniciativa, NUTRIR desarrolló una publicación sobre educación nutricional que se distribuye entre profesionales de la nutrición y la salud, representantes del gobierno y líderes de opinión. Los kits de NUTRIR contienen libros, cintas de vídeo, juegos, recetas y sugerencias para actividades educativas. En el año 2004, NUTRIR capacitó a 1720 adultos y llegó a 82 400 niños. Unas 315 instituciones y 630 profesores en 19 ciudades participaron en el programa. Además, el programa estableció cocinas y hornos de pan para la comunidad en tres lugares. Voluntarios y miembros de la comunidad aprendieron a cocinar comidas nutritivas y ayudaron a dar de comer a los niños.

En la página anterior:
Los jardines de NUTRIR son lugares de aprendizaje y diversión.
Derecha: Las mujeres aportan una sensación de comunidad al programa NUTRIR



Rosângela Maria Dias dos Santos,
profesora del Centro de Cuidados Natércio França

«Antaño veíamos algunos niños con una anemia grave. Gracias a la educación sobre alimentación, hemos reducido esa tasa.»

También asisten a cursos especiales para aprender a preparar recetas baratas y altamente alimenticias como una oportunidad de desarrollar una nueva fuente de ingresos. NUTRIR es ahora un programa nacional, presente en nueve estados y en el distrito federal, y 17 ciudades tienen uno o dos centros.

Igualmente, en Perú muchos niños están afectados de desnutrición crónica, anemia y deficiencia de vitamina A, mientras que a otros les afligen el sobrepeso y la obesidad. Para dar respuesta a estas enfermedades, y gracias a la introducción con éxito de servicios de telefonía móvil en una serie de áreas en Perú, Nestlé lanzó el Nutrimóvil: una unidad de nutrición móvil que visita a los consumidores cerca de

sus hogares y les ofrece información a medida sobre una buena nutrición. Durante 50 visitas se estableció contacto con unos 11 000 consumidores. La unidad móvil se puso como objetivo las afueras de Lima, donde el consumidor medio destina más de la mitad de sus ingresos en alimentos pero quiere mejorar el futuro de sus hijos mediante la educación, el trabajo y una buena nutrición. Se contrató a licenciados en programas de nutrición de las universidades locales para gestionar el proyecto, se les dio formación sobre los productos Nestlé y sobre análisis de nutrición, y se les asignó la labor de desarrollar guías de nutrición específicas para subgrupos tales como niños, ancianos, mujeres embarazadas y adolescentes. El proyecto ayudó a Nestlé Perú a comprender

Global

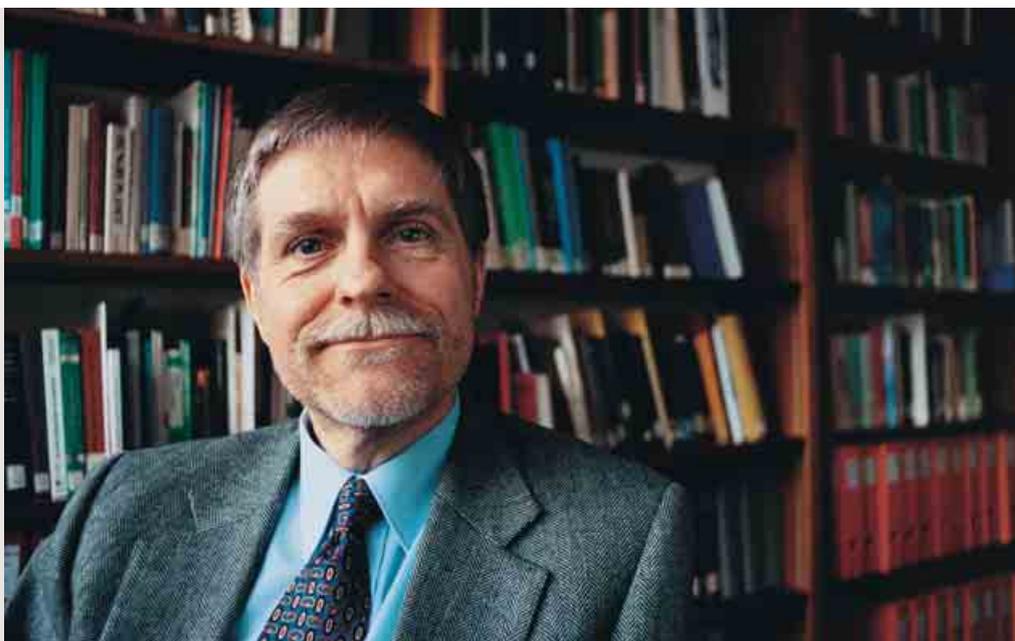
**Fundación Nestlé:
Impulsar la ciencia de la
nutrición en Latinoamérica**



La investigación básica sobre nutrición es de una importancia primordial para erradicar la desnutrición



Doctor Paolo Suter,
Fundación Nestlé



La Fundación Nestlé para el Estudio de Problemas de Nutrición en el Mundo (www.nestlefoundation.org) se creó con ocasión del centenario de la Compañía Nestlé en 1966. La Fundación opera con el apoyo de un Consejo internacional de científicos de primera línea independientemente de la compañía y tiene sus oficinas en la ciudad suiza de Lausana.

Uno de los principales objetivos de la Fundación

es la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos a los países de rentas bajas. La mayoría de los proyectos de investigación patrocinados de la Fundación se realizan en colaboración con científicos locales en universidades e institutos de investigación. En estos países la investigación básica sobre nutrición es de una importancia primordial para erradicar la desnutrición. A través de la biblioteca digital

enLINK de la fundación (www.enlink.org) los socios pueden acceder a 10 de las más importantes y prestigiosas publicaciones sobre nutrición.

Recientes estudios en Latinoamérica abordaron temas como el metabolismo de la energía (desnutrición crónica y obesidad), necesidades de micronutrientes, alimentación suplementaria y la interrelación entre la nutrición y las infecciones. Por ejemplo, un estudio sobre

favelas de São Paulo concluyó que la desnutrición crónica infantil se asocia con una reducción de la oxidación de las grasas, lo que favorece la deposición de grasas. Esto podría explicar en parte la creciente prevalencia de la obesidad entre los adolescentes con desnutrición crónica y adultos con nutrición deficiente en países donde la desnutrición y la obesidad a menudo coexisten en la

mejor los hábitos de alimentación, las creencias y las necesidades de nutrición de los consumidores.

En Paraguay Nestlé unió fuerzas con la Fundación Tierranuestra para desarrollar un juego sobre nutrición en escuelas rurales. Nestlé Marketing y un nutricionista trabajaron con la fundación y con un diseñador para crear el juego. Tierranuestra distribuyó entonces 1 000 juegos en 200 escuelas y organizó sesiones de formación para aprender a utilizar el juego.

En Chile la compañía sigue avanzando sobre la base de décadas de trabajo con las autoridades de la salud pública sobre una buena nutrición. En 1966 el 60% de los niños menores de 6 años sufrieron algún grado de desnutrición. En la actualidad, esta cifra no supera el 1%. Empezando a comienzos de los 70, Nestlé

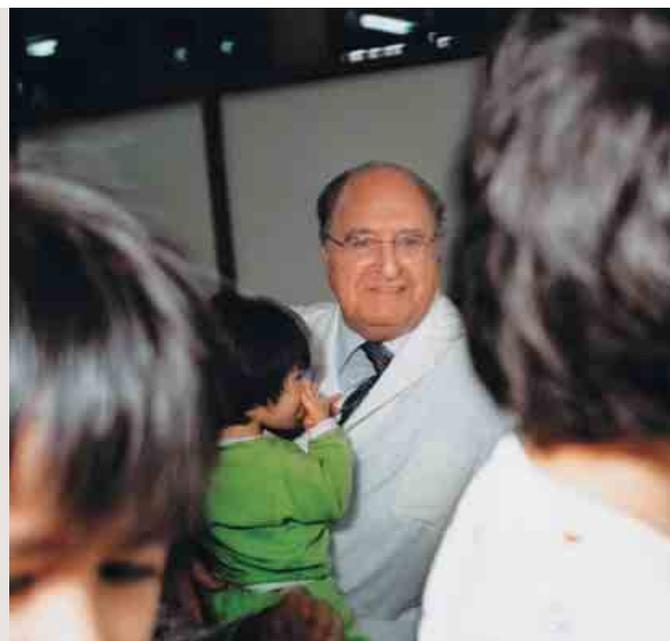
participó en un amplio programa nacional llamado «medio litro de leche diario para cada niño». Nestlé puso a disposición del programa productos lácteos y contribuyó a la preparación y el desarrollo de productos prototipo especiales como *Leche Fortificada Purita* y *Leche de Cereales Purita*. Actualmente la compañía sigue promoviendo unos estilos de vida sanos a través del programa *Vida Chile*, una iniciativa encabezada por el Ministerio de Salud y respaldada por miembros de varias universidades y de la Organización Mundial de la Salud. Nestlé está contribuyendo de dos maneras: financiando la Norma Técnica de Evaluación de la Nutrición para niños de edades comprendidas entre 6 y 18 años y el Manual de Etiquetado Nutricional dirigido a los profesionales de la salud.

misma familia. Las deficiencias de micro-nutrientes como la vitamina A o el hierro son las más prevalentes. Varios estudios subrayaron la importancia crucial de prevenir la insuficiencia de hierro durante la infancia. Un aporte insuficiente de hierro durante las fases críticas de desarrollo del cerebro en los primeros meses y años de vida conducirán a un daño cerebral irreversible y a una discapacidad psiconeuronal del comportamiento durante el resto de la vida. Otro estudio concluyó que los suplementos de hierro administrados a mujeres embarazadas anémicas obstaculizaron la absorción de cinc, lo que puede tener efectos negativos en el embarazo. Esto indica que el cinc debe añadirse al hierro para cubrir ambas deficiencias. Se proporcionaron pruebas científicas sólidas basadas en estos estudios para una fortificación eficaz de la harina en Perú y en otras regiones del mundo.

Chile
Erradicar la desnutrición

«Hubo que corregir muchos problemas. Sin embargo, poco a poco, se superaron los obstáculos»

«Doctor Monckeberg, pediatra»



«La tarea no era fácil. Había que corregir muchos problemas en las áreas de salud primaria, nutrición, educación y condiciones de salubridad. Sin embargo, poco a poco, se superaron los obstáculos. El problema se incluyó en agenda nacional, se obtuvieron recursos y el gobierno y el sector privado se involucraron en el proyecto. Nestlé representó un papel primordial como la compañía

líder en el sector lácteo, garantizando la entrega de leche en polvo, un alimento vital para el éxito del programa.»
Doctor Monckeberg, pediatra

El futuro de Nestlé en Latinoamérica

Paul Bulcke, Vicepresidente ejecutivo Nestlé S.A., Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica y el Caribe

La Creación de Valor Compartido es un concepto global para Nestlé estrechamente ligado a nuestro negocio básico y una buena hoja de ruta para el futuro. Las personas están en el centro de este marco de trabajo: El personal de Nestlé mueve la cadena de valor y las inversiones en las comunidades que mejoran la vida de las personas y poco a poco reducen el impacto medioambiental de la producción de alimentos mediante una creciente eficiencia agrícola y operativa.

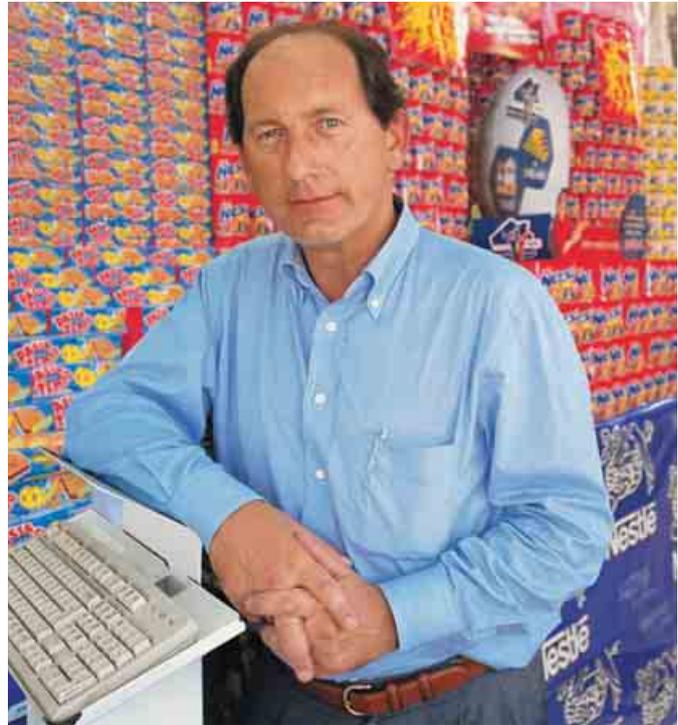
El Valor Compartido comienza con cada persona en las oficinas y fábricas de Nestlé y se extiende fuera de las mismas. Nuestro negocio ofrece estabilidad y recursos a los empleados y sus familias; y ellos comparten nuestra necesidad de seguridad y continuidad en sus vidas. Nuestro primer requisito es, por tanto, asegurarnos de que mantenemos el éxito de la empresa para proporcionar esta estabilidad incluso cuando vienen malos tiempos, tal y como ocurrió en el pasado en Perú y en Chile, por ejemplo, cuando Nestlé mantuvo su presencia mientras otras compañías abandonaron ambos países. Nuestra estrategia ha demostrado ser acertada porque una encuesta nacional independiente líder acaba de nombrar a Nestlé «la corporación más respetada» de Chile por segundo año consecutivo.³

Un requisito básico para la permanencia y estabilidad a largo plazo de nuestro negocio es contar con personas cualificadas y motivadas que trabajen en la empresa. Por ello, las relaciones laborales de Nestlé en Latinoamérica, al igual que en las demás regiones donde operamos, se guían por sólidos principios y políticas que garantizan el respeto de los derechos básicos en lo relativo a remuneración, asociación y militancia sindical, formación y desarrollo profesional, en función de las capacidades de cada uno. Así pues,

«**Latinoamérica y su gente tienen inculcada la idea de que mañana será un día mejor. La globalización, la búsqueda de acuerdos de libre comercio y la apertura de las fronteras están reforzando esa idea**»



Paul Bulcke, Vicepresidente ejecutivo Nestlé S.A., Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica y el Caribe



consideramos a nuestros empleados indispensables para nuestro crecimiento futuro en la región.

Para mí, hay cuatro ingredientes fundamentales en el otorgamiento de responsabilidades a los empleados de Nestlé para que establezcan negocios estables y exitosos: unos valores sólidos de los que puedan sentirse orgullosos y que sepan que no son negociables, presencia en las comunidades locales, continuidad y concentración en estrategias ganadoras. Nuestro compromiso con dichas ideas crea confianza con el tiempo, y con confianza, puedes hacer crecer una empresa.

Latinoamérica y su gente tienen inculcada la idea de que mañana será un día mejor. La globalización, la búsqueda de acuerdos de libre comercio y la apertura de las fronteras están reforzando esa idea. Las rentas están creciendo y la gente quiere construir un futuro mejor. La agricultura es el punto fuerte natural de la región: el trabajo con los cultivadores para incrementar la producción mediante préstamos, la transferencia de tecnología y conocimientos, el apoyo de los agrónomos y la mejora y concentración de nuestra capacidad industrial para producir productos alimentarios de mayor valor añadido a nivel local ayuda a las comunidades de la región a lograr su crecimiento potencial.

Nestlé tiene unas oportunidades excelentes para invertir en regionalización y distribución. En Brasil, por ejemplo, la concentración de nuestra energía en las necesidades de los consumidores en regiones concretas está trayendo excelentes resultados. Además, en algunas regiones como el nordeste de Brasil, estamos hablando de unos 60 millones de personas. Las familias con bajos ingresos forman un gran mercado y son muy conscientes de los problemas de nutrición. Creemos que podemos llegar a ellos mejor invirtiendo más en distribución, añadiendo

En la página anterior: Paul Bulcke examina productos Nestlé durante una visita a un mercado en Brasil.
Derecha: Un agrónomo de Nestlé y un caficultor de café hablan de estrategias de sostenibilidad en Nicaragua.
Abajo: Un empleado de Nestlé en la fábrica de Ocotlán en México



nuevas dinámicas en el sector minorista y aumentando la sensibilidad sobre los conceptos de una buena nutrición. Para esto, necesitamos gente que sepa lo que es vivir en comunidades pobres y que puedan revisar y adaptar nuestros modelos empresariales. Tenemos ya un gran número de productos destinados a la población con menores ingresos, pero podemos hacer más con las sopas, los productos lácteos y de cereales, y comidas que pueden proporcionar a escolares y familias nutrientes esenciales. Y no hay necesidad de tener un envasado digno de un premio para lograr dichos objetivos, solamente productos mantenidos en buenas condiciones que ofrezcan una buena nutrición.

La educación y la comprensión de la nutrición es, por supuesto, un elemento importante para mejorar las vidas. En Latinoamérica, al igual que en el resto del mundo, hay demasiada poca educación sobre nutrición: no hay suficientes cursos sobre el tema en todos los niveles escolares, ni

siquiera en las escuelas de medicina. Éste es un hueco en el sector de salud que la sociedad necesita llenar, pero donde también podemos ayudar como miembro de la amplia comunidad alimentaria: mediante publicaciones dirigidas a los profesionales, centros de nutrición en comercios animados con nutricionistas que pueden involucrar directamente a los consumidores, centros de llamadas, etiquetas de productos informativas, y mediante programas de concienciación a mayor escala, como NUTRIR o Nutrimóvil, que se describen en este informe. Podemos ayudar a los consumidores a comprender conceptos básicos y terminología de nutrición, para que puedan beneficiarse del valor nutritivo de nuestros productos. A nivel fundamental se trata de crear concienciación a largo plazo para construir sociedades saludables, trabajando junto con otros miembros de la industria alimentaria y con los gobiernos.

Latinoamérica es una región que se está moviendo rápidamente hacia el desarrollo y su fortaleza reside en la actitud positiva de su gente. Junto a ellos, podemos crear aún mayor valor compartido.



Redacción y edición

Foundation Strategy Group,
Ginebra, Suiza y
Nestlé S.A., Public Affairs

Diseño

Nestec Ltd, Corporate
Identity and Design, con
Esterson Associates,
Londres, Reino Unido

Fotografía

Markus Bühler-Rasom,
Zurich, Suiza;
Christian Cravo,
Salvador, Brasil;
Sam Faulkner/nb pictures,
Londres, Reino Unido;
Juan Carlos Franco,
México City, México;
Nicolas Goldberg/Panos,
Buenos Aires, Argentina;
Sergio Hernandez,
México DF, México;
Harmen Hoogland/Nestec Ltd,
Corporate Identity and Design;
Jesús Angeles Padilla,
Santiago, Chile;
Philippe Prêtre/apg image,
Vevey, Suiza;
Sergio Santario,
São Paulo, Brasil

Impresión

Entreprise d'arts graphiques
Jean Genoud S.A.,
Le Mont-sur-Lausanne, Suiza

Papel

Munken Lynx, exento de cloro
(TCF)

© Marzo 2006, Nestlé S.A.,
Public Affairs

Nestlé S.A.
Avenue Nestlé 55
1800 Vevey
Suiza

www.nestle.com

Notas

1 Dichas recomendaciones incluyen el Pacto mundial de las Naciones Unidas, las convenciones pertinentes de la OIT, y las directivas de la OCDE para empresas multinacionales.

2 *Revista Exame*, las clasificaciones incluyen respuestas anónimas de los empleados.

3 Hill and Knowlton Captiva/La Tercera, Santiago de Chile, Noviembre 2005.





Good Food, Good Life