

**Garde, Hugo**

*Nestlé Corporative*

**Facultad de Ciencias Sociales y Económicas**

**Departamento de Administración**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H. (2003). *Nestlé Corporative* [en línea] Estudio de Caso. Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/caso-estudio-nestle-corporative-garde.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



**Pontificia Universidad Católica Argentina**  
"Santa María de los Buenos Aires"

**Facultad de Ciencias Sociales y Económicas**  
**Departamento de Administración**

## Nestlé Corporative

La empresa Nestlé fue fundada por el científico y hombre de negocios Henri Nestlé a mediados de 1860 en Suiza. El origen de la empresa se remonta a las investigaciones que realizaba Henri Nestlé cuando se desempeñaba como meritorio de farmacia y se focalizó en la búsqueda de un producto que, combinase la leche con azúcar, para hacer frente a la desnutrición infantil. El primer cliente de Nestlé, fue un niño que no podía tolerar la leche materna y a través, de este nuevo producto pudo salvar su vida.

Rápidamente este hecho se extendió y fue reconocido por otros clientes en el mercado, como una excelente alternativa para hacer frente a la desnutrición infantil.

Farine Lactée Nestlé fue el nombre de este nuevo producto, que se extendió por toda Europa.

Mientras tanto la compañía Anglo Swis Company Milk, desarrolló un producto competitivo al de Henri Nestlé hasta que en el año 1905 se fusionaron.

Durante esos años en Vevey, Suiza habitaba Daniel Peter que descubrió, con una serie de pruebas el chocolate con leche. (Mezcla de leche y cacao. Peter fundó una compañía de chocolates que con posterioridad se fusionó con Nestlé. (1875)

A partir de la función con la empresa Anglo Swis, comenzaron a desarrollar fábricas en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania y España.

En 1904 hizo un convenio con la Compañía Suiza de Chocolates y comenzó a producir y comercializar chocolates.

Las exportaciones de leche condensada crecían rápidamente y decidió la dirección de la empresa Nestlé cambiar los agentes de distribución por subsidiarias.



En 1907 decidió levantar una fábrica muy importante en Australia para no solo hacer frente al mercado interno australiano sino también atacar el mercado asiático.

Durante la primera guerra mundial la demanda de los productos de Nestlé creció vertiginosamente. Para abastecer la demanda, incrementó su capacidad productiva en los Estados Unidos y en Europa.

Al finalizar la guerra contaba con 40 plantas de productos. Al finalizar la guerra, Nestlé sufrió una crisis económica, consecuencia de ello, los contratos gubernamentales cesaron. Inmediatamente la gerencia de la empresa hizo frente a esa crisis, contratando a expertos financieros para encontrar una solución a estos problemas. Siendo la solución de los mismos, una reestructuración en las líneas de producción y un ajuste salarial y reducción de la estructura.

A partir de 1920 la situación se estabilizó y comenzó un lento crecimiento sustentado en la línea de chocolates, que se convirtió en esos momentos en el segundo negocio de la empresa. Por ese entonces, nuevas líneas de productos aparecieron tales como Milo, producto para bebés y leche para infantes.

En 1938, científicos de la firma trabajaban intensamente para lograr un nuevo producto que consistía en un polvo de café soluble en agua llamado Nescafé.

El éxito del nuevo producto fue tal, que en Estados Unidos, las plantas de café trabajaron solamente para el ejército de ese país, produciendo más de un millón de unidades para las fuerzas armadas.

La segunda guerra mundial fue la época más dinámica de Nestlé. A partir del final de la guerra la firma cambió la estrategia corporativa, siguiendo una nueva política de crecimiento basada en la diversificación de producción y comercialización de productos alimenticios.

Tal es así que en 1947 Nestlé se fusionó con la empresa Alimentana SA que producía y comercializaba las sopas y caldos Maggi; surgiendo de esta fusión Nestlé Alimentana SA.

En 1950 Nestlé adquirió la compañía inglesa Crosse & Blackwell dedicada a la fabricación de sopas.

Mientras tanto las ventas de Nescafé continuaban creciendo, en prueba de ello, entre 1950 y 1959 las ventas se triplicaron y entre 1960 y 1974 se cuadruplicaron.

Por esos años la dirección de Nestlé tomó otra decisión relativa a la diversificación en otra clase de negocios que no estaban relacionados con los alimentos y



adquirió el 26% de L´Oreal de París convirtiéndose en el accionista principal junto con la familia fundadora de la organización.

Por su tenencia accionaria, surgió un acuerdo de sindicación de acciones con la familia fundadora.

La empresa es líder en el mercado de cosméticos.

En este período de tiempo la empresa se consolidó como un grupo de fuerte presencia internacional en el área de alimentos.

A partir de los 80´ hasta los 90 la firma Nestlé consolida su posición de empresa de alimentos más grande del mundo y realiza una serie de adquisiciones. La más importante adquisición fue en 1985 y consistió en la compra de Carnation .

Las operaciones de Nestlé se intensificaron con la apertura de los mercados del este europeo y de China.

En la actualidad cuenta con 500 factorías y factura más de 71 billones de francos suizos por año.

A partir de 1996 el grupo de Alimentos Nestlé consolidó sus operaciones a través de la adquisición de las siguientes empresas:

1997 San Pellegrino agua mineral, en 1998 Spillers Petfoods.

A partir de 1985, incorporó una línea de negocios relacionada con la nueva estrategia de café Nescafé en los Estados Unidos; los locales de Coffe Shop.

En la actualidad las líneas de negocios son las siguientes:

Baby foods & cereal, Milk & dairly, breakfast cereals, desserts, snacks & ice cream, chocolat & confetionary, what ´s cooking, hot & cold beverages, pet care.

Las marcas más populares de la compañía de acuerdo al país son:

Chocolates

- Kit Kat en Corea, Hungría, Japón, España.
- Lion Bar en Alemania.

Café:

Nescafé en Corea, Japón, Suiza. Estados Unidos.



Para esta línea de negocios, la firma ha desarrollado una página web nescafélive.com en la cual se puede encontrar información sobre viajes, deportes, música, etc.

Además desarrolló un soporte para este negocio que se llama Nespresso Club en el cual se puede encontrar todo lo que hay que saber sobre café expreso, es un sitio web, en el que se detallando tipos de máquinas, calidades, sabores y también se puede comprar máquinas de café expreso.

También ha desarrollado la línea taster's choise que son los capuchinos y que está muy arraigada en Estados Unidos y Corea.

### **Helados**

Maxibon es la marca de helados más importante de Nestlé.

Para apalancar el negocio desde el punto de vista de la política de marketing, ha desarrollado un site Cinextreme que la gente puede informarse de las películas que están dando, datos sobre los actores, banda de sonido, en Francia.

Así mismo la línea de negocios Maxibon tiene un site en los países europeos y en los Estados Unidos para promocionar sus productos.

### **Agua Mineral**

Calistoga en Estados Unidos.

Perrier agua mineral que se vende en todo el mundo y se fabrica en Francia.

La fabricación y distribución en toda Italia del agua mineral San Pellegrino.

### **Otros productos alimenticios:**

Pastas Buitoni: se comercializa en Italia y se exportan a otros países.

Yogures LCI en Alemania.

Nestlé ha puesto en funcionamiento una forma de comercializar sus productos a través de la web

En la actualidad, la organización está dividida en cuatro áreas de negocios que son las siguientes:



## Cooking Petcare Childcare Nutrition

A partir del año 1998, la empresa ha escrito sus principios corporativos, están traducidos a 40 idiomas son temas relacionados con: Legislación nacional e Internacional, consumidores, salud y nutrición infantil, derechos humanos, recursos humanos y cuidado del medio ambiente.

Estos principios están orientados a expresar el carácter global que tiene la organización. Además son la esencia de lo que significa Nestlé como líder mundial en alimentos y negocios que están relacionados con la salud.

El grupo Nestlé se ha desarrollado en las siguientes líneas de negocios: Café y té instantáneos, café en granos y molido, bebidas (refrescos), chocolates, cremas heladas, ingredientes para cocinar, congelados, dietéticos, alimentos para mascotas y a incursionado en cosméticos con una alianza estratégica con la compañía L'Oréal de París, comidas para mascotas y especialidades medicinales con la adquisición de las firmas Alcon y Camberra.

Su misión ***“Nestlé se considera a sí misma como la única compañía totalmente dedicada a ofrecer una gama completa de productos alimenticios destinados a satisfacer las necesidades y gustos de la gente, en todo el mundo, en cada hora del día, a lo largo de toda su vida”.***

El objetivo del negocio es la de fabricar y vender productos creando valor en términos sustentables en el largo plazo para consumidores, aliados estratégicos, empleados y la gran cantidad de economías nacionales en las que Nestlé opera.

El la filosofía corporativa se logran la excelencia con la integración horizontal, penetración de mercados, desarrollo de mercados, fusiones, joint venture, desprendimientos de nuevos negocios, liderazgo en procesos y posicionamiento de productos.

El ámbito geográfico es Europa, América, Asia, África y Oceanía; el segmento: cada grupo de edad en cada rincón del planeta; compitiendo en diferentes segmentos industriales y logrando la excelencia por medio de la investigación y desarrollo de productos.



El marco regulatorio europeo que al que debe alinear su fabricación y ventas de productos son el Acta contra las prácticas de corrupción extranjeras, leyes regulatorias de la Comunidad Económica Europea, sobre el cuidado del medio ambiente por ejemplo emisiones y embalajes que cuiden al mismo, cuestiones demográficas y tendencias de salud.

Respecto a otra clase de inversiones la empresa Nestlé ha realizado fuera del ámbito de alimentos que es su core business el desarrollo del negocio de comida para mascotas (perros y gatos) las primeras inversiones en este sector fueron realizadas en el año 1985, a través de la adquisición de la empresa Carnation. Con posterioridad consolidaron su posición en Europa con la adquisición en 1998 de la firma Spillers y con posterioridad en el año 2001 absorbieron la firma Ralston-Purina. Nestle reorganizó esta línea de negocios con la creación de Nestle Purina Petcare. En la actualidad la organización Nestle sigue consolidando su posición en este sector y continúa adquiriendo empresas. Esta política está consolidada con la filosofía de la organización que desea tener una posición de liderazgo en este mercado y unos de los caminos elegidos para ello es la innovación constante en los productos para las mascotas.

Su política de crecimiento se basa en cuatro pilares que son: lograr la performance operativa, innovación de productos y reinnovación, comunicación con el cliente y productos de primera línea. Esta le permite tener un posicionamiento en el mercado creciente como así también un margen de negocios incremental en términos económicos y financieros.

A comenzado a implementar un programas global que se denomina Global Business Excellence. Se ha convertido en el más ambicioso programa de reingeniería de Nestlé. La esencia del mismo consiste en lograr la eficiencia operativa de los negocios de la compañía en todo el mundo. Ha comenzado en el año 2000 y se prevé que finalizará su implementación en el año 2006.

La expectativa de ahorro por la reingeniería de procesos se estima en 3 billones de francos suizos, en el año 2006.

La primera misión de este emprendimiento es la de lograr la alineación del grupo a las expectativas externas, y emplear como soporte de cambio la e-tecnología. El foco del cambio es el cliente, consumidor, los canales de distribución, canales de comunicación, la innovación.

Los pilares del programa Globe son:



- Pragmatismo
- Procesos orientados Business driven
- Operaciones
- Rapidez
- Comunicación
- La mejor gente

El programa encierra los siguientes lineamientos:

- Estandarizar las mejores prácticas de negocios: creando una arquitectura de negocios común orientada al cliente, manejo de la información, planeamiento de la producción. La idea central es la programación de las actividades de la cadena de valor hacia adentro y focalizarse en las actividades de la misma que estén relacionadas con la mejor atención al cliente
- Estandarizar un master data: esto está relacionado a las materias primas y al packaging de materias primas y productos.
- Estandarizar los sistemas de información: Nestlé ha creado cuatro centros de información que trabajan con el mismo hard, soft y red de comunicaciones, con la idea de un manejo de información estandarizada globalmente.

Ventas y costos: los beneficios de esta implementación serán a partir del año 2006 de 3 billones de francos suizos y surgirán de un ahorro en abastecimiento, generación de demanda y soporte funcional.

El negocio del L'Oréal se desarrolla en cosmetología, dermatología y farmacología.

cosmetics activities  
haircolor  
skincare  
sun protection  
make-up  
perfumes and eaux de toilette  
toiletries

Una de las empresas que se ha mencionado en este trabajo del grupo Nestlé es el laboratorio líder en productos oftalmológicos Alcon, presente en los siguientes



países: Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Francia, Alemania, India, Japón, México, España, Reino Unido y Estados Unidos de América.



## Petcare

Nestlé vende productos, pero también ofrece servicios: en este caso, desde su página web recomienda y orienta a los visitantes acerca de los cuidados que deben dar a sus mascotas para tenerlas sanas y seguras.



## Marcas: logotipos e isotipos





All About Nestlé   Our Responsibility   **Our Brands**   Investor Relations   Careers   Nutrition

**Nestlé**  
Good Food, Good Life

# Our Brands

**Baby Foods**  
**Dairy Products**  
**Breakfast Cereals**  
**Ice Cream**  
**Chocolate & Confectionery**  
**Prepared Foods**  
**Food Services**  
**Beverages**  
**Bottled Water**  
**Petcare**

Brand Sites

Nestlé's brands and products are the focus of continual innovation and renovation so that they meet and exceed our consumers' expectations. We seek to ensure that our products are available whenever, wherever and however our consumers want them.

---

Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



## Líneas de negocios por producto

- Soluble coffee: Nescafé, Taster's Choice, Ricoré, Ricoffy
- Roast & ground coffee: Nespresso, Bonka, Zoégas, Loumidis
- Water: Nestlé Pure Life, Nestlé Aquarel, Perrier, Vittel, Contrex, S. Pellegrino, Valvert, Panna, Levissima, Vera, Fürst Bismarck, Viladrau, Arrowhead, Poland Spring, Zephyrhills, Santa Maria, La Vie
- Other beverages: Nestea, Nesquik, Nescau, Milo, Carnation, Libby's, Caro
- Dairy products (shelf stable): Nestlé, Nido, Nespray, Ninho, Carnation, Milkmaid, La Lechera, Moça, Klim, Gloria, Svelty, Molico, Nestlé Omega Plus, Bear Brand, Coffee-mate / (chilled): Nestlé, LC1, Chamyto, La Laitière, Sveltesse, Yoco, Svelty, Molico
- Breakfast cereals: Nestlé
- Infant foods: Nestlé, Nan, Lactogen, Beba, Nestogen, Cérélac, Neslac, Nestum, Guigoz
- Performance nutrition: PowerBar
- Clinical nutrition: Nutren, Peptamen, Modulen, Build-up, Nesvita
- Culinary products (bouillons, soups, seasonings, prepared dishes, canned food, pasta, sauces): Maggi, Buitoni, Crosse & Blackwell, Libby's, Thomy, Winiary
- Frozen foods: Maggi, Buitoni, Stouffer's
- Ice cream: Nestlé, Frisco, Motta, Camy, Savory, Peters
- Refrigerated products (yogurts, desserts, pasta, sauces): Nestlé, Buitoni, Herta
- Chocolate and confectionery: Nestlé, Crunch, Cailler, Galak/Milkybar, KitKat, Quality Street, Smarties, Baci, After Eight, Baby Ruth, Butterfinger, Lion, Aero, Polo, Frutips, etc.
- FoodServices and professional products: Chef, Davigel, Minor's, Santa Rica
- Pet care: Friskies, Fancy Feast, Alpo, Mighty Dog, Gourmet, Mon Petit, Felix
- Flavours for the food industry: Food Ingredients Specialities (FIS)
- Pharmaceutical products: Alcon, Galderma
- Cosmetics: L'Oréal (important interest)

A los efectos de comprender el poderío económico de Nestlé, esta compañía vende fuera de su país de origen (Suiza) el 98% de su facturación, en tanto que Kraft, la multinacional de alimentos norteamericana, vende en su país de origen (USA) el 67% de su facturación. Nestlé es la mayor transnacional de alimentos del mundo, cuyas ventas en el año 2002 ascienden a 89 mil millones de francos



suizos, y ha realizado adquisiciones en los últimos tiempos por valor de 11.375 millones de dólares.

La firma Nestlé está presente en estos continentes y países:

<b>Europe</b>	<b>Americas</b>	<b>Asia</b>	<b>África</b>	<b>Oceania</b>
Austria	Argentina	Bangladesh	Angola	Australia
Baltics (Lithuania, Latvia and Estonia)	Bolivia	People's Republic of	Cameroon	Fiji
Belgium	Brazil	China	Congo	New Caledonia
Bulgaria	Canadá	Hong Kong	Egypt	New Zealand
Czech Republic	Caribbean	India	Gabon	Papua New Guinea
Denmark	Chile	Indonesia	Ghana	Polynesia
Finland	Colombia	Iran	Guinea	
France	Costa Rica	Israel	Ivory Coast	
Georgia and Armenia	Cuba	Japan	Kenya	
Germany	Dominican Republic	Jordan	Mauritius	
Gibraltar	Ecuador	Kazakhstan	Morocco	
Greece	El Salvador	Republic of	Mozambique	
Hungary	Guatemala	Korea	Nigeria	
Republic of	Haiti	Kuwait	Senegal	
Ireland	Honduras	Lebanon	South Africa	
Italy	Jamaica	Malaysia	Tunisia	
Malta	Mexico	Pakistan	Zaire	
Netherlands	Nicaragua	Philippines	Zimbabwe	
Norway	Panama	Saudi Arabia		
Poland	Paraguay	Singapore		
Portugal	Peru	Sri Lanka		
Romania	Puerto Rico	Syria		
Russia	Trinidad and Tobago	Taiwan		
Slovakia	United States of America	Thailand		
Spain	Uruguay	United Arab Emirates		
Sweden	Venezuela	Uzbekistan		
Switzerland		Vietnam		
Turkey				
Ukraine				
United Kingdom				



## Los números de Nestlé

### CONSOLIDATED STATEMENTS

#### Consolidated income statement for the year ended 31st December 2002

In millions of CHF	Notes	2002	2001
<b>Sales to customers</b>	<u>1</u>	<b>89 160</b>	<b>84 698</b>
Cost of goods sold		<b>(38 521)</b>	<b>(37 756)</b>
Distribution expenses		<b>(7 112)</b>	<b>(6 421)</b>
Marketing and administration expenses		<b>(31 379)</b>	<b>(29 372)</b>
Research and development costs		<b>(1 208)</b>	<b>(1 162)</b>
<b>EBITA (a)</b>	<u>1</u>	<b>10 940</b>	<b>9 987</b>
Net other income (expenses)	<u>2</u>	<b>1 686</b>	<b>(135)</b>
Amortisation and impairment of goodwill		<b>(2 277)</b>	<b>(678)</b>
<b>Profit before interest and taxes</b>		<b>10 349</b>	<b>9 174</b>
Net financing cost	<u>3</u>	<b>(665)</b>	<b>(407)</b>
<b>Profit before taxes</b>	<u>4</u>	<b>9 684</b>	<b>8 767</b>
Taxes	<u>5</u>	<b>(2 295)</b>	<b>(2 429)</b>
<b>Net profit of consolidated companies</b>		<b>7 389</b>	<b>6 338</b>
Share of profit attributable to minority interests		<b>(329)</b>	<b>(192)</b>
Share of results of associates	<u>6</u>	<b>504</b>	<b>535</b>
<b>Net profit</b>		<b>7 564</b>	<b>6 681</b>
<b>As percentages of sales</b>			
EBITA (a)		<b>12.3%</b>	<b>11.8%</b>
Net profit		<b>8.5%</b>	<b>7.9%</b>
<b>Earnings per share</b> (in CHF)			
Basic earnings per share	<u>7</u>	<b>19.51</b>	<b>17.25</b>
Fully diluted earnings per share	<u>7</u>	<b>19.30</b>	<b>17.14</b>

(a) Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation of goodwill.



## Algunas de las Marcas, Logotipos e Isotipos del Grupo L'Oreal



LA ROCHE-POSAY  
LABORATOIRE PHARMACEUTIQUE



## PREGUNTAS

1. ¿Qué clase de grupo considera Ud. que es Nestlé?
2. ¿Cuál es la estrategia corporativa?
3. ¿Qué disciplina de valor adopta el grupo Nestlé?
4. ¿Qué es una marca?
5. ¿Qué es un logotipo y qué un isotipo?
6. ¿Cuál piensa Ud. Que ha sido la política de crecimiento del Grupo Nestlé desde sus orígenes?
7. ¿Porqué considera Ud. que Nestlé es una organización globalmente competitiva?



# Guía de solución posible del Caso Nestlé

Antecedentes de la Organización  
Desarrollo del negocio a través  
de los años

# Hechos relevantes

- Fundada en 1960 por Henri Nestlé
- Primer producto leche con azúcar
- Fusión con la firma de Andre Peter descubridor del chocolate
- 1905 Fusión con la empresa Anglo Swis ( por la creación de un producto sustitutivo)
- A partir la fusión con la empresa Anglo Swis comienza el crecimiento y estabilización de fabricas en EE.UU., Reino Unido, Alemania y España
- 1904 Convenio con la firma Suiza de chocolates para fabricar chocolates
- Crecimiento de las exportaciones de leche condensada
- Cambia a los distribuidores en el mundo por empresas subsidiarias

# Hechos relevantes

## continuación

- 1907 establece una planta en Australia con dos objetivos: abastecer el mercado interno y exportaciones a Asia
- Durante la Primera Guerra Mundial la demanda de sus productos creció vertiginosamente
- A partir de 1920 la línea de chocolates fue el segundo negocio de la firma
- 1938 Científicos descubren el café instantáneo Nescafé

# Hechos relevantes

## continuación

- 1947 Fusión con la firma Alimentaria para la fabricación de sopas y caldos Magi
- 1950 Nestlé adquiere la firma inglesa Crosse & Blackwell ( sopas)
- 1950 a 1959 las ventas de Nescafé se triplicaron y entre 1960 y 1974 cuadruplicaron

### **Nuevo giro estratégico de la compañía:**

- Alimentos, a la inserción en el Negocio de las fragancias adquiere una participación relevante en L'Oréal de París ( acuerdo de sindicación de acciones) es líder en el mercado de cosméticos
- 1985 Compra la empresa Carnation de alimentos en EE.UU. Se consolida como la empresa más grande en el mundo de alimentos
- Adquisición de empresas en el rubro de aguas minerales como San Pellegrino, Perrier

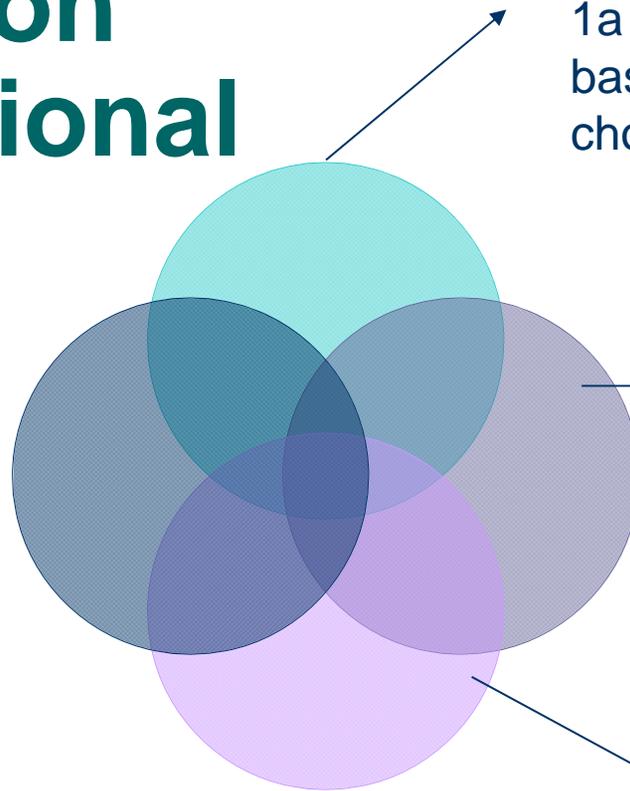
# Hechos relevantes

## continuación

- Ingresan en el negocio de comidas para mascotas compran Spillers petfoods, Reston Purina
- Adquisición en la década el 70 del laboratorio ALCON y Camberra
- Intensifican el desarrollo mundial de los negocios en Asia, China
- A lo largo de estos años se una compañía diversificada de alimentos se ha convertido en un conglomerado de negocios
- Comienza un nuevo relanzamiento corporativo que se sustenta en convertirse en una firma globalmente competitiva diversificada y con negocios que la convierten en un conglomerado. Tiene en el mundo más de 500 factorías.

# Expansión Internacional

A partir de 1938 establecen una política de diversificación de productos y comercialización de alimentos



1a época: crecimiento en base a leche en polvo, chocolates, Nescafé

1a y 2da Guerras Mundiales: palanca de crecimiento

Fusiones de empresas



# El negocio de Nestlé

- Café y té instantáneos
- Café en granos y molido
- Bebidas (refrescos)
- Chocolates
- Cremas heladas
- Cosméticos
- Ingredientes
- Congelados
- Dietéticos
- Comida para mascotas
- Alimentos para bebés
- Especialidades medicinales



## Sus Principales Marcas

- Café Instantáneo: Nescafé, Nespresso, Bonka
- Aguas: Nestlé Pure Life, La Taster's Choice, Perrier
- Café en granos y molido: Vie
- Otras bebidas: Nestea, Nesquik
- Productos lácteos: Nestlé, Milkmaid
- Cereales para el desayuno: Nestle
- Alimentos para bebés: Nestogen, Guigoz
- Cosméticos: L'Oreal de Paris
- Alimentos energizantes: PowerBar
- Dietas de internación: Nutren, Peptamen, Build-up
- Ingredientes: Buitoni, Maggi
- Congelados: Maggi, Stouffer's
- Cremas Heladas: Frisco, Motta
- Refrigerados: Nestle, Buitoni, Herta
- Chocolates y golosinas: Crunch, KitKat, Butterfinger
- Alimentos para Mascotas: Friskies, Fancy Feast



## Misión

Nestlé se considera a sí misma como “la única compañía totalmente dedicada a ofrecer una gama completa de productos alimenticios destinados a satisfacer las necesidades y gustos de la gente, en todo el mundo, en cada hora del día, a lo largo de toda su vida”

# Objetivo del Negocio

Fabricar y vender sus productos creando valor en términos sustentables en el largo plazo para consumidores, aliados estratégicos, empleados, socios del negocio y la gran cantidad de economías nacionales en las que Nestlé opera.

# Estrategias Básicas

**Integración Horizontal – PowerBar (Barras de Cereal)**

**Penetración de Mercados - Nesquik Bunny**

**Desarrollo de Mercados - Africa**

**Desarrollo de Productos - Kit Kat Big Kat**

**Fusiones - Ralston Purina**

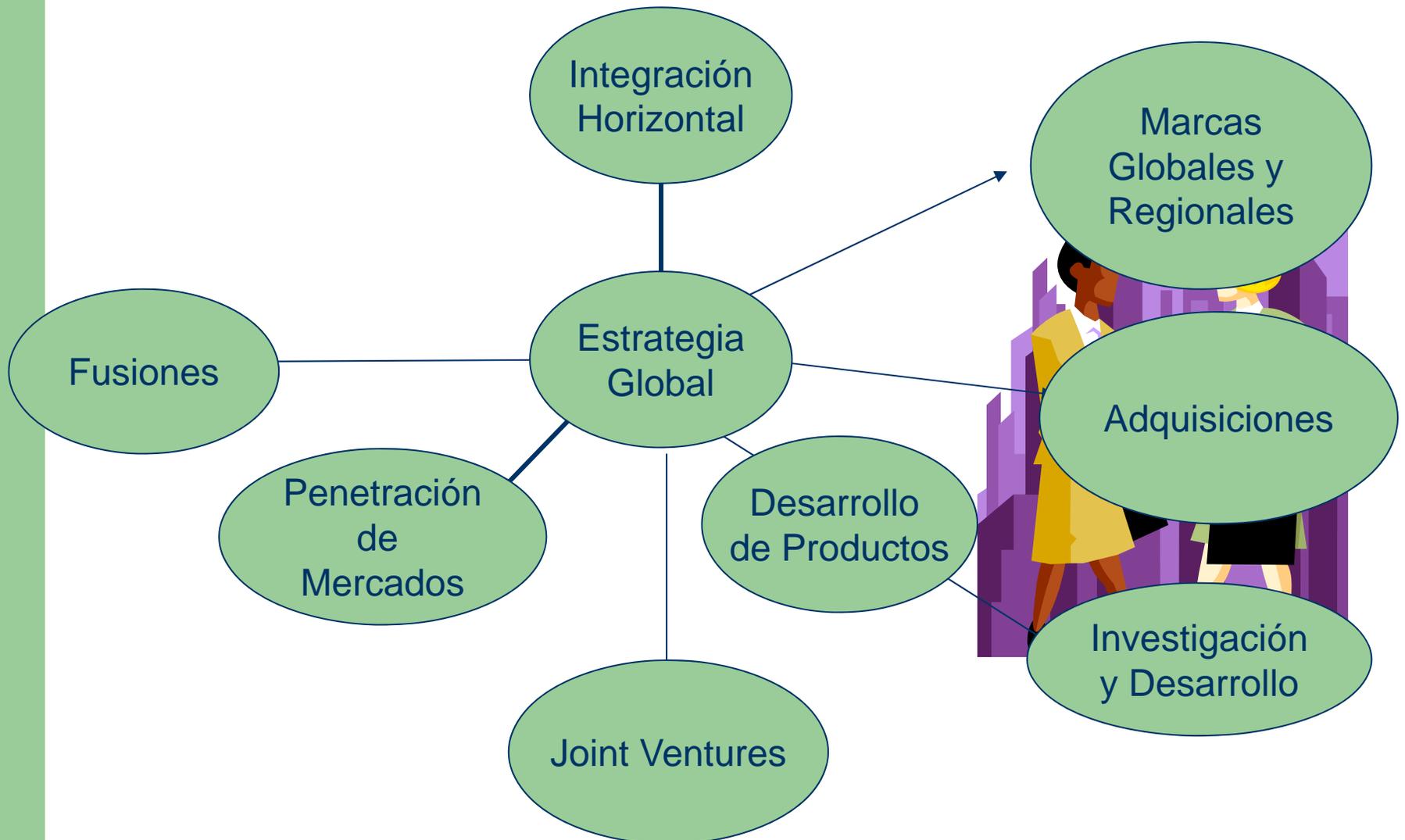
**Joint Venture (Acuerdo de Riesgos Compartidos) - General Mills**

**Desprendimientos - Frozen Potato Business**

**Liderazgo de Costos – Posicionamiento de Productos**



# Estrategias Básicas



# AMBITO DE ACCION

**Geográfico: Europa, América, Asia, Africa y Oceanía**

**Segmento: Cada grupo de edad en cada rincón del planeta.**

**Industria: Compite en varios segmentos de las industrias de alimentos envasados y bebidas (gaseosas, refrescos y jugos)**

**Vertical: investigación y desarrollo de productos**



# Factores no controlables

## Zona Europa

**Políticos** (leyes regulatorias de la Unión Europea, Acta contra las prácticas de corrupción en el extranjero)

**Económicos** (GATT, WTO, Unión Europea, fluctuaciones del Euro)

**Sociales** (emisiones y embalajes que no dañen el medio ambiente, cuestiones demográficas, tendencias de la salud)

**Tecnológicos** (investigación y desarrollo, nuevos productos y mercados)



# Factores no controlables

## Zona América

**Políticos** (WTO, GATT, NAFTA)

**Económicos** (FMI, Banco Mundial)

**Sociales** (grandes grupos familiares, creciente PPP (poder de compra de las monedas), objetivos de bajo ingreso, Iglesia Católica, cuestiones de salud)

**Tecnológicos** (tratamiento del agua)



# Factores no controlables

## Zona AOA –Asia Oceanía África

**Políticos** (comunismo, WTO, piratería)

**Económicos** (GATT, Banco Mundial, FMI, fluctuaciones de los tipos de cambio, FDI, grandes mercados (China y Japón), demográficos)

**Sociales** (Política china de “un solo hijo”, altos índices de fertilidad en Africa, violación a los derechos humanos, la mujer integrando la fuerza de trabajo)

**Tecnológicos** (sanidad, R&D, alimentos dietéticos, alimentos precocidos de rápida preparación)

# Análisis Económico-Financiero

Inventarios	Capital de Mercado (Millones)	Ventas (Millones)	Crecimiento	Rentabilidad	Situación Financiera
<b>Prom. Industria</b>	<b>4.989</b>	<b>4.565</b>	<b>C+</b>	<b>C+</b>	<b>C</b>
Nestle SA ADR	91.518	48.465	B+	A-	A+
Kraft Foods	68.567	33.875	B+	B-	B
Unilever NV ADR	33.357	44.653	B+	B-	B-
Unilever PLC ADR	23.954	44.653	B+	B-	B-
Groupe Danone ADR	18.226	13.273	C+	C+	B+
General Mills	18.206	9.024	A+	A+	C
Sara Lee	17.106	18.043	C+	A-	B-

# La Competencia

Danone: productor de alimentos lider en Francia

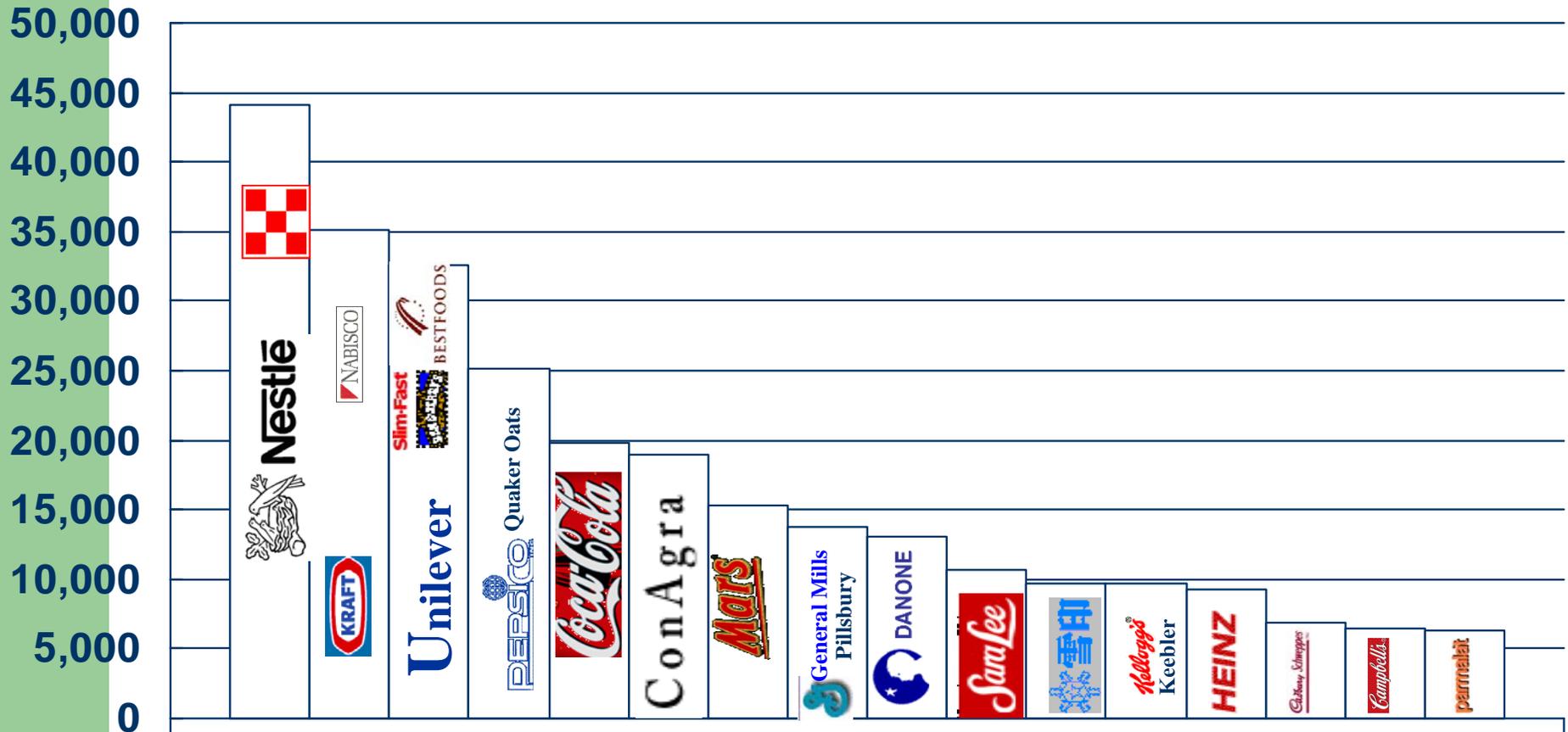
Dreyer's Ice Cream: fabrica y distribuye helados de alta calidad y otros postres congelados

Dean Foods Company: principalmente fabrica y distribuye productos lácteos en USA

# La Competencia

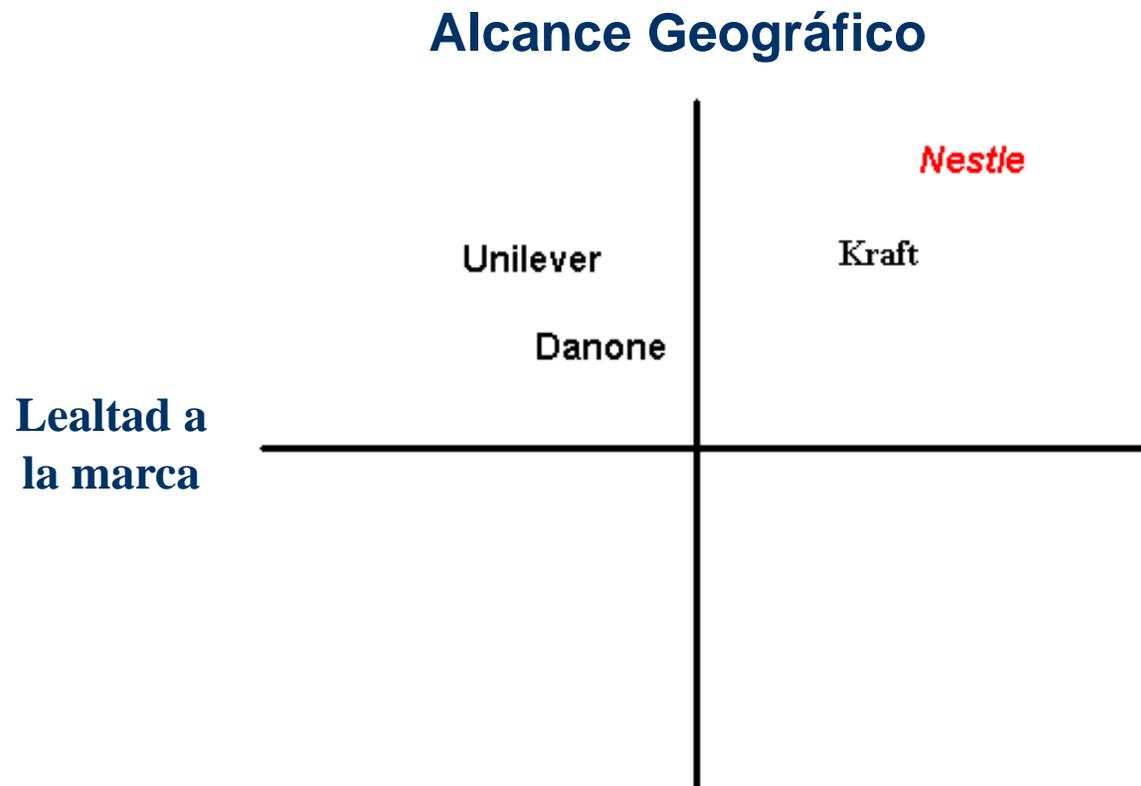
Ventas de alimentos y bebidas durante 1999  
(no incluye bebidas alcohólicas)

(\$ in millions)



Fuente: Informes anuales /  
estimados

# Análisis comparativo de lealtad a la marca y alcance geográfico



## Rentabilidad comparada

Compañía	Año	Ganancia Bruta	EBITDA	Resultados antes de extra
Nestle S.A.	2001	58.6%	14.5%	7.9%
Nestle S.A.	2000	56.8%	15.8%	7.1%
Danone	2001	N/A	N/A	0.9%
Dreyer's Grand Ice Cream, Inc.	2001	N/A	N/A	0.6%
Dean Foods Co.	2001	N/A	N/A	N/A

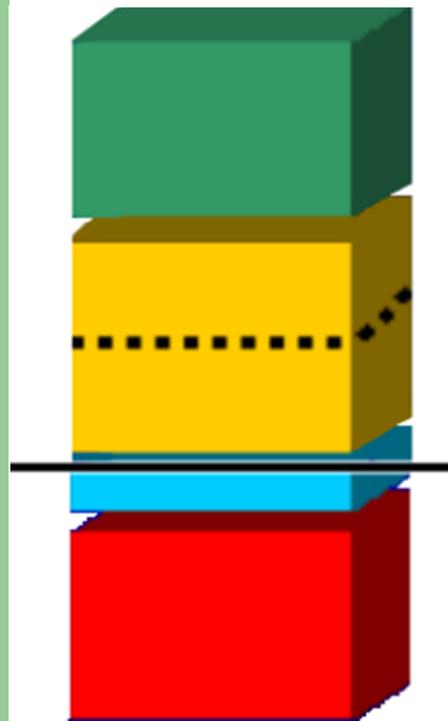
# Participación en los mercados de

	<u>%</u>
Polonia	80.2
Chile	59.4
Portugal	47.2
Francia	25.3
Reino Unido	24.5
Brasil	21.0
México	18.5
Italia	17.7
España	15.0
Alemania	4.9

# Factores determinantes del Crecimiento en las Ventas

Enero a Diciembre 2001 – francos suizos 84.7 billones

+4,0%



4.4% RIG (Real Internal Growth – Incremento de las Ventas a valor constante)

5.3% Incremento en los precios de ventas y otros

-1.0% Adquisiciones menos desprendimientos

-4.7% Variación de los índices de intercambio

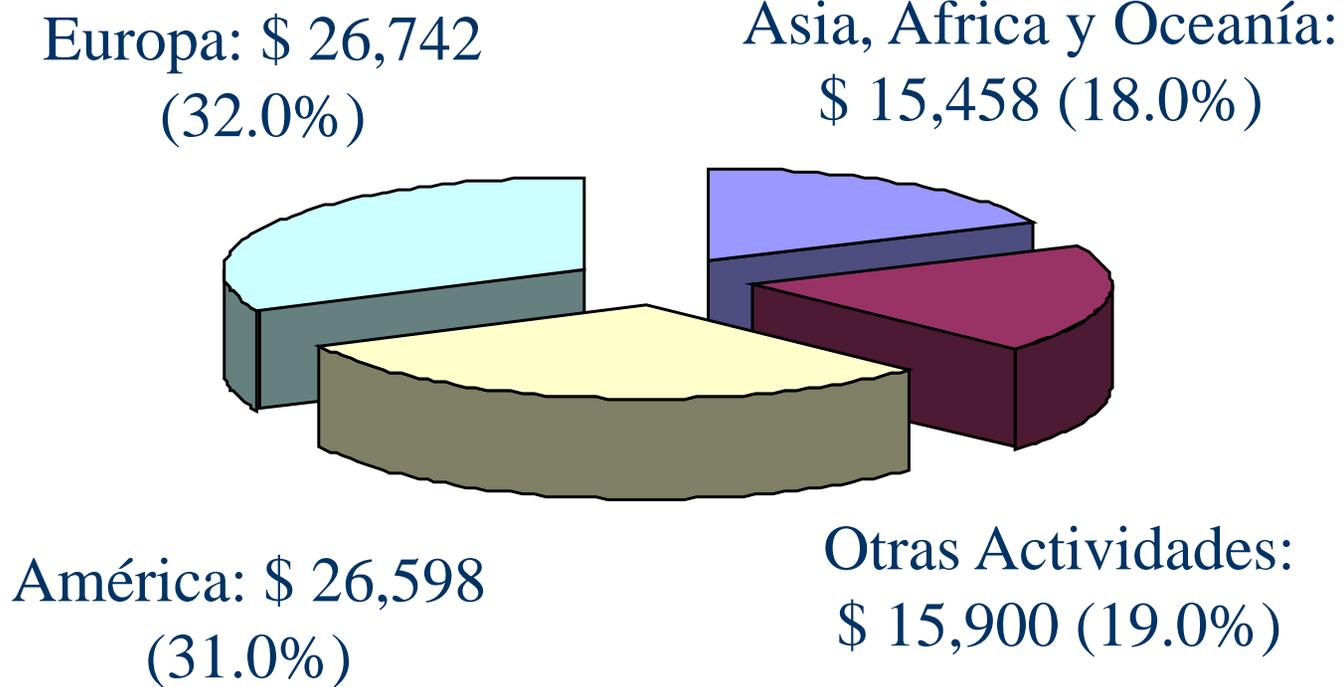
Crecimiento en las ventas con estructuras comparables y valores constantes de intercambio: +9,7%



	<b>Ventas (mill)</b>	<b>% of Beneficio</b>
<b>Bebidas</b>	<b>24,023</b>	<b>28.4%</b>
<b>Lácteos</b>	<b>22,953</b>	<b>27.1%</b>
<b>Dietéticos</b>	<b>21,324</b>	<b>25.2%</b>
<b>Comidas Preparadas</b>		
<b>Chocolates</b>	<b>11,244</b>	<b>13.3%</b>
<b>Preparados</b>		
<b>Medicinales</b>	<b>5,154</b>	<b>6.1%</b>

**Año: 2001**

## Análisis de las Ventas (en millones)





## Objetivo Estratégico de Nestlé

El objetivo corporativo de Nestlé es conservar y consolidar su condición de liderazgo a nivel mundial en su rubro, con crecimiento estable e incremento en las ventas en la zona AOA (Asia-Oceanía-África) en el orden de los 25 billones CHF para el año 2012, incrementando su participación en el mercado y reconocimiento de marca en la región.

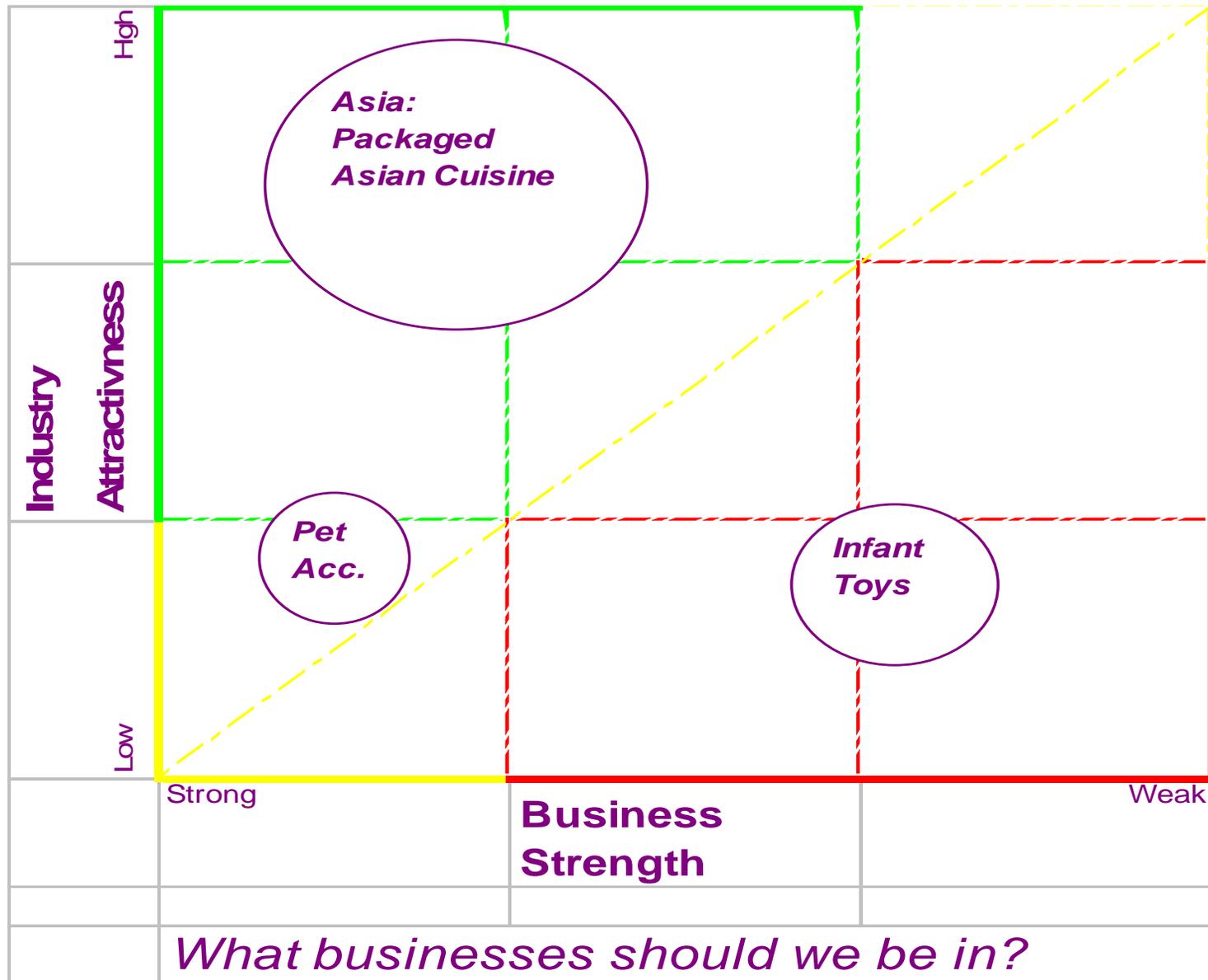
# Alternativas de Estrategias

Diversificación Concéntrica: Expansión inmediata de su considerable y prestigioso conjunto de marcas, introduciéndose en la cocina asiática y del Pacífico.

Joint Venture: Concretar acuerdos bilaterales con productores y distribuidores locales de alimentos.

Integración vertical hacia adelante: Alcanzar el mayor y más diversificado número de consumidores mediante el control y desarrollo de los canales de actividades en Asia y la región del Pacífico

# GE Matrix



# Recomendación: la Diversificación Concéntrica

- Esta opción ha sido la clave de la estrategia de Nestlé en el pasado
- Nestlé puede apoyarse en su muy consistente participación del mercado actual y know-how tecnológico para incorporar nuevos productos, agregándolos a sus líneas exitosas presentes.

## Implementando este Plan

- Inversión en Investigación y Desarrollo de nuevas líneas de productos de la cocina asiática para desarrollar el sabor apropiado, embalaje, almacenamiento y técnicas de preparación.
- Inicialmente, la producción podría ser hecha en cualquiera de las 132 fábricas en esa región
- Fábricas adicionales se construirían en forma progresiva en los próximos diez años, dependiendo del éxito de los nuevos productos

## Continuación...

- Dos fábricas abrirían en 2004, seguidas de 2 más cada dos años hasta 2012
- Expansión de los planteles actuales en caso de que no se dispusiera de espacio extra
- Contratación de trabajadores adicionales (entre 80 y 120 mil) y capacitación para los nuevos gerentes, en un plan previsto para los próximos diez años
- Búsqueda de nuevos proveedores de materias primas y compra a los actuales proveedores locales que actualmente proveen a las necesidades de recursos

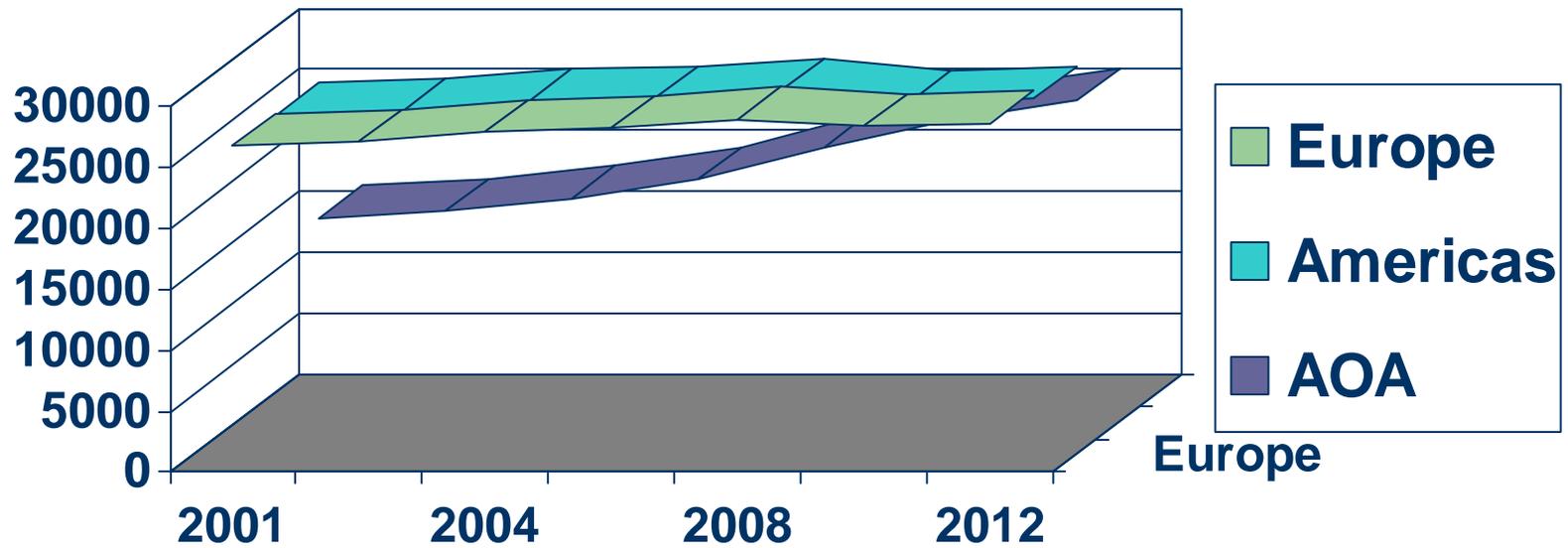
# Impacto de la Estrategia

Europa	26742	27100	27890	28190	28900	28340	28570
América	26598	26900	27700	27980	28600	27560	27980
Asia-Oceanía-Africa	15458	16050*	17100#	18670	21300	23560	25140
Otros	15900	16980	16870	17050	18600	18950	20010
Total	84698	87030	89560	91890	97400	98410	101700

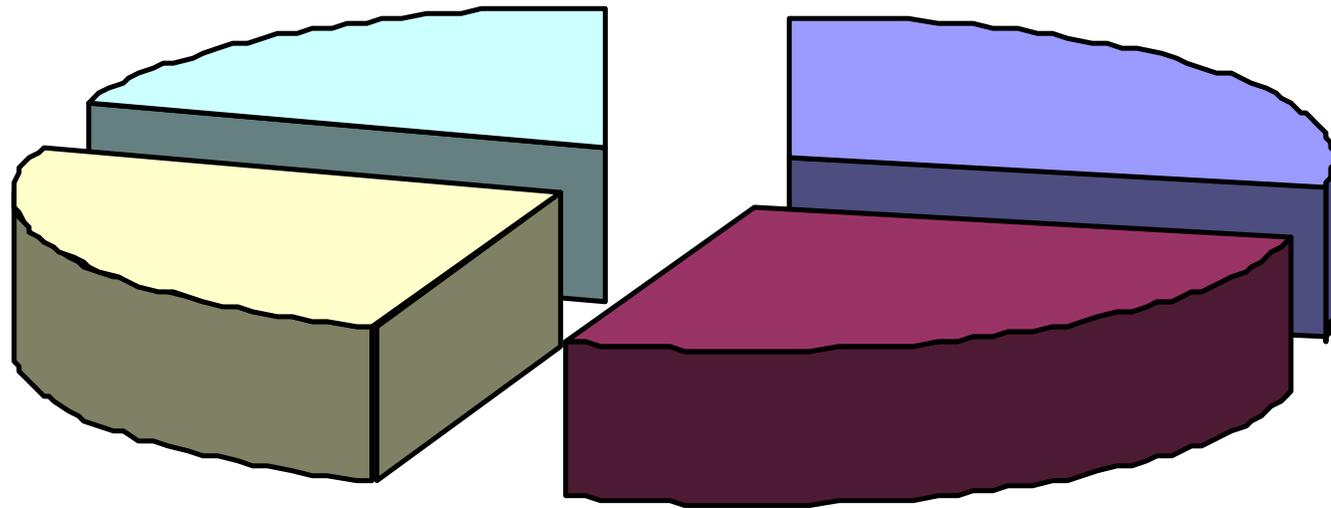
\*Investigación y Desarrollo completos

#Primera fábrica nueva operativa

# Asia's Rise



# Ventas Pronosticadas (pasando AOA de 18% a 24.7%)



■ Europe ■ Americas ■ Asia, Ociaania, Africa ■ Other

# Pronóstico de Ingreso Consolidado

<b>Valores Clave (consolidados)</b>								<b>% sobre</b>
<b>Ventas</b>	<b>84.698,00</b>	<b>87.030,00</b>	<b>89.560,00</b>	<b>91.890,00</b>	<b>97.400,00</b>	<b>98.410,00</b>	<b>101.700,00</b>	<b>ventas</b>
EBITDA	12.444,00	13.054,00	13.434,00	13.780,00	14.610,00	14.761,00	15.255,00	15,0%
EBITA	9.713,00	10.443,00	10.747,00	11.026,00	11.688,00	11.809,00	12.204,00	12,0%
Ganancias Comerciales	9.218,00	9.573,30	9.851,60	10.107,90	10.714,00	10.825,10	11.187,00	11,0%
<b>Ganancias Netas</b>	<b>6.681,00</b>	<b>6.527,25</b>	<b>6.717,00</b>	<b>6.891,75</b>	<b>7.305,00</b>	<b>7.380,75</b>	<b>7.627,50</b>	<b>7,5%</b>

EBITA: beneficios antes de impuestos, intereses y amortizaciones.

EBITDA: beneficios antes de impuestos, intereses, depreciación y amortizaciones.

En millones de francos suizos

The End.

