

## **Presentación de diagnóstico financiero y análisis bursátil**

Jamileth Ipia Martínez

Asesor:

Jhon Jairo Padilla Navarrete

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Contaduría pública

2026

**Nota de Aceptación**

---

Nombre Director de Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia, por su apoyo constante, paciencia y confianza durante todo este proceso académico. A mi hija, por ser mi principal fuente de motivación y ejemplo de perseverancia. Además, me dedico este logro a mí misma, por la constancia, disciplina y resiliencia demostradas para superar cada reto y alcanzar una meta que representa crecimiento personal y profesional. A todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron con su acompañamiento y palabras de aliento para hacer posible la culminación de esta etapa tan importante de mi formación profesional.

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme la fortaleza, la disciplina y la constancia necesarias para culminar este proceso académico. Expreso mi sincero agradecimiento a mi familia, cuyo apoyo incondicional, comprensión y motivación fueron fundamentales a lo largo de este camino, especialmente en los momentos de mayor exigencia y desafío.

De igual manera, agradezco a mis docentes y asesores por su orientación académica, sus aportes conceptuales y su acompañamiento permanente, los cuales contribuyeron significativamente al fortalecimiento de mis conocimientos y al desarrollo riguroso de este trabajo de grado.

Finalmente, extiendo mi agradecimiento a la institución por ofrecer los espacios y recursos necesarios que hicieron posible la realización y culminación de esta investigación.

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico financiero integral de la empresa Nestlé, una de las compañías líderes a nivel mundial en la industria de alimentos y bebidas, con el fin de evaluar su desempeño económico y financiero en un entorno caracterizado por la volatilidad de los mercados, el aumento de los costos de producción y los cambios en el comportamiento del consumidor. El estudio se fundamenta en el análisis de los estados financieros correspondientes a los años 2023 y 2024, a partir de los reportes oficiales de la compañía. El diagnóstico se desarrolla mediante el análisis de tres categorías financieras clave: liquidez, rentabilidad y endeudamiento, las cuales permiten evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, generar valor a partir de sus operaciones y gestionar de manera eficiente su estructura de capital. Los resultados evidencian que Nestlé mantiene una liquidez operativa adecuada, respaldada por una sólida generación de flujo de caja, aunque con una gestión ajustada del capital de trabajo. Asimismo, se observa una leve disminución en los indicadores de rentabilidad, asociada a presiones externas, y un aumento moderado del endeudamiento, coherente con una estrategia de apalancamiento sostenible que no compromete su estabilidad financiera.

***Palabras clave:*** Diagnóstico financiero, Liquidez, Rentabilidad

### **Abstract**

This study aims to conduct a comprehensive financial diagnosis of Nestlé, one of the world's leading companies in the food and beverage industry, in order to assess its economic and financial performance in an environment characterized by market volatility, rising production costs, and changes in consumer behavior. The analysis is based on the company's financial statements for the years 2023 and 2024, using official corporate reports as the primary source of information. The financial diagnosis is structured around three key categories: liquidity, profitability, and leverage, which allow an evaluation of the company's ability to meet short-term obligations, generate value through its operations, and efficiently manage its capital structure. The results indicate that Nestlé maintains adequate operational liquidity, supported by strong cash flow generation, although with a tightly managed working capital. Additionally, a slight decline in profitability indicators is observed, mainly due to external cost pressures, along with a moderate increase in financial leverage. These findings reflect a sustainable financing strategy that supports operational stability and long-term value creation.

***Keywords:*** Financial diagnosis, Liquidity, Profitability

## Tabla de contenido

Introducción .....	14
Justificación.....	15
Objetivos .....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos .....	17
Planteamiento del Problema.....	19
Delimitación del Problema.....	20
Caracterización de la problemática financiera de la empresa Nestlé .....	21
Marco Conceptual .....	22
Liquidez.....	22
Conceptos Asociados.....	22
Indicadores Clave.....	22
Rentabilidad .....	23
Conceptos Asociados.....	23
Indicadores Clave.....	23
Endeudamiento .....	24
Conceptos Asociados.....	24
Indicadores Clave.....	24

Análisis del Entorno .....	26
Análisis del Entorno Macroeconómico y Sectorial de Nestlé.....	26
Entorno Macroeconómico .....	26
Entorno Sectorial (Industria de Alimentos y Bebidas).....	28
Tamaño y Dinámica del Mercado .....	28
Análisis Estratégico.....	31
Misión .....	31
Visión .....	31
Valores Corporativos .....	32
Análisis de la Competencia .....	33
Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter .....	33
Rivalidad Entre Competidores (Alta).....	33
Poder de Negociación de los Proveedores (Medio) .....	33
Poder de Negociación de los Compradores (Medio–Alto).....	34
Amenaza de Nuevos Entrantes (Media).....	34
Amenaza de Productos Sustitutos (Alta).....	34
Análisis DOFA (FODA).....	34
Matriz de Estrategias (Cruzada DOFA) .....	35
Análisis Vertical y Horizontal .....	36
Breve Descripción de Nestlé.....	36

Estados Financieros (resumen).....	36
Análisis Vertical.....	37
Interpretación del Análisis Vertical.....	38
Análisis Horizontal.....	38
Interpretación del análisis horizontal .....	39
Indicadores Financieros.....	40
Liquidez.....	40
Solvencia y Endeudamiento .....	41
Rentabilidad .....	43
Actividad o Eficiencia Operativa .....	44
Análisis DuPont .....	46
Indicador DuPont (Rentabilidad Sobre el Patrimonio – ROE).....	46
Cálculo del ROE Mediante el Modelo DuPont.....	46
Valor Económico Agregado (EVA).....	48
Cálculo del EVA para Nestlé (2021–2023) .....	48
Análisis e Interpretación del EVA .....	49
Costo de Capital (WACC) .....	51
Datos Financieros Utilizados (Nestlé, 2024).....	52
Costo de las Fuentes de Financiación.....	52
Resultado del WACC .....	53

	10
Interpretación Estratégica del WACC.....	54
Entorno Internacional.....	55
Escenarios Financieros.....	57
Escenarios: Base, Optimista y Pesimista.....	57
Supuestos Generales de Proyección.....	57
Proyección Simplificada del Estado de Resultados.....	58
Proyección del ROE (Return on Equity).....	58
Proyección del EVA (Valor Económico Agregado).....	59
Interpretación Estratégica por Escenario.....	60
Escenario Base.....	61
Escenario Optimista.....	61
Escenario Pesimista.....	61
Propuestas de Mejora.....	62
Optimizar la estructura de capital para proteger el WACC.....	62
Recomendación.....	62
Reforzar la Eficiencia Operativa para Sostener el ROE en Escenarios Adversos.....	63
Recomendación.....	63
Priorizar Inversiones con Impacto Positivo en EVA.....	63
Recomendación.....	63
Fortalecer la Gestión de Riesgos Financieros y Operativos.....	64

Recomendación. Ampliar y perfeccionar las estrategias de gestión de riesgos asociados a variaciones cambiarias, tasas de interés y precios de insumos clave .....	64
Fundamento del análisis .....	64
Conclusiones .....	66
Recomendaciones .....	67
Referencias .....	68

**Lista de Tabla**

<b>Tabla 1</b> <i>Principales Cifras Financieras de Nestlé (2023–2024, Millones de CHF)</i> .....	36
<b>Tabla 2</b> <i>Supuestos de los Escenarios Financieros</i> .....	57
<b>Tabla 3</b> <i>Proyección de Ventas y Utilidad Neta (Millones de CHF)</i> .....	58
<b>Tabla 4</b> <i>ROE Estimado por Escenario</i> .....	59
<b>Tabla 5</b> <i>EVA Estimado por Escenario</i> .....	59
<b>Tabla 6</b> <i>Proyección del EVA (Valor Económico Agregado)</i> .....	60

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Relación Activos Corrientes, Capital de Trabajo y Capacidad de Pago</i> .....	41
<b>Figura 2</b> <i>Estructura de Capital y Fuentes de Financiación</i> .....	42
<b>Figura 3</b> <i>Modelo DuPont Aplicado a la Rentabilidad de Nestlé</i> .....	44
<b>Figura 4</b> <i>Cálculo del ROE</i> .....	46
<b>Figura 5</b> <i>Cálculo del Margen Neto</i> .....	47
<b>Figura 6</b> <i>Rotación de Activos</i> .....	47
<b>Figura 7</b> <i>Multiplicador de capital (Apalancamiento Financiero)</i> .....	47
<b>Figura 8</b> <i>ROE Calculado Mediante el Modelo DuPont</i> .....	48
<b>Figura 9</b> <i>Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA) de Nestlé S.A. (2021–2023)</i> .....	49
<b>Figura 10</b> <i>Cálculo del WACC</i> .....	51
<b>Figura 11</b> <i>Estructura de Capital de Nestlé (2024)</i> .....	52

## **Introducción**

El diagnóstico financiero es una herramienta clave para analizar la situación económica y la sostenibilidad de una organización, especialmente en empresas de alcance global como Nestlé, líder en la industria de alimentos y bebidas. En un entorno marcado por la volatilidad económica, el aumento de los costos de producción, las fluctuaciones cambiarias y las mayores exigencias del mercado, el análisis financiero se convierte en un apoyo esencial para la toma de decisiones estratégicas.

Este trabajo presenta un diagnóstico financiero aplicado a Nestlé, basado en el análisis de los estados financieros correspondientes a los años 2023 y 2024. La información utilizada proviene de los reportes oficiales de la compañía. El estudio se estructura en tres categorías financieras clave: liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Estas permiten evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, generar valor económico y gestionar de manera eficiente su estructura de capital.

El análisis se apoya en el cálculo e interpretación de indicadores financieros y en el uso de gráficos comparativos. A partir de estos elementos, se identifican tendencias, riesgos y oportunidades que influyen en la estabilidad financiera de Nestlé. De este modo, el diagnóstico no solo describe la situación financiera actual, sino que también aporta insumos para la construcción de escenarios financieros y la formulación de recomendaciones orientadas a fortalecer la sostenibilidad y el desempeño económico en el largo plazo.

## Justificación

La realización de un diagnóstico financiero aplicado a Nestlé se justifica por la necesidad de evaluar su desempeño económico y financiero en un entorno global marcado por la incertidumbre macroeconómica, el aumento de los costos operativos y la alta competitividad del sector de alimentos y bebidas.

El análisis financiero permite examinar la situación y evolución de una empresa a partir de la información contenida en sus estados financieros, lo que facilita la evaluación de su solidez, desempeño y posición en el mercado (Ross et al., 2021).

Dada la dimensión y relevancia de Nestlé en los mercados internacionales, el estudio de su situación financiera permite comprender cómo una empresa líder gestiona recursos, enfrenta riesgos financieros y sostiene su capacidad de generación de valor a largo plazo. El diagnóstico financiero es clave para evaluar la creación de valor y la competitividad empresarial (Brigham & Ehrhardt, 2020).

Desde el ámbito académico, este estudio fortalece el aprendizaje del análisis financiero mediante la aplicación práctica de conceptos teóricos sobre información real. El uso de indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento facilita la evaluación de la eficiencia operativa, la estructura de capital y el nivel de riesgo financiero (Gitman & Zutter, 2019).

En el contexto profesional, el diagnóstico aporta información relevante para la toma de decisiones gerenciales y la evaluación de la sostenibilidad financiera. El análisis sistemático de los estados financieros constituye una base objetiva para decisiones estratégicas y la medición del desempeño empresarial (Palepu et al., 2020).

El análisis de los períodos 2023 y 2024 permite identificar tendencias recientes y evaluar la capacidad de adaptación de Nestlé a un entorno cambiante. Asimismo, el uso estructurado de

indicadores financieros y herramientas gráficas contribuye a una evaluación clara y estratégica del desempeño empresarial (Brigham & Ehrhardt, 2020).

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar la situación financiera de la empresa Nestlé mediante un diagnóstico integral basado en el estudio de los estados financieros correspondientes a los años 2023 y 2024, con el fin de evaluar su desempeño en términos de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, y aportar elementos que respalden la toma de decisiones financieras y estratégicas.

### Objetivos Específicos

Examinar la forma en que los estados financieros se complementan entre sí para representar la realidad económica y financiera de la empresa Nestlé.

Analizar la información contable mediante indicadores financieros clave, con el propósito de evaluar el desempeño en las categorías de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

Interpretar las tendencias financieras de Nestlé a partir del análisis comparativo de los períodos 2023 y 2024.

Evaluar la gestión del capital de trabajo y su impacto sobre la liquidez operativa de la empresa.

Analizar la estructura de capital y el nivel de apalancamiento financiero, considerando su efecto sobre el riesgo y la rentabilidad.

Evaluar el impacto del endeudamiento en la rentabilidad del patrimonio, a través del análisis de indicadores como el ROE y el modelo DuPont.

Analizar la capacidad de generación de valor económico de Nestlé mediante indicadores como el EVA y su relación con el costo promedio ponderado de capital (WACC).

Formular conclusiones y recomendaciones financieras orientadas a fortalecer la sostenibilidad, eficiencia operativa y creación de valor de la empresa en el mediano y largo plazo.

## **Planteamiento del Problema**

Nestlé, como empresa líder en la industria global de alimentos y bebidas, enfrenta desafíos financieros derivados de factores internos y externos. La volatilidad macroeconómica, la inflación y las fluctuaciones en los precios de materias primas han afectado los costos de producción y los márgenes del sector (Ross et al., 2021).

Las presiones sobre la rentabilidad se intensifican por el aumento de los costos operativos, la volatilidad de los insumos y los cambios en las preferencias del consumidor. En mercados altamente competitivos, la gestión eficiente de márgenes y estructura financiera es clave para preservar valor a largo plazo (Brigham & Ehrhardt, 2020).

La empresa también debe mantener una estructura de capital equilibrada que le permita financiar inversiones y sostener su crecimiento sin afectar la liquidez ni la solvencia. Una gestión inadecuada del capital de trabajo y del endeudamiento incrementa el riesgo financiero y operativo (Gitman & Zutter, 2019).

La problemática financiera se delimita al análisis de tres áreas clave: rentabilidad, relacionada con los márgenes operativos y netos; liquidez y capital de trabajo, asociados al cumplimiento de obligaciones de corto plazo; y endeudamiento, vinculado al equilibrio entre deuda y patrimonio.

El análisis se centra en un período reciente, considerando factores como inflación global, cambios regulatorios y variaciones en los precios de insumos. Las fluctuaciones en márgenes, liquidez y endeudamiento pueden asociarse a costos crecientes, ajustes estratégicos y presiones por sostenibilidad (Palepu et al., 2020).

En este contexto, la problemática financiera de Nestlé se define como la dificultad de mantener un desempeño financiero óptimo frente a costos crecientes, cambios en la demanda y alta competencia, lo que impacta la rentabilidad, la liquidez y la eficiencia operativa.

### **Delimitación del Problema**

El diagnóstico financiero de Nestlé se delimita al análisis de sus estados financieros para comprender el comportamiento de sus principales indicadores económicos. Este análisis se realiza en un entorno global volátil, marcado por fluctuaciones en materias primas, tasas de interés y tipos de cambio (Ross et al., 2021).

La empresa opera en un contexto de transformación digital orientado a mejorar la eficiencia y competitividad. La incorporación de tecnologías digitales impacta la estructura de costos, la productividad y los modelos de negocio, influyendo directamente en los resultados financieros (Verhoef et al., 2021).

Otro factor relevante son las crecientes exigencias de los consumidores por productos saludables y sostenibles. Estas demandas obligan a realizar inversiones en innovación y prácticas responsables, lo que puede afectar temporalmente la rentabilidad y la estructura financiera (Kotler & Keller, 2022).

En este contexto, el diagnóstico financiero se enfoca en indicadores de rentabilidad, liquidez, capital de trabajo y endeudamiento. Estos permiten evaluar la generación de utilidades, el cumplimiento de obligaciones y el equilibrio entre deuda y patrimonio (Gitman & Zutter, 2019).

El estudio se limita a un período reciente, comprendido entre los últimos tres y cinco años, con el fin de identificar tendencias relevantes y evaluar el impacto de factores económicos y estratégicos sobre el desempeño financiero de Nestlé.

***Caracterización de la problemática financiera de la empresa Nestlé***

¿Cómo han impactado los cambios en los costos operativos, la estructura de capital y las condiciones del mercado en la liquidez, la rentabilidad y la eficiencia financiera de Nestlé durante los últimos años, y qué implicaciones tiene esto para su sostenibilidad financiera?

## **Marco Conceptual**

El marco conceptual sustenta el análisis financiero de una empresa. Este estudio aborda tres categorías clave: liquidez, rentabilidad y endeudamiento, las cuales permiten evaluar la salud financiera, la sostenibilidad y la generación de valor organizacional (Ross et al., 2021).

### **Liquidez**

La liquidez es la capacidad de una empresa para cumplir oportunamente sus obligaciones de corto plazo mediante activos líquidos. Este indicador permite evaluar la estabilidad operativa y la continuidad de las actividades empresariales (Gitman & Zutter, 2019).

### ***Conceptos Asociados***

Activos corrientes: recursos que pueden convertirse en efectivo en un período inferior a un año, tales como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios (Ross et al., 2021).

Pasivos corrientes: obligaciones que deben ser canceladas en el corto plazo, incluyendo proveedores y deudas financieras de corto vencimiento (Gitman & Zutter, 2019).

Capital de trabajo: diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes, la cual refleja la solvencia operativa de la empresa y su capacidad para financiar sus operaciones diarias (Brigham & Ehrhardt, 2020).

### ***Indicadores Clave***

Razón corriente: mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes (Ross et al., 2021).

Prueba ácida: evalúa la liquidez inmediata excluyendo los inventarios, al considerar únicamente los activos más líquidos (Gitman & Zutter, 2019).

Ciclo de conversión del efectivo: indica el tiempo que tarda la empresa en convertir sus inversiones operativas en flujos de efectivo disponibles (Brigham & Ehrhardt, 2020).

La evaluación de la liquidez permite determinar la capacidad de Nestlé para afrontar compromisos inmediatos y sostener su operación, aspecto crítico en industrias con altos costos de producción y ciclos de inventario prolongados (Ross et al., 2021).

### **Rentabilidad**

La rentabilidad mide la capacidad de una empresa para generar utilidades a partir de sus activos y ventas. Refleja la eficiencia en el uso de los recursos y el valor creado para los accionistas (Brigham & Ehrhardt, 2020).

### ***Conceptos Asociados***

Utilidad bruta, operativa y neta: representan distintos niveles de ganancia obtenidos después de deducir costos y gastos en cada etapa del proceso operativo (Ross et al., 2021).

Margen de utilidad: porcentaje de ganancia obtenido sobre las ventas, utilizado para evaluar la eficiencia operativa (Gitman & Zutter, 2019).

Valor Económico Agregado (EVA): indicador que mide la creación de valor económico por encima del costo del capital invertido (Brigham & Ehrhardt, 2020).

### ***Indicadores Clave***

ROA (Return on Assets): mide la eficiencia de la empresa en el uso de sus activos para generar utilidades (Ross et al., 2021).

ROE (Return on Equity): evalúa la rentabilidad obtenida por los accionistas en relación con el patrimonio invertido (Gitman & Zutter, 2019).

Modelo Dupont: descompone el ROE en margen neto, rotación de activos y apalancamiento financiero, permitiendo identificar las fuentes de la rentabilidad (Brigham & Ehrhardt, 2020).

El análisis de la rentabilidad permite evaluar la capacidad de Nestlé para convertir sus estrategias y operaciones en beneficios sostenibles en un entorno altamente competitivo (Ross et al., 2021).

### **Endeudamiento**

El endeudamiento indica el grado en que una empresa utiliza recursos de terceros para financiar sus operaciones e inversiones. Este análisis permite evaluar la estructura de capital y el nivel de riesgo financiero asumido (Gitman & Zutter, 2019).

### ***Conceptos Asociados***

Deuda de corto y largo plazo: obligaciones financieras con vencimientos definidos en distintos horizontes temporales (Ross et al., 2021).

Apalancamiento financiero: uso de deuda con el objetivo de incrementar la rentabilidad del patrimonio, asumiendo un mayor nivel de riesgo (Brigham & Ehrhardt, 2020).

Costo de capital: tasa mínima de retorno exigida por los inversionistas para compensar el riesgo asumido (Ross et al., 2021).

### ***Indicadores Clave***

Razón de endeudamiento: proporción de los activos financiados mediante deuda (Gitman & Zutter, 2019).

Índice de cobertura de intereses: capacidad de la empresa para cubrir sus gastos financieros con su utilidad operativa (Ross et al., 2021).

Relación deuda/patrimonio: mide el equilibrio entre recursos propios y ajenos en la estructura financiera (Brigham & Ehrhardt, 2020).

El análisis del endeudamiento es fundamental para comprender el nivel de riesgo financiero de Nestlé, su capacidad de pago y la sostenibilidad de sus estrategias de inversión y expansión (Ross et al., 2021).

## Análisis del Entorno

### Análisis del Entorno Macroeconómico y Sectorial de Nestlé

El entorno macroeconómico y sectorial en el que opera Nestlé influye de manera significativa en su desempeño financiero y en la toma de decisiones estratégicas. Al tratarse de una empresa multinacional del sector de alimentos y bebidas, su operación está expuesta a dinámicas globales, cambios regulatorios, variaciones en el comportamiento del consumidor y presiones competitivas. El análisis de este entorno permite comprender los riesgos y oportunidades que condicionan la sostenibilidad financiera de la compañía.

#### *Entorno Macroeconómico*

**Inflación y Costos de Insumos.** La industria de alimentos y bebidas enfrenta presiones inflacionarias por el aumento en los costos de materias primas como cereales, leche, aceites y cacao, lo que impacta directamente los márgenes de rentabilidad del sector (Mercado, 2024).

A ello se suma el encarecimiento del transporte, la energía y los materiales de embalaje, factores que incrementan los costos operativos y generan tensiones en la cadena de suministro de empresas globales como Nestlé (PNC Financial Services, 2024).

Desde un punto de vista analítico, este contexto limita la capacidad de la empresa para trasladar totalmente el aumento de costos al consumidor final, especialmente en mercados sensibles al precio, lo que obliga a Nestlé a priorizar estrategias de eficiencia operativa y control de gastos para proteger sus márgenes.

Los efectos del cambio climático, como sequías e inundaciones, han reducido los rendimientos agrícolas y aumentado la volatilidad de los precios de los alimentos, intensificando la inflación del sector y la incertidumbre sobre el abastecimiento futuro de materias primas (Financial Times, 2024).

**Crisis Alimentaria Global y Riesgos Geopolíticos.** La seguridad del abastecimiento global de alimentos se ha visto afectada por conflictos geopolíticos que interrumpen exportaciones agrícolas y cadenas de suministro internacionales, elevando los riesgos operativos y financieros para empresas con operaciones globales (Hendrix & Brinkman, 2022).

El cambio climático agrava los choques de oferta y contribuye a una crisis alimentaria mundial persistente, con efectos directos sobre los precios internacionales de los alimentos (Financial Times, 2023).

Este contexto exige que Nestlé diversifique proveedores, fortalezca la gestión de riesgos y asegure la continuidad operativa frente a escenarios adversos.

**Crecimiento Económico y Demanda.** A pesar de la incertidumbre global, algunos mercados emergentes mantienen crecimiento que impulsa la demanda. Sin embargo, Nestlé ha observado contracción en ciertos segmentos, debido a que los consumidores reducen volúmenes y priorizan el ahorro, afectando las ventas reales (Bloomberg Línea, 2023).

El deterioro del poder adquisitivo, asociado al aumento generalizado de precios, ha modificado los hábitos de consumo, llevando a los clientes a optar por productos más económicos o de menor margen. Desde una perspectiva estratégica, este fenómeno representa un desafío para Nestlé, que debe equilibrar su portafolio entre productos premium y opciones accesibles para preservar volumen y rentabilidad.

**Regulaciones y Sostenibilidad.** Las regulaciones en materia de salud pública, como el etiquetado nutricional, los impuestos a bebidas azucaradas y las restricciones a productos ultra procesados, constituyen un riesgo regulatorio relevante para la industria de alimentos y bebidas, al afectar la demanda y aumentar los costos de cumplimiento normativo.

Nestlé ha implementado una estrategia de sostenibilidad enfocada en la reducción de emisiones y el abastecimiento responsable de materias primas. La empresa ha reportado avances relevantes en estos ámbitos, fortaleciendo su posicionamiento ambiental y social (Nestlé S.A., 2025).

Aunque estas iniciativas generan ventajas competitivas en el largo plazo, también implican mayores inversiones y presiones sobre los costos en el corto y mediano plazo.

## **Entorno Sectorial (Industria de Alimentos y Bebidas)**

### ***Tamaño y Dinámica del Mercado***

La industria de alimentos y bebidas es un sector estratégico para diversas economías. En Colombia, aporta cerca del 3 % del PIB, lo que evidencia su relevancia económica y social, aunque opera en un entorno de incertidumbre y volatilidad de insumos (La República, 2024).

A nivel global, la producción de alimentos podría crecer alrededor de 2,4 %. Sin embargo, este crecimiento enfrenta riesgos por barreras comerciales, altos costos de producción y presiones inflacionarias persistentes (Atradius, 2024).

**Competencia.** Nestlé compete en un entorno altamente competitivo frente a multinacionales como Unilever, PepsiCo, Danone y Kraft Heinz, las cuales cuentan con amplias economías de escala y capacidades de innovación. Paralelamente, enfrenta la presión de empresas especializadas en productos saludables, orgánicos y de origen vegetal, que responden a nuevas tendencias de consumo.

La competencia basada en precios se ha intensificado en mercados maduros, donde los consumidores muestran mayor sensibilidad al precio debido al aumento del costo de vida, lo que afecta directamente los márgenes del sector (Atradius, 2024).

**Proveedores y Cadena de Suministro.** Nestlé depende de materias primas agrícolas sensibles al clima, lo que incrementa el riesgo de suministro y la volatilidad de precios. Para mitigarlos, la empresa ha fortalecido iniciativas de abastecimiento responsable y trazabilidad en su cadena de suministro (Nestlé S.A., 2025).

No obstante, la inflación en los costos logísticos, el aumento de los fletes y la imposición de barreras comerciales continúan afectando la eficiencia de la cadena de suministro, representando un desafío estructural para la empresa.

**Estrategias de Nestlé en el Sector.** Ante un entorno complejo, Nestlé ha definido estrategias enfocadas en innovación, sostenibilidad y eficiencia operativa. La reformulación de productos y el desarrollo de opciones con mejor perfil nutricional responden a la creciente demanda por alternativas saludables (Nestlé S.A., 2025).

Asimismo, la sostenibilidad se ha consolidado como un eje estratégico, junto con el fortalecimiento de la digitalización y el comercio electrónico. Finalmente, la diversificación del portafolio permite a la empresa reducir su exposición al riesgo sectorial y adaptarse a distintos

escenarios de demanda, lo que constituye una fortaleza estratégica en un entorno altamente competitivo.

El análisis del entorno evidencia que Nestlé opera en un contexto macroeconómico y sectorial desafiante, marcado por inflación de insumos, riesgos climáticos y tensiones geopolíticas. No obstante, la empresa también enfrenta oportunidades asociadas al crecimiento de mercados emergentes y a la demanda de productos saludables y sostenibles. En este escenario, la capacidad de Nestlé para ejecutar eficazmente sus estrategias de innovación, sostenibilidad y eficiencia operativa será determinante para mantener su competitividad y su sostenibilidad financiera.

## **Análisis Estratégico**

### **Misión**

La misión de Nestlé es mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable mediante alimentos y bebidas de alta calidad, seguros, nutritivos y accesibles, bajo el principio corporativo “Good Food, Good Life” (Nestlé S.A., 2025).

Desde una perspectiva estratégica y financiera, esta misión orienta la asignación de recursos y el diseño del portafolio de productos. La priorización de calidad y nutrición permite enfocarse en categorías de mayor valor agregado y sostener márgenes operativos en entornos inflacionarios (Nestlé S.A., 2025).

Esta orientación estratégica también favorece relaciones de largo plazo con consumidores y proveedores, contribuyendo a la estabilidad de los flujos de caja y a la sostenibilidad del desempeño financiero.

### **Visión**

La visión de Nestlé es consolidarse como líder mundial en nutrición, salud y bienestar, destacándose por su excelencia operativa, capacidad de adaptación y compromiso con el desarrollo sostenible, generando valor económico y social de manera responsable (Nestlé S.A., 2025).

Desde el análisis estratégico, esta visión respalda la consolidación de ventajas competitivas sostenibles. El liderazgo global exige eficiencia operativa, disciplina financiera y una adecuada gestión de riesgos en entornos económicos y regulatorios volátiles (Nestlé S.A., 2025).

Esta orientación estratégica apoya el crecimiento rentable y la optimización del uso de recursos, elementos clave para preservar la sostenibilidad financiera en una empresa multinacional con operaciones en diversos mercados.

### **Valores Corporativos**

Los valores corporativos de Nestlé constituyen la base de su cultura organizacional y orientan sus decisiones estratégicas, financieras y operativas. Estos valores influyen en la gestión de riesgos, la reputación y la competitividad de la empresa en el largo plazo.

El valor de calidad y seguridad se refleja en el compromiso con altos estándares de productos y procesos. Este enfoque fortalece la confianza del consumidor y reduce riesgos regulatorios y reputacionales, contribuyendo a la estabilidad de los ingresos (Nestlé S.A., 2025).

La creación de valor compartido integra objetivos económicos con impactos sociales y ambientales positivos. Este enfoque favorece beneficios financieros sostenibles, fortalece la relación con inversionistas y mejora la resiliencia financiera de la empresa (Nestlé S.A., 2025).

El respeto y la ética empresarial sustentan una gestión basada en integridad y transparencia. Estos principios reducen riesgos legales y financieros y fortalecen la confianza de inversionistas y grupos de interés (Nestlé S.A., 2025).

La innovación y mejora continua permiten adaptarse a los cambios del mercado mediante nuevos productos y optimización de procesos. Esta orientación contribuye a sostener la rentabilidad y la eficiencia operativa (Nestlé S.A., 2025).

La sostenibilidad refleja el compromiso con el uso responsable de los recursos naturales. Aunque implica mayores inversiones iniciales, contribuye a la viabilidad económica al reducir riesgos climáticos y regulatorios en el largo plazo (Nestlé S.A., 2025).

## **Análisis de la Competencia**

### **Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar la estructura competitiva del sector de alimentos y bebidas, analizando la rivalidad, el poder de proveedores y compradores, y la amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos (Porter, 2008).

#### ***Rivalidad Entre Competidores (Alta)***

El sector de alimentos y bebidas se caracteriza por una elevada rivalidad competitiva, dominada por grandes multinacionales como Unilever, PepsiCo, Danone y Kraft Heinz. Estas empresas compiten intensamente en variables como precio, innovación, posicionamiento de marca, calidad y cobertura geográfica. La rapidez con la que se incorporan nuevas tendencias de consumo incrementa la presión competitiva y exige inversiones constantes en marketing e innovación.

La alta rivalidad obliga a Nestlé a mantener una estrategia activa de diferenciación, eficiencia operativa y control de costos para proteger sus márgenes (Porter, 2008).

#### ***Poder de Negociación de los Proveedores (Medio)***

Nestlé depende de materias primas agrícolas como café, cacao y cereales, cuyos precios presentan una alta volatilidad asociada a factores climáticos y de mercado. No obstante, su escala global y la diversificación de proveedores le permiten negociar condiciones favorables y reducir el riesgo de dependencia excesiva.

El poder de negociación de los proveedores es medio; sin embargo, la volatilidad de insumos representa un riesgo relevante para los costos operativos (Porter, 2008).

### ***Poder de Negociación de los Compradores (Medio–Alto)***

Los consumidores muestran una mayor sensibilidad al precio, así como mayores exigencias en términos de salud y sostenibilidad. Adicionalmente, los grandes distribuidores concentran volúmenes significativos de compra, lo que les otorga poder para influir en precios y condiciones comerciales.

El poder de negociación de los compradores es considerable y presiona a Nestlé a mantener precios competitivos sin sacrificar calidad (Porter, 2008).

### ***Amenaza de Nuevos Entrantes (Media)***

Aunque existen barreras de entrada elevadas asociadas a inversión, marcas consolidadas y redes de distribución, nuevas empresas especializadas en nichos saludables y orgánicos han logrado ingresar al mercado mediante propuestas innovadoras.

Conclusión: La amenaza de nuevos entrantes es moderada y proviene principalmente de startups especializadas (Porter, 2008).

### ***Amenaza de Productos Sustitutos (Alta)***

La amplia oferta de productos sustitutos, junto con el crecimiento de alternativas artesanales, locales y plant-based, reduce los costos de cambio para el consumidor e intensifica la competencia.

La amenaza de sustitutos es alta y exige una diferenciación constante del portafolio (Porter, 2008).

### **Análisis DOFA (FODA)**

El análisis DOFA permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño estratégico de la organización y facilita la formulación de estrategias alineadas con su entorno competitivo (Porter, 2008).

### ***Matriz de Estrategias (Cruzada DOFA)***

A partir del análisis DOFA se formulan estrategias orientadas al fortalecimiento del posicionamiento competitivo de Nestlé, combinando factores internos y externos para responder de manera efectiva a los retos del entorno (Porter, 2008).

El análisis estratégico evidencia que Nestlé opera en un sector altamente competitivo y expuesto a múltiples riesgos, pero cuenta con fortalezas significativas que le permiten adaptarse, innovar y sostener su liderazgo global. La aplicación integrada del modelo de Porter, el análisis DOFA y la matriz de estrategias permite identificar acciones estratégicas coherentes con su misión, visión y valores, así como con los desafíos financieros y operativos del entorno. En conjunto, estas herramientas proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad financiera y al crecimiento rentable de la compañía.

## Análisis Vertical y Horizontal

### Breve Descripción de Nestlé

Nestlé S.A. es una de las principales empresas globales de bienes de consumo masivo (FMCG), con un portafolio diversificado en alimentos, bebidas, nutrición y bienestar. La compañía presenta estados financieros consolidados en francos suizos, reflejando su alcance internacional (Nestlé S.A., 2025).

Esta diversificación geográfica y de productos influye directamente en su estructura financiera, en la gestión del riesgo cambiario y en la estabilidad de sus flujos de efectivo.

### Estados Financieros (resumen)

A continuación, se presentan las principales cifras de los estados financieros consolidados de Nestlé correspondientes a los ejercicios 2023 y 2024, de acuerdo con la información publicada en su reporte financiero anual.

#### Tabla 1

*Principales Cifras Financieras de Nestlé (2023–2024, Millones de CHF)*

Concepto	2024	2023
Ventas (Sales)	91.354	92.998
Underlying trading operating profit	15.704	16.053
Trading operating profit	14.633	14.520
Utilidad neta (Net profit)	10.884	11.209
Activo total	139.264	126.550
Pasivos corrientes	42.863	37.084
Pasivos no corrientes	59.708	53.079
Patrimonio (Equity)	36.693	36.387
Deuda financiera neta	56.005	49.638
Flujo de operación (Operating cash flow)	16.675	15.941

Concepto	2024	2023
Free Cash Flow	10.666	10.403

*Nota.* Margen de Utilidad Neta. Tomado de. Nestlé S.A. (2025). Annual Report 2024.

<https://www.nestle.com/investors/annual-report/digitalization>

Adicionalmente, el margen de utilidad neta calculado como la utilidad neta sobre las ventas fue de 11,9 % en 2024, frente a 12,1 % en 2023, lo que evidencia una ligera contracción en la rentabilidad final del periodo (Nestlé S.A., 2025).

### **Análisis Vertical**

El análisis vertical expresa cada partida de los estados financieros como porcentaje de una base común, ventas o activos totales. Este método permite evaluar la estructura financiera y operativa de la empresa (Gitman & Zutter, 2015).

Para el ejercicio 2024, la estructura de resultados de Nestlé presenta la siguiente composición:

Costos de bienes vendidos (COGS, *Cost of Goods Sold*): aproximadamente 53,3 % de las ventas.

Margen bruto: 46,7 %, reflejando la capacidad de la empresa para absorber costos de producción.

Gastos de distribución: 8,3 % de las ventas.

Gastos de marketing y administración: cerca del 19,8 % de las ventas.

Investigación y desarrollo (I+D): 1,8 % de las ventas, evidenciando el énfasis estratégico en innovación.

Margen operativo subyacente (Underlying trading operating margin): 17,2 %.

Margen operativo (Trading operating margin): 16,0 %.

Margen neto: 11,9 % (Nestlé S.A., 2025).

### ***Interpretación del Análisis Vertical***

Un margen bruto cercano al 47 % indica que Nestlé mantiene un sólido poder de fijación de precios y una gestión eficiente de costos. Este comportamiento es típico de empresas FMCG con marcas fuertes y presencia global (Gitman & Zutter, 2015).

Por su parte, los gastos de distribución, marketing y administración —que en conjunto superan el 28 % de las ventas— reflejan una estrategia intensiva en posicionamiento de marca, logística y acceso a mercados, lo cual es consistente con la naturaleza altamente competitiva del sector.

El margen operativo del 17,2 % y el margen neto del 11,9 % evidencian una rentabilidad sólida dentro del sector, mostrando que cerca de 12 de cada 100 CHF vendidos se convierten en beneficio neto (Nestlé S.A., 2025).

### **Análisis Horizontal**

El análisis horizontal compara la evolución de las principales partidas financieras entre dos periodos consecutivos, permitiendo identificar tendencias de crecimiento, contracción o estabilidad en el desempeño de la empresa (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

Al comparar los ejercicios 2023 y 2024, se observan los siguientes resultados:

Ventas: disminuyeron de CHF 92.998 millones a CHF 91.354 millones, una caída aproximada del 1,8 %.

Utilidad neta: pasó de CHF 11.209 millones a CHF 10.884 millones, una reducción cercana al 2,9 %.

Underlying trading operating profit: descendió en aproximadamente 2,2 %.

Deuda financiera neta: aumentó de CHF 49.638 millones a CHF 56.005 millones, un incremento cercano al 13 %.

Activos totales: crecieron alrededor del 10 %, evidenciando expansión de la base de activos.

Flujo de operación: aumentó un 4,6 %.

Free Cash Flow: mostró una leve mejora (Nestlé S.A., 2025).

### ***Interpretación del análisis horizontal***

La contracción en ventas y utilidades en 2024 refleja presiones macroeconómicas, mayores costos operativos y efectos adversos del tipo de cambio. Nestlé reconoce que la apreciación del franco suizo afectó negativamente las ventas reportadas (Nestlé S.A., 2025).

El aumento de la deuda financiera neta implica un mayor nivel de apalancamiento. Un crecimiento sostenido del endeudamiento incrementa el riesgo financiero y la carga por intereses, por lo que es necesario monitorear la estructura de capital (Ross et al., 2022).

El crecimiento del flujo de caja operativo y del free cash flow representa un aspecto positivo. Una mayor generación de efectivo evidencia capacidad para financiar operaciones, cumplir obligaciones y sostener inversiones y dividendos en el largo plazo (Gitman & Zutter, 2015; Nestlé S.A., 2025).

## **Indicadores Financieros**

El análisis de indicadores financieros permite evaluar la situación económica y financiera de una empresa mediante la relación de partidas contables, facilitando la interpretación de liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa para la toma de decisiones (Gitman & Zutter, 2015).

### **Liquidez**

El fondo de maniobra se define como la diferencia entre activos y pasivos corrientes y permite evaluar la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo (Gitman & Zutter, 2015).

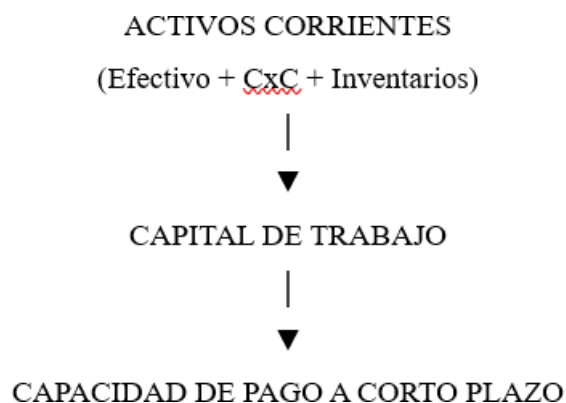
En Nestlé, el capital de trabajo fue negativo durante el período 2021–2024. Para 2024, alcanzó aproximadamente  $-7.675$  millones de CHF, reflejando que los pasivos corrientes superan a los activos corrientes (Nestlé S.A., 2025).

En empresas FMCG, un fondo de maniobra negativo es frecuente debido a la alta rotación de inventarios, ciclos de cobro cortos y fuerte generación de flujo de caja operativo, lo que reduce la necesidad de activos corrientes elevados (Ross et al., 2022).

Desde la perspectiva del autor, en Nestlé este indicador no evidencia una restricción inmediata de liquidez, sino una gestión operativa eficiente. No obstante, debe monitorearse ante escenarios de estrés macroeconómico o interrupciones en la cadena de suministro (Nestlé S.A., 2025).

### Figura 1

*Relación Activos Corrientes, Capital de Trabajo y Capacidad de Pago*



*Nota.* FMCG, un fondo de maniobra. Tomado de. Gitman y Zutter (2015).

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/Principles-of-Managerial-Finance-P200000006124>

Aunque el indicador sugiere fragilidad contable, la elevada generación de caja operativa de Nestlé mitiga el riesgo de iliquidez. La situación no representa una amenaza inmediata, pero constituye un punto de vigilancia financiera en escenarios de estrés macroeconómico (Nestlé S.A., 2025).

### Solvencia y Endeudamiento

La solvencia financiera se relaciona con la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones de largo plazo y depende de su estructura de capital y nivel de apalancamiento (Gitman & Zutter, 2015).

En Nestlé, el apalancamiento es elevado. El gearing alcanza aproximadamente 153 % y la relación deuda financiera neta/EBITDA cerca de 2,9 veces, según información financiera reportada por la compañía (Nestlé S.A., 2025).

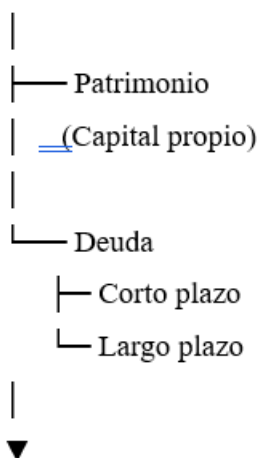
En el sector FMCG, rangos saludables se sitúan entre 2,0 y 3,0 veces para deuda/EBITDA y entre 80 % y 120 % para el gearing. Nestlé se ubica en el límite superior, evidenciando una estrategia de financiamiento agresiva (Ross et al., 2022).

Desde una perspectiva crítica, el endeudamiento de Nestlé es elevado pero sostenible gracias a su margen operativo y generación de caja. Sin embargo, mayores tasas de interés o menor flujo operativo podrían aumentar el riesgo financiero (Gitman & Zutter, 2015).

## Figura 2

### *Estructura de Capital y Fuentes de Financiación*

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN



#### ESTRUCTURA DE CAPITAL ÓPTIMA

*Nota.* Nivel de Endeudamiento. Tomado de. Westerfield y Jordan (2022).

<https://www.mheducation.com/highered/product/fundamentals-of-corporate-finance-ross.html>

El nivel de endeudamiento de Nestlé es elevado, pero aún sostenible, gracias a su alta rentabilidad operativa y sólida generación de caja. Sin embargo, un escenario de incremento prolongado en las tasas de interés o una reducción del flujo operativo podría aumentar el riesgo financiero, por lo que la gestión de la deuda resulta clave para la estabilidad futura (Gitman & Zutter, 2015).

## Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad miden la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus ventas, activos y capital invertido. En el caso de Nestlé, los principales resultados son los siguientes:

Margen neto:  $\approx 11,9 \%$

ROE (*Return on Equity*), calculado mediante el modelo DuPont:  $\approx 29,6 \%$

ROIC (*Return on Invested Capital*):  $\approx 14,1 \%$

Estos resultados evidencian una elevada capacidad de generación de beneficios y creación de valor para los accionistas (Nestlé S.A., 2025).

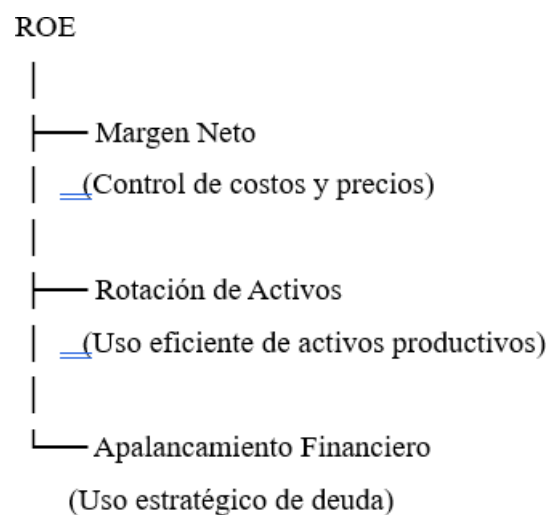
El modelo DuPont descompone el ROE en margen neto, rotación de activos y apalancamiento financiero, permitiendo identificar los inductores de la rentabilidad. En Nestlé, el ROE elevado se explica por márgenes sólidos y el uso estratégico del apalancamiento (Ross et al., 2022).

Al comparar estos resultados con los promedios del sector FMCG —margen neto entre 6 % y 10 %, ROE entre 15 % y 25 %, y un ROIC saludable superior al 10 %— se observa que Nestlé supera de manera consistente los estándares sectoriales, lo que refleja una gestión eficiente de costos, una adecuada estrategia de precios y un uso efectivo del capital invertido (Damodaran, s. f.).

Desde el punto de vista del autor, estos niveles de rentabilidad confirman que Nestlé no solo mantiene una posición competitiva sólida, sino que también logra transformar dicha ventaja en retornos financieros superiores y sostenibles en el tiempo.

### Figura 3

#### Modelo DuPont Aplicado a la Rentabilidad de Nestlé



*Nota.* Modelo DuPont descomposición del ROE. Tomado de. Ross et al. (2022).

<https://www.mheducation.com/highered/product/fundamentals-of-corporate-finance-ross.html>.

Nestlé demuestra una capacidad superior para generar valor, destacándose por márgenes elevados y un retorno atractivo para los accionistas. El análisis DuPont confirma que esta rentabilidad se sustenta tanto en márgenes sólidos como en el uso estratégico del apalancamiento financiero (Ross et al., 2022).

#### Actividad o Eficiencia Operativa

Los indicadores de actividad o eficiencia operativa evalúan el grado en que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos y flujo de efectivo. Para Nestlé, los principales resultados son:

Rotación de activos:  $\approx 0,65 - 0,74$

Conversión de caja (Free Cash Flow / Cash Flow from Operations):  $\approx 64 \%$

En el sector FMCG, la rotación de activos suele ubicarse entre 0,6 y 0,9, mientras que una conversión de caja superior al 60 % se considera saludable. En este contexto, Nestlé se

encuentra dentro de los rangos normales del sector, destacándose por su capacidad para transformar los resultados operativos en flujo de caja libre (Gitman & Zutter, 2015).

Desde un análisis crítico, la eficiencia operativa de Nestlé se apoya en procesos productivos maduros, economías de escala y una cadena logística optimizada a nivel global. Estos factores fortalecen su estabilidad financiera y respaldan la sostenibilidad de su modelo de negocio en el largo plazo (Nestlé S.A., 2025).

## Análisis DuPont

### Indicador DuPont (Rentabilidad Sobre el Patrimonio – ROE)

El modelo DuPont permite descomponer el ROE en margen neto, rotación de activos y apalancamiento financiero, facilitando la identificación de las fuentes de la rentabilidad y distinguiendo entre eficiencia operativa, gestión de activos y estructura de capital (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

De acuerdo con la formulación clásica del modelo, el ROE se expresa de la siguiente manera:

#### Figura 4

Cálculo del ROE

$$ROE = \left( \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \right) \times \left( \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \right) \times \left( \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}} \right)$$

*Nota.* Rentabilidad del Capital Propio

Este enfoque es ampliamente utilizado en finanzas corporativas para evaluar cómo las decisiones operativas y financieras influyen en la rentabilidad del capital propio (Gitman & Zutter, 2015).

#### *Cálculo del ROE Mediante el Modelo DuPont*

Utilizando la información financiera correspondiente al ejercicio 2024, reportada en los estados financieros consolidados de Nestlé S.A. (2025), se obtienen los siguientes datos (valores en millones de CHF):

Utilidad neta: 10.884

Ventas: 91.354

Activos totales: 139.264

Patrimonio (equity): 36.693

A partir de estos valores se calculan los componentes del modelo DuPont:

### **Figura 5**

Cálculo del Margen Neto

$$\frac{10.884}{91.354} \approx 0,1192 \text{ (11,92\%)}$$

*Nota.* Cálculo del Margen Neto

### **Figura 6**

Rotación de Activos

$$\frac{91.354}{139.264} \approx 0,656$$

*Nota.* Rotación de Activos

### **Figura 7**

Multiplicador de capital (Apalancamiento Financiero)

$$\frac{139.264}{36.693} \approx 3,797$$

*Nota.* Apalancamiento Financiero

### **Figura 8**

*ROE Calculado Mediante el Modelo DuPont*

$$ROE = 0,1192 \times 0,656 \times 3,797 \approx 0,296 \text{ (29,6\%)}$$

*Nota.* ROE Calculado, Modelo Dupon

**Interpretación del Análisis DuPont.** Un ROE cercano al 29,6 % refleja una rentabilidad significativamente elevada sobre el patrimonio de los accionistas. La descomposición DuPont evidencia que este resultado se explica por una combinación de un margen neto sólido (11,9 %), una rotación de activos moderada y, especialmente, un alto nivel de apalancamiento financiero, representado por una relación activos/patrimonio cercano a 3,8 veces.

### **Valor Económico Agregado (EVA)**

El Valor Económico Agregado (EVA) mide la creación de valor económico al comparar el beneficio operativo después de impuestos con el costo del capital invertido, permitiendo determinar si la empresa genera rendimientos superiores a los exigidos por los inversionistas (Stewart, 1991).

Conceptualmente, el EVA se define como:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{Capital Empleado} \times \text{WACC})$$

Donde el *NOPAT* corresponde al beneficio operativo después de impuestos, el capital empleado representa los recursos financieros utilizados en la operación, y el *WACC* es el costo promedio ponderado de capital.

### **Cálculo del EVA para Nestlé (2021–2023)**

En este estudio se calcula el EVA de Nestlé para el período 2021–2023, utilizando información extraída de los estados financieros consolidados de la compañía y un WACC de referencia del 4,8 %, complementado con un análisis de sensibilidad al 4,0 % y 6,0 % (Nestlé S.A., 2024).

(En la imagen está el detalle de NOPAT, Capital Empleado y los EVAs calculados; además incluí la sensibilidad con WACC = 4.0% y 6.0%.)

## Figura 9

*Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA) de Nestlé S.A. (2021–2023)*

Año	EBIT (millions CHF)	Tax Rate	Total Equity (millions CHF)	Net Financial Debt (millions CHF)	NOPAT (millions CHF)	Capital Employed (millions CHF)	EVA (WACC 4.8%) (millions CHF)	EVA (WACC 4.0%) (millions CHF)	EVA (WACC 6.0%) (millions CHF)
2021	11679	0,21	53727	32917	9238,09	86644	5079,18	5772,33	4039,45
2022	12326	0,24	42792	48159	9343,11	90951	4977,46	5705,07	3886,05
2023	14063	0,18	36387	49638	11503,53	86025	7374,33	8062,53	6342,03

*Nota.* NOPAT, Capital Empleado y los EVAs Calculados

### *Análisis e Interpretación del EVA*

Los resultados obtenidos muestran que el EVA de Nestlé es positivo en los tres años analizados, lo que confirma que la compañía generó valor económico de manera sostenida durante el período 2021–2023. Esto implica que el NOPAT superó consistentemente el costo del capital empleado, evidenciando una gestión eficiente de los recursos financieros (Stewart, 1991).

La disminución del EVA en 2022 se explica principalmente por un incremento en el nivel de endeudamiento y una mayor tasa impositiva efectiva, factores que redujeron el NOPAT a pesar del crecimiento del EBIT. En contraste, en 2023 se observa una recuperación significativa del EVA, impulsada por un mayor resultado operativo y una reducción en la carga fiscal, lo que permitió que el crecimiento del beneficio operativo superara el aumento del costo de capital (Nestlé S.A., 2024).

El análisis de sensibilidad confirma que, incluso bajo un escenario de mayor costo de capital (WACC del 6,0 %), el EVA permanece positivo. Este resultado refuerza la conclusión de

que Nestlé mantiene una sólida capacidad de creación de valor, aunque la sostenibilidad de este desempeño dependerá de su habilidad para controlar el apalancamiento financiero y preservar la rentabilidad operativa en contextos económicos adversos.

### Costo de Capital (WACC)

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) representa la tasa mínima de retorno que una empresa debe generar para remunerar a accionistas y acreedores según el riesgo asumido, siendo clave para evaluar inversiones, creación de valor y sostenibilidad financiera (Damodaran, s. f.).

El WACC se calcula ponderando el costo del patrimonio y el costo de la deuda según su participación en la estructura de capital, considerando el beneficio fiscal derivado de la deducibilidad de los intereses (Ross et al., 2022).

Donde:

- $E$  corresponde al patrimonio,
- $D$  la deuda financiera,
- $k_e$  el costo del patrimonio,
- $k_d$  el costo de la deuda,
- $T$  la tasa impositiva efectiva.

#### Figura 10

Cálculo del WACC

$$WACC = \frac{E}{D + E} k_e + \frac{D}{D + E} k_d(1 - T)$$

Nota. Cálculo del WACC

Donde  $k_e$  representa el costo del patrimonio,  $k_d$  el costo de la deuda,  $T$  la tasa impositiva efectiva,  $E$  el valor del patrimonio y  $D$  el valor de la deuda financiera.

### Datos Financieros Utilizados (Nestlé, 2024)

Los valores empleados para el cálculo del WACC provienen de los estados financieros consolidados y del Annual Review de Nestlé S.A., expresados en millones de francos suizos (CHF):

La información sobre bonos corporativos, programas EMTN, papel comercial y créditos bancarios utilizados por la empresa se encuentra detallada en las notas a los estados financieros y en el apartado de financiación del reporte anual (Nestlé S.A., 2025).

### Figura 11

*Estructura de Capital de Nestlé (2024) (valores en millones de CHF)*

$$\frac{E}{D + E} = \frac{36,693}{92,698} = \boxed{39.6\%} \quad \frac{D}{D + E} = \frac{56,005}{92,698} = \boxed{60.4\%}$$

*Nota.* Estructura de Capital

Patrimonio (E): 36.693

Deuda financiera (D): 56.005

Capital total (D + E): 92.698

A partir de estos valores, los pesos relativos de la estructura de capital son:

$$E/(D+E) = 39,6\%$$

$$D/(D+E) = 60,4\%$$

Esta composición refleja una estrategia financiera intensiva en deuda, coherente con la elevada solvencia y estabilidad operativa de la compañía.

### **Costo de las Fuentes de Financiación**

El costo del patrimonio ( $k_e$ ), estimado en 11,08 %, fue calculado previamente mediante el Capital Asset Pricing Model (CAPM), metodología estándar para estimar el retorno exigido por los accionistas en función del riesgo sistemático (Damodaran, s. f.).

El costo de la deuda ( $k_d$ ), estimado en 2,6 %, se fundamenta en las condiciones promedio de financiamiento de Nestlé, reflejadas en sus emisiones de deuda y líneas de crédito, las cuales presentan tasas reducidas gracias a su elevada calificación crediticia (Nestlé S.A., 2025).

La tasa impositiva efectiva, aproximada en 25 %, se obtiene del estado de resultados consolidado y permite calcular el costo de la deuda después de impuestos, incorporando el efecto del escudo fiscal (Ross et al., 2022).

Aplicando la tasa impositiva efectiva estimada del 25 %, el costo de la deuda después de impuestos es:

$$k_d(1-T) = 2,6\% \times (1 - 0,25) = 1,95\%$$

### **Resultado del WACC**

El WACC de Nestlé para 2024 se estima en aproximadamente 5,57 %, coherente con el perfil defensivo del sector FMCG y la estabilidad de sus flujos de caja operativos (Damodaran, s. f.; Nestlé S.A., 2025).

Desde una perspectiva estratégica, un WACC reducido favorece la viabilidad de proyectos de inversión, mejora la creación de valor económico y refuerza la ventaja competitiva de la empresa frente a competidores con mayores costos de capital (Ross et al., 2022).

$$WACC = (0,396 \times 11,08\%) + (0,604 \times 1,95\%)$$

$$WACC = 4,39\% + 1,18\% = 5,57\%$$

Este resultado se aproxima a un WACC del 5,6 %, consistente con el perfil defensivo del sector de bienes de consumo masivo y la sólida posición financiera de Nestlé (Damodaran, s. f.; Nestlé S.A., 2025).

### ***Interpretación Estratégica del WACC***

Un WACC relativamente bajo tiene implicaciones estratégicas relevantes. En el caso de Nestlé, este nivel refleja:

Acceso a financiamiento de bajo costo gracias a su alta calificación crediticia.

Uso eficiente del apalancamiento financiero y del escudo fiscal.

Percepción de bajo riesgo por parte de los inversionistas.

Además, este WACC se sitúa muy por debajo del ROCE ( $\approx 34\%$ ) y del RNOA ( $\approx 15\%$ ), lo que confirma que la empresa no solo cubre su costo de capital, sino que genera un excedente económico significativo, indicador claro de creación de valor (Ross et al., 2022).

## Entorno Internacional

Las variables del entorno internacional influyen directamente en el desempeño financiero de Nestlé y en la creación de valor, afectando indicadores como ROE, WACC y EVA, los cuales dependen del contexto macroeconómico y de los mercados financieros globales (Damodaran, s. f.).

La inflación y las tasas de interés presionan los costos de producción y el costo de la deuda, elevando el WACC y reduciendo el EVA, lo que exige mayor eficiencia operativa para sostener la rentabilidad de Nestlé (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

Otro elemento determinante es la volatilidad cambiaria. Nestlé reporta sus estados financieros consolidados en francos suizos (CHF), por lo que la apreciación de esta moneda frente a otras divisas reduce el valor de las ventas y utilidades generadas en mercados internacionales al momento de su conversión. La compañía ha reconocido en sus reportes anuales que el impacto del tipo de cambio (foreign exchange impact) ha afectado negativamente las ventas reportadas en determinados ejercicios (Nestlé S.A., 2025). No obstante, la amplia diversificación geográfica y el uso de instrumentos de cobertura cambiaria permiten atenuar estos efectos y estabilizar los flujos de caja, contribuyendo a la sostenibilidad del EVA en el largo plazo (Damodaran, s. f.).

El endurecimiento regulatorio en nutrición y sostenibilidad implica mayores inversiones, que presionan el capital empleado a corto plazo, pero fortalecen la ventaja competitiva y favorecen una rentabilidad superior al costo de capital en el largo plazo (Gitman & Zutter, 2015).

La innovación tecnológica y la eficiencia operativa permiten a Nestlé mejorar la productividad y sostener márgenes sólidos, contribuyendo a mantener niveles elevados de ROE y EVA en entornos globales adversos (Ross et al., 2022).

En síntesis, el análisis del entorno internacional evidencia que la capacidad de Nestlé para gestionar de manera proactiva las variables macroeconómicas, financieras y regulatorias resulta determinante para su desempeño financiero. La combinación de eficiencia

operativa, diversificación geográfica, gestión del riesgo cambiario y una estructura de capital adecuada permite a la compañía proteger su rentabilidad, contener el WACC y asegurar una creación de valor económico sostenible, reflejada en un EVA positivo en el largo plazo (Damodaran, s. f.; Nestlé S.A., 2025).

## Escenarios Financieros

### Escenarios: Base, Optimista y Pesimista

El análisis de escenarios financieros evalúa el desempeño esperado de una empresa bajo distintos contextos económicos, considerando variaciones en ventas, márgenes y costo de capital. Es una herramienta clave para analizar riesgos y apoyar decisiones estratégicas (Damodaran, s. f.; Ross et al., 2022).

En este estudio se plantean tres escenarios base, optimista y pesimista, contruidos a partir de la información financiera real de Nestlé correspondiente a 2024.

### *Supuestos Generales de Proyección*

Las proyecciones consideran el impacto conjunto de la inflación, la evolución del consumo, los costos financieros y la eficiencia operativa, manteniendo coherencia con el contexto macroeconómico internacional y la estructura financiera de Nestlé.

### Tabla 2

#### *Supuestos de los Escenarios Financieros*

Variable Clave	Escenario	Escenario	Escenario
	Base	Optimista	Pesimista
Crecimiento de ventas	3.5%	6.0%	1.0%
Margen neto	11.8%	12.5%	10.5%
Crecimiento del capital invertido	3.0%	4.0%	2.0%
Costo promedio de capital (WACC)	7.8%	7.3%	8.5%

Variable Clave	Escenario	Escenario	Escenario
	Base	Optimista	Pesimista
Inflación de costos	Moderada	Controlada	Elevada
Entorno financiero	Estable	Favorable	Restringido

*Nota.* Escenarios Base, Optimista y Pesimista

### **Proyección Simplificada del Estado de Resultados**

Las proyecciones de ventas y utilidad neta reflejan el efecto combinado del crecimiento esperado y la evolución de los márgenes operativos bajo cada escenario.

#### **Tabla 3**

*Proyección de Ventas y Utilidad Neta (Millones de CHF)*

Concepto	2024 Real	Base	Optimista	Pesimista
Ventas	91,354	94,552	96,835	92,268
Utilidad neta	10,884	11,157	12,105	9,688
Margen neto	11.9%	11.8%	12.5%	10.5%

*Nota.* Proyecciones de Ventas y Utilidad Neta

#### **Proyección del ROE (Return on Equity)**

El ROE mide la rentabilidad generada para los accionistas y se define como la relación entre la utilidad neta y el patrimonio.

**Tabla 4***ROE Estimado por Escenario*

Escenario	ROE Estimado
Base	29.5%
Optimista	32.8%
Pesimista	26.1%

*Nota.* ROE = Utilidad Neta / Patrimonio

**Interpretación.** En el escenario optimista, el ROE aumenta por mayor crecimiento de ventas y eficiencia operativa con apalancamiento controlado. En el escenario pesimista, el ROE disminuye por presión en márgenes y mayor costo financiero, evidenciando sensibilidad al entorno macroeconómico adverso (Ross et al., 2022).

***Proyección del EVA (Valor Económico Agregado)***

El EVA mide la creación de valor económico y se calcula como:

$$\text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{Capital invertido}$$

**Tabla 5***EVA Estimado por Escenario*

Escenario	ROIC Estimado	WACC	EVA
Base	10.2%	7.8%	Positivo moderado
Optimista	11.5%	7.3%	Alto y creciente
Pesimista	8.9%	8.5%	Marginal / cercano a cero

*Nota.* EVA = (ROIC – WACC) × Capital Invertido

**Tabla 6***Proyección del EVA (Valor Económico Agregado)*

Escenario	ROIC Estimado	WACC	EVA
Base	10.2%	7.8%	Positivo moderado
Optimista	11.5%	7.3%	Alto y creciente
Pesimista	8.9%	8.5%	Marginal / cercano a cero

*Nota.* Proyección EVA

Los resultados indican que Nestlé genera valor en los tres escenarios; no obstante, en el escenario pesimista el diferencial entre ROIC y WACC se reduce de forma significativa, evidenciando la alta sensibilidad del EVA al costo de capital y a la gestión del capital invertido (Damodaran, s. f.).

El análisis de escenarios confirma que la solidez operativa y financiera de Nestlé le permite mantener rentabilidad y creación de valor incluso en contextos adversos. No obstante, el escenario pesimista revela una mayor exposición al riesgo financiero, particularmente a través del incremento del WACC. En este sentido, la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente su estructura de capital y su eficiencia operativa resulta clave para sostener el ROE y el EVA en el largo plazo, alineando la estrategia financiera con un crecimiento sostenible (Nestlé S.A., 2025).

### **Interpretación Estratégica por Escenario**

El análisis por escenarios permite evaluar la capacidad de Nestlé para sostener la creación de valor en distintos contextos macroeconómicos, anticipar riesgos y orientar decisiones estratégicas en entornos de incertidumbre (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

### ***Escenario Base***

Nestlé mantiene un crecimiento sostenible, márgenes estables y un EVA positivo, reflejando que el retorno sobre el capital invertido supera al WACC y evidencia una gestión financiera prudente y orientada a la creación de valor (Damodaran, s. f.; Nestlé S.A., 2025).

### ***Escenario Optimista***

Un entorno macroeconómico favorable permite expandir márgenes, aumentar el ROE y generar un EVA más robusto, lo que justifica una estrategia de inversión activa en innovación, marcas y mercados de alto crecimiento sin elevar excesivamente el riesgo (Gitman & Zutter, 2015).

### ***Escenario Pesimista***

La inflación, el mayor costo financiero y la desaceleración del consumo reducen la rentabilidad y estrechan el diferencial entre retorno y WACC, situando el EVA en niveles marginales y exigiendo una estrategia defensiva centrada en liquidez, costos y control del apalancamiento (Damodaran, s. f.).

**Síntesis Estratégica.** La solidez financiera y diversificación de Nestlé permiten sostener la rentabilidad; sin embargo, el principal riesgo estructural radica en la evolución del WACC, por lo que su control resulta clave para asegurar la creación de valor a largo plazo (Ross et al., 2022; Nestlé S.A., 2025).

## Propuestas de Mejora

Las siguientes propuestas se formulan a partir del diagnóstico financiero, el análisis del Valor Económico Agregado (EVA), del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) y de los escenarios financieros proyectados. Su objetivo es fortalecer la sostenibilidad financiera de Nestlé y proteger su capacidad de creación de valor en distintos contextos económicos.

### **Optimizar la estructura de capital para proteger el WACC**

#### ***Recomendación***

Nestlé debe priorizar una gestión activa y prudente del apalancamiento financiero, manteniendo una relación deuda–patrimonio que permita beneficiarse del bajo costo de la deuda sin comprometer la estabilidad financiera ni elevar excesivamente el riesgo para los accionistas.

**Fundamento del Análisis.** El análisis de escenarios muestra que, en contextos adversos, el aumento del WACC reduce significativamente el EVA, aun con rentabilidad operativa positiva. El principal riesgo financiero de Nestlé es el encarecimiento del capital, ya que un exceso de deuda eleva el costo del patrimonio (Damodaran, s. f.; Ross et al., 2022).

***Aplicación Práctica.*** Refinanciar pasivos financieros de mayor costo aprovechando la alta calificación crediticia de la empresa.

Priorizar deuda de largo plazo y alineada con monedas funcionales para reducir riesgos cambiarios.

Evaluar recompras de acciones únicamente cuando el retorno sobre el capital invertido (ROIC) supere de forma sostenida el WACC.

## **Reforzar la Eficiencia Operativa para Sostener el ROE en Escenarios Adversos**

### ***Recomendación***

Fortalecer de manera continua los programas de eficiencia operativa y control de costos estructurales, con el fin de proteger los márgenes netos y, en consecuencia, el retorno sobre el patrimonio (ROE).

**Fundamento del Análisis.** En el escenario pesimista, la reducción del ROE se debe a presiones inflacionarias y menor crecimiento de ventas. En este contexto, la eficiencia operativa actúa como principal mitigador del riesgo financiero, permitiendo sostener la rentabilidad en entornos macroeconómicos adversos (Gitman & Zutter, 2015).

Desde una visión estratégica, Nestlé cuenta con ventajas asociadas a economías de escala y procesos maduros, lo que le permite absorber shocks externos con menor impacto relativo en sus márgenes.

***Aplicación Práctica.*** Profundizar la automatización y digitalización de procesos productivos y logísticos.

Optimizar la cadena de suministro y la gestión de contratos de materias primas.

Revisar periódicamente el mix de productos, priorizando líneas con mayor margen y rotación.

## **Priorizar Inversiones con Impacto Positivo en EVA**

### ***Recomendación***

Asignar capital exclusivamente a proyectos cuyo retorno esperado supere el WACC incluso bajo supuestos conservadores, incorporando el EVA como criterio central en la toma de decisiones de inversión.

**Fundamento del análisis.** El EVA es muy sensible al ROIC y al crecimiento del capital. En escenarios favorables crea valor; en contextos restrictivos se reduce o llega a cero. Proyectos con retornos menores al costo de capital destruyen valor (Damodaran, s.f.).

Desde un enfoque estratégico, esta disciplina en la asignación de capital permite a Nestlé preservar flexibilidad financiera y evitar compromisos que puedan deteriorar su rentabilidad económica en el largo plazo.

**Aplicación práctica.** Incorporar el análisis de EVA y escenarios financieros en todos los procesos de evaluación de inversiones.

Priorizar proyectos con rápida generación de flujos de caja operativos.

Postergar o redimensionar inversiones intensivas en capital en entornos financieros restrictivos.

### **Fortalecer la Gestión de Riesgos Financieros y Operativos**

**Recomendación.** Ampliar y perfeccionar las estrategias de gestión de riesgos asociados a variaciones cambiarias, tasas de interés y precios de insumos clave.

#### Fundamento del análisis

La volatilidad cambiaria y el aumento de las tasas de interés impactan directamente los resultados consolidados y el costo de la deuda, afectando tanto el ROE como el WACC. Los reportes corporativos de Nestlé reconocen que estos factores representan riesgos financieros relevantes para una empresa con operaciones globales (Nestlé S.A., 2025). Una gestión integral del riesgo contribuye a estabilizar los flujos de caja y a reducir la incertidumbre financiera, lo que se traduce en un menor costo de capital (Ross et al., 2022).

**Aplicación Práctica.** Mantener coberturas naturales y financieras sobre monedas estratégicas.

Diversificar fuentes y mercados de financiación.

Integrar riesgos climáticos, regulatorios y de sostenibilidad en la planeación financiera de largo plazo.

El análisis de escenarios confirma que la fortaleza financiera de Nestlé le permite enfrentar entornos económicos adversos sin comprometer de inmediato su rentabilidad. No obstante, la sostenibilidad de la creación de valor depende de una gestión disciplinada del capital, del control del WACC y de la eficiencia operativa. La implementación de estas propuestas contribuirá a proteger el ROE, contener el costo de capital y asegurar un EVA positivo en el largo plazo, alineando las decisiones financieras con la estrategia corporativa y la maximización del valor para los accionistas.

## Conclusiones

El diagnóstico financiero integral de Nestlé evidencia que la empresa mantiene una situación económica y financiera sólida, caracterizada por la adecuada articulación entre rentabilidad, liquidez operativa y generación de efectivo. El análisis conjunto de los estados financieros permite una visión más precisa del desempeño corporativo en empresas multinacionales de gran escala y confirma que, a pesar de que el capital de trabajo presenta valores negativos, la alta rotación de inventarios y los ciclos de cobro cortos reducen significativamente el riesgo de iliquidez en el corto plazo. Los indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento muestran que Nestlé posee una posición estable, capaz de adaptarse a factores externos como inflación, volatilidad cambiaria y aumento de costos de producción, sin comprometer la sostenibilidad financiera, gracias a la eficiencia operativa y la sólida generación de flujo de caja operativo.

Asimismo, el análisis de la estructura de capital y la aplicación del modelo DuPont demuestran que la empresa ha utilizado estratégicamente el endeudamiento de bajo costo para potenciar la rentabilidad del patrimonio, equilibrando riesgo y retorno de manera eficiente. La evaluación del Valor Económico Agregado en relación con el Costo Promedio Ponderado de Capital evidencia la generación consistente de valor económico, reforzada por un WACC bajo y la alta calificación crediticia de la empresa. En conjunto, estos hallazgos confirman que Nestlé posee una estructura financiera robusta y resiliente, capaz de enfrentar entornos económicos complejos y altamente competitivos, constituyendo una base sólida para diseñar estrategias orientadas a preservar la eficiencia operativa, optimizar la estructura de financiamiento y sostener la creación de valor para los accionistas en el futuro.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que la gerencia de Nestlé gestione de manera activa la proporción entre deuda y patrimonio, aprovechando su sólida calificación crediticia y el acceso a fuentes de financiamiento de bajo costo, de manera que la refinanciación de pasivos y la extensión de plazos permitan disminuir el costo del capital y reducir la presión financiera de corto plazo, contribuyendo a una estructura financiera más eficiente y sostenible. Al mismo tiempo, resulta fundamental fortalecer la eficiencia operativa mediante la automatización de procesos, la optimización de la cadena de suministro y la gestión estratégica del portafolio de productos, lo que permitiría mitigar el impacto del aumento de los costos operativos, proteger los márgenes de utilidad y mantener niveles adecuados de rentabilidad sobre el patrimonio incluso en contextos económicos adversos. Asimismo, se sugiere priorizar proyectos de inversión cuyo retorno sobre el capital invertido supere el costo promedio ponderado de capital, incorporando de manera sistemática el análisis del EVA y la evaluación de escenarios financieros en la toma de decisiones estratégicas, lo que garantizará una asignación eficiente de los recursos, evitará la destrucción de valor y fortalecerá la generación de beneficios sostenibles para los accionistas.

## Referencias

- Atradius. (2024). *Food industry outlook 2025*. Atradius Economic Research.
- Bloomberg Línea. (2023). Nestlé advierte cambios en el consumo global.  
<https://www.bloomberglinea.com>
- Damodaran, A. (s. f.). *Applied corporate finance* (5th ed.). Wiley.
- Damodaran, A. (s. f.). *Cost of capital*. Stern School of Business, New York University.  
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Damodaran, A. (s. f.). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Financial Times. (2023). Global food crisis and climate shocks. <https://www.ft.com>
- Financial Times. (2024). Climate change and food price volatility. <https://www.ft.com>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/Principles-of-Managerial-Finance-P200000006124>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson Education.
- Hendrix, C. S., & Brinkman, H. J. (2022). Food insecurity and conflict dynamics. *World Development*, 150, 105688. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105688>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). *Strategic management theory*. Cengage Learning.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- La República. (2024). El sector de alimentos y bebidas en la economía colombiana.  
<https://www.larepublica.co>

Mercado. (2024). Inflación y costos en la industria alimentaria. *Revista Mercado*.

<https://www.revistamercado.com>

Nestlé S.A. (2025). *Annual report 2024*. Nestlé Group. <https://www.nestle.com>

Nestlé S.A. (2025). Annual report 2024. Nestlé Group. <https://www.nestle.com/investors/annual-report/digitalization>

Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2020). *Business analysis and valuation: Using financial statements* (5th ed.). Cengage Learning.

PNC Financial Services. (2024). Inflation and supply chain pressures in food industry.

<https://www.pnc.com>

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review Press.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2021). *Fundamentals of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentos de finanzas corporativas* (13.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

<https://www.mheducation.com/highered/product/fundamentals-of-corporate-finance-ross.html>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.

*Journal of Business Research*, 122, 889–901.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>