

Garde, Hugo

Nestlé Aguas

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 Aguas* [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-aguas-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 Aguas

Para la firma Nestlé es una prioridad el tratamiento del agua, porque entiende que es un recurso universal prioritario.

En particular para la compañía es fundamental el tratamiento de agua, la calidad, cantidad sus consideraciones sociales, económicas y políticas.

En sus procesos productivos la firma utiliza la metodología EPIs este método es consistente con las normas ISO14031. El método da como resultado una medición de la forma de producir alimentos cuidando el medio ambiente. (Protección de la capa de Oson, gases) y está en consonancia con los protocolos de Kioto.-

Con relación a los negocios de la compañía que está especializada en la elaboración y comercialización de alimentos, es un grupo diversificado que siguió un momento de su historia una política de conglomerado. En la década de los años 70 incorporó a su portafolio de negocios actividades que no estaban directamente relacionadas con su negocio central. Compró los laboratorios ALCON de origen norteamericano, fundado en el Estado de Texas y también a los laboratorios Canderma. Asimismo incorporó el 26% del patrimonio de L'Oréal de París suscribiendo un acuerdo de sindicación de acciones con los dueños fundadores que sumando sus tenencias accionarias alcanzan la mayoría absoluta del manejo societario; el resto de las acciones cotizan en la bolsa de París. Con relación a los productos que fabrica y comercializa a continuación se detalla la lista de productos. En general se puede decir que se especializa en productos de nutrición, lácteos, café, sopas, helados, chocolates, productos para las cadenas de negocios de food services, aguas y la línea de productos farmacéuticos y de belleza este último a través de su tenencia en L'Oréal de París. Además de los negocios mencionados a incorporado a su línea de negocios alimentos para animales (gatos y perros) es decir la línea PET CARE.

Una de las más recientes incorporaciones es la línea de negocios de aguas fue a través del desarrollo de las marcas Pure Life, Nestlé Aquarel, cuatro marcas premiadas a nivel internacional Perrier, Vittel, Contrex, San Pellegrino. El grupo



Nestlé maneja 72 marcas de aguas minerales y opera en 160 países y da empleo a 21.600 personas.

La firma Nestlé tiene como objetivo satisfacer un universo de necesidades en base a calidad en función de las expectativas regionales.

Nestlé fundó en 1998 Nestlé Pure Life con una excelente calidad del producto para abastecer a los consumidores en los países emergentes.

Esta marca de agua mineral está presente en países de Asia, Latinoamérica y Medio Este.

Nestlé Aquarel fue fundada por la empresa en el año 2000. El producto se presenta en 4 diferentes envases. Esta agua mineral tiene por finalidad satisfacer las expectativas de los consumidores europeos.

En la actualidad se comercializa en 6 países de Europa y se están desarrollando los planes de negocios para expandir la marca en otros países europeos.

El portafolio de negocios de Nestlé se extiende a un negocio montado en marcas internacionales y regionales (Ver anexo).

En los últimos años el mercado estadounidense, ha tenido un gran crecimiento. El apalancamiento de este crecimiento ha sido la venta del producto en PET.

El grupo Perrier es líder en el mercado norteamericano canadiense. En los últimos años ha debido desarrollar una fuerte política competitiva

Los galones de 5 litros representan la venta del 40% del agua mineral vendida en los Estados Unidos. Para reforzar el 30% del market share de los galones vendidos en Estados Unidos ha tenido que reforzar su cuota de mercado adquiriendo Black Mountain en California y Aqua Cool en Northeast.

En el mercado europeo la venta de agua mineral para el grupo representa el 50% del mercado total. Esto ha sido factible por la agresiva política comercial y por las adquisiciones realizadas.

En Latinoamérica el grupo se expande rápidamente en Brasil, México y Argentina.

El Medio Este y África el grupo está desarrollando una fuerte política de crecimiento a través de adquisiciones de empresas.

La firma Nestlé Water que es la unidad de negocios del grupo, ha desarrollado una fuerte campaña relativa a la importancia del agua como recurso natural. Asimismo desarrolla una fuerte campaña en la educación del público encuadrándose en la importancia del agua en el medio ambiente y los beneficios del agua en la vida humana.



Para la empresa Nestlé la innovación se desarrolla en interés de los consumidores y es hecha con una gran dedicación y responsabilidad. Para llevar a cabo este objetivo cuenta la firma con 3.500 colaboradores dedicados a esta tarea y un presupuesto anual de 800 millones de francos suizos.

Nestlé considera al agua como un tesoro precioso y por lo tanto están desarrollando un centro de tecnología en Vittel . Este centro estará dedicado a la protección del medio ambiente, la optimización de la producción del agua , reciclado del agua, packaging amistosos, y que estos últimos sean biodegradables.

Este centro hoy día está dedicado a entender los efectos de la hidratación en el cuerpo humano, un más eficiente packaging.

Una de las prioridades del centro de investigación es el efecto del agua en las plantas, flores, té. Están desarrollando fórmulas complejas para incluir al agua jugos y flores, glucosa, vitamina B. Otra actividad es la innovación en las botellas, materiales en los que están hechos los packaging.

Nestlé Water ha desarrollado un canal de comunicación be to be para que los clientes y consumidores estén conectados en forma rápida y fluida. Este centro de atención al cliente da información sobre el agua.

Además utiliza para comunicar sus productos el medio televisivo, gráfico y radial. Exponsoarea eventos deportivos, realiza marketing directo y promociones. El grupo de marcas tiene afinidad con la naturaleza y la familia.

San Pellegrino es sinónimo de “refinamiento italiano”, Vittel es símbolo de vitalidad, Perrier de cuidar el planeta.



Asia



Nestlé Pure Life

Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries worldwide

JAPAN



Nestlé Kon Kon Yu Sui

Still spring water, originating from the base of Fuji-Yama, it can be found throughout the country.

VIETNAM



La Vie

Still mineral water, bottled at its source in Khanh Hau in the Tong An Province in southern Vietnam, it can be found throughout the country.

PHILIPPINES



Hidden Spring

Still mineral, originating from the Banahaw mountain near Manille, it is found mainly in the Out of Home channel throughout the country.



Nestlé Pure Life

Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries worldwide

THAILAND



Minéré

Still mineral water, bottled at its source in the ancient capital of the Siam Kingdom, it can be found throughout the country.



Nestlé Pure Life

Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries



INDIA	
	Nestlé Pure Life Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries worldwide
PAKISTAN	
	Nestlé Pure Life Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries worldwide
UZBEKISTAN	
	Nestlé Pure Life Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries worldwide

Europa

FRANCE			
	Abatilles Still mineral water originating from Arcachon in southwest France. Its spring is one of the deepest in France.		Plancoët Still mineral water emerging from the Sassay spring, overlooking village of Plancoët on the north coast of Brittany, France.
	Carola Still mineral water, originating from the Alsace region of eastern France, it is also available in sparkling and flavoured variations.		Sainte-Alix Still spring water, from Brittany, it can only be found in its natal region of France.
	Hepar Still mineral water, rich in calcium and magnesium, originating from its source near Contrexeville in the Vosges hills. Renamed Hepar in 1920, available in a 1-litre format.		Vittel Still mineral water, originating in the Vosgesregion, it can be found in over 70 countries worldwide. It is one of the main players on the French bottled water market.



Nestle Aquarel

First multi-source European spring water, available in both still and sparkling versions.



Saint-Lambert

Spring water, originating from the Chevreuse Valley, 50 km west of Paris, it is only available in the Parisian area in still & sparkling versions.



Contrex

One of the group's 4 international brands, still mineral water, rich in mineral salts, it is bottled at its source at Contrexeville in the Vosges hills of northeastern France.



Quezac

Lightly sparkling mineral water, bottled at its source at Quezac in the Lozere region of southern France, it can be found throughout the country.



Perrier

Naturally sparkling mineral water, bottled at its source at Vergeze, in the south of France. It is one of the emblematic brands of the group and can be found in over 160 countries worldwide.

GERMANY



Nestle Aquarel

First multi-source European spring water, available in both still and sparkling versions.



Furst Bismarck Quelle

Mineral water bottled on land in northern Germany that is still owned by the family from which the water takes its name. It is available in still, sparkling & flavoured varieties.



Harzer Grauhof Brunnen

Still & sparkling mineral water, discovered during the 19th century in the northern forest region of Harz, it is a leading brand in north-eastern regions of Germany.



Neuselters

Sparkling spring water, discovered by Friedrich Neu mayor of the town of Selters, it is bottled at its source near Wetzlar in the Taunus hills.



Rhenser Mineralbrunnen

Sparkling mineral water, it is bottled at its source in Rhenser, near the Rhine. It can be found in the western agglomerations of Germany.



Rietenauer

Sparkling mineral water, it takes its name from the village north east of Stuttgart, where it is bottled. It can be found in the southern cities of Stuttgart and Munich.



BELGIUM			
	Nestle Aquarel		Charmoise
	First multi-source European spring water, available in both still and sparkling versions.		Still spring water, bottled at its source in the heart of the Ardennes region. It is found essentially in the Out of Home channel.
	Valvert		
	Still mineral water, originating from the Ardennes Valley in south-east Belgium, it can be found throughout France and Belgium.		
GREECE			
	Korpi		
	Still mineral water, bottled at its source near Vonitsa, in the mountains of the northern Peloponnese, it is now one of the most popular brands in Greece. It is also available in a carbonated version.		
HUNGARY			
	Theodora Quelle		
	Bottled at Kekkut, near lake Balaton in western Hungary, it can be found all over the country in still & sparkling versions.		



ITALY			
	Levissima		Lora Recoaro
	Still mineral water, originating from the Italian Alps, it can also be found in a carbonated version.		Still mineral water, it is a regional water originating from the Venetian area.
	Panna		Pejo
	Still & lightly sparkling mineral water originating from the slopes of Mount Gazzaro, 40 km from Florence, in Tuscany. It can be found throughout Italy, as well as in Europe and the USA		Mineral water, originating at 1,393 metres altitude in the Lombardi mountains of northern Italy, it is a regional Italian water available in both still & sparkling versions.
	Bernardo		S. Pellegrino
	Still mineral water, bottled at its source near the San Bernardo Pass in northeastern Italy, it can be found throughout Italy, as well as in Belgium, Great Britain, Japan, USA and the Caribbean.		Sparkling mineral water, bottled at 3 sources in the Italian Alps, it can be found in over 85 countries worldwide and it is one of the Group's big international brands.
	Ulmata		Vera
	Still mineral water, also available a "frizzante" version, originating from the Cuneo region in north-west Italy.		Mineral water, originating from the edge of the Dolomites, it is available in still, lightly and moderately sparkling, as well as flavoured, versions. It is one of the few national brands



POLAND			
	Dar Natury		Mazowszanska
	Still spring water, emerging from Zestoniew 50 km from Warsaw in Poland, it is distributed mainly in large formats for the national Home & Office market.		Spring water originating from a source situated at 270 m underground near Warsaw, it can be found in both still and sparkling versions.
	Naleczowianka		
	Sparkling mineral water, originating from an ancient hot spring near the village of Naleczow, south of Warsaw, it is also available in a still version.		
LUXEMBOURG			
	Nestlé Aquarel		
	First multi-source European spring water, available in both still and sparkling versions.		
TURKEY			
	Sansu		
	Still spring water, it comes from a protected site at 2100 m altitude in the heart of the Anotolian Mountains of northern Turkey. This brand can be found nationally and in all channels.		



PORTUGAL			
	Agua Campilho		Agua Castello
	Naturally sparkling mineral water originating from Vidago in the Alto Douro mountains of northern Portugal.		Natural sparkling mineral water, rich in calcium and bicarbonate, it comes from Pizoes-Moura, in southeastern Portugal.
	Nestle Aquarel		
	First multi-source European spring water, available in both still and sparkling versions.		

Estados Unidos y Canadá

USA			
	Arrowhead		Ice Mountain
	Still spring water, believed to have been discovered by Native Americans, originating from high in the San Bernardino Mountains, east of Los Angeles.		Still spring water, available nationwide in the US Retail channel. It is also available as a sweetened sparkling beverage in fruit flavours.
	Calistoga		Deer Park
	Sparkling spring water, originating from the Napa Valley, California, it is also available in non-sparkling and fruit flavoured versions.		Still spring water, originating at an altitude of nearly 1,000 m, in Allegheny region of the Appalachian Mountains, Maryland, USA, it is also known as "The Spring of Life".
CANADA			
	Aberfoyle		Montclair
	Still spring water, originating from the Guelph area, just outside Toronto. It ranks in the top 5 still bottled water brands on the Canadian market.		Spring water, taken from 4 sources in the Quebec region, it can be found throughout Canada in still, sparkling and flavoured versions.



Latinoamérica

Argentina			
	Eco de Los Andes		Nestlé Pure Life
	Still mineral water originating from a spring at 5000 m altitude in the Andes Mountain range of Argentina.		Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries worldwide.
	Fresh Water		GlaciAr
	Still spring water, distributed exclusively in the Home & Office channel, originates from just outside Buenos Aires.		Mineral water, originating from the Buenos Aires area of Argentina, it can be found in still & sparkling versions in the Retail channel throughout the Buenos Aires region.
BRAZIL			
	Sao Lourenço		Nestlé Pure Life
	Still and sparkling mineral waters, it comes from the Rio Verde region, north of Sao Paulo. Although found nationally, sales are concentrated in south-east Brazil.		Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries worldwide.
	Levissima		Petrópolis
	Still spring water, bottled at Lindoya in the Sao Paulo region, it earned the name "Levissima", meaning lightness, due to its low mineral content.		Still mineral water, originating from the Petropolis mountains less than 50 km north of the Imperial City, it can be found in the Rio area.
Cuba			
	Ciego Monteiro		
	Mineral water available in still & sparkling versions originating from Cienfuegos in western Cuba.		



Mexico			
	Santa Maria Still spring water originating from sources in the mountains, south-east of Mexico City. It can be found throughout Mexico, but is predominantly found in the Mexico City Valley.		Nestlé Pure Life Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries worldwide.

Medio Este

EGYPT			
	Baraka Still & sparkling spring water, emerging from a spring under the desert north east of Cairo. It is Egypt's number one bottled water brand.		

Saudi Arabia			
	Al Manhal Still spring water, originating from the Riyadh area, it is distributed throughout Saudi Arabia.		

JORDAN			
	Ghadeer Still mineral water, emerging from the Jordanian mountains 170 km south of Amman, it is known as "gift of nature" and is a national leader on today's bottled water market.		Nestlé Pure Life Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries worldwide.



LEBANON			
	Sohat Still mineral water, originating from the Lebanese mountains between Beirut and Damascus, it can be found not only in Lebanon, but also in the Middle East and even Great Britain.		Nestlé Pure Life Still spring water, aimed at answering the needs for a pure, safe and affordable water, it is now present in 11 emerging countries worldwide.

Africa

SOUTH AFRICA			
	Schoonspruit Mineral water, originating from Doornkloof, near Pretoria in north-eastern South Africa, it can be found in still, sparkling and flavoured varieties.		Valvita Still mineral water, originating from the small town of Doornkloof, not far from Pretoria in South Africa, it can be also found in other southern African countries.

A continuación se refleja dentro de las unidades de negocios por producto la importancia que tiene para la empresa la línea de aguas.

Key market and product information

In millions of CHF

Sales	2001	2000	1999
Coffee	8937	9096	8340
Water	8887	7380	5269
Other	6199	6568	7250
Total	24023	23044	20859
EBITA	4259	4318	3764



Refreshment beverage categories

Packaged water : the highest average growth

Billion litres

CATEGORIES	VOLUMES 2001	BREAKDOWN 2001 (%)	GROWTH p.a. 1996 TO 2001
TOTAL REFRESHMENT BEVERAGES	392	100 %	105
PACKAGED WATER	112	29	109
CARBONATES	186	48	104
STILL DRINKS	35	9	104
FRUIT JUICES/ NECTARS	33	8	103
DILUTABLES	27	7	101

Source Zélinh - Packaged Water 2001 - Nestlé Waters estimations





Packaged Water : A dynamic and stable growth

Billion litres

	1998	1999	2000	2001
PACKAGED WATER Volumes <i>Change</i>	87 + 8 %	95 + 9 %	104 + 9 %	112 + 8 %
CARBONATED SOFT DRINKS Volumes <i>Change</i>	172 + 4 %	175 + 2 %	180 + 3 %	186 + 3 %

Source Zévit - Packaged Water - Nestlé Waters estimations



Bottled or bulk?

2/3 - 1/3

	STILL WATER	
	BREAKDOWN 2001	
	PACKAGED	5 GALLON
TOTAL	63 %	37 %
WEST EUROPE	96	4
EAST EUROPE	80	20
NORTH AMERICA	66	34
LATIN AMERICA	23	77
ASIA/OCEANIA	55	45
AFRICA/MIDDLE EAST	55	45

Source Zévit + Canadean - Beverage Marketing - Internal estimations





Still or sparkling water?

Globally, a preference for still

	TOTAL	
	BREAKDOWN 2001	
	STILL	SPARKLING
TOTAL	76 %	24 %
WEST EUROPE	58	42
EAST EUROPE	28	72
NORTH AMERICA	96	4
LATIN AMERICA	77	23
ASIA/OCEANIA	99	1
AFRICA/MIDDLE EAST	95	5

Sources: Zenith - Canadian - Beverage marketing - Internal Estimations



Market shares in value

2001

	Market (Bio US dollars)	Nestlé Waters	Danone	Coca Cola	Pepsi Cola
TOTAL	33,7	16,3%	14,2%	4,6%	4,1%
ZONE EUROPE	16,1	15,5	13,1	1,5	1
ZONE NORTH AMERICA	8	31,1	14,1	8,3	9,7
ZONE LATIN AMERICA	4,1	4,4	14	8,4	10,2
ZONE AOA	5,5	6,5	17,5	5,5	0,8

Sources : Canadian - Zenith - Beverage Marketing - Internal estimations
Nestlé and Danone : including acquisitions on an annual basis



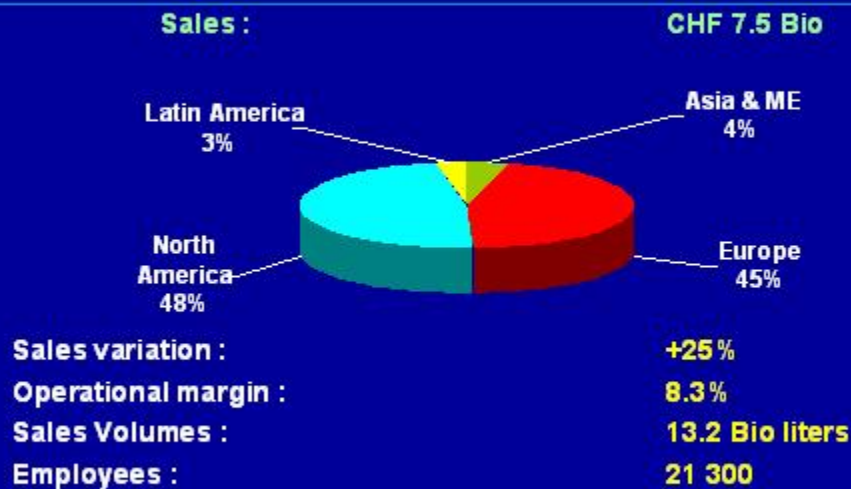


Nestlé Waters: 10 years of dynamic growth

Mio. CHF	1992	2001	Var.
Bio. Liters	5 803	13 175	x 2.3
Turnover	2 674	7 473	x 2.8
EBITA	64	618	x 9.7
%	2.4%	8.3%	

% of Nestlé sales	4.7%	8.8%	
Turnover per employee ('000 CHF)	199	351	x 1.8
Excluding Trinks			 Nestlé

Nestlé Waters in 2001





La primera inversión que realiza el grupo Nestlé en las compañías dedicadas al mercado de aguas minerales o mineralizadas fue en 1968, al comprar el 30% del paquete accionario de Vittell S.A. En el año 1998 incorporó a su patrimonio el 70% restante de la sociedad. Hoy día es parte del negocio de Aguas del grupo.

En relación a Perrier SA, en 1992 tras problemas relacionados con su crecimiento, Nestlé negoció la incorporación de la firma a su negocio de aguas.

San Pellegrino tuvo un crecimiento muy importante desde 1925 a 1957. la empresa continuó innovando en el negocio de aguas y para realizar un fuerte crecimiento abrió la sociedad al capital de terceros convirtiéndose a partir de ese momento, en 1970, Nestlé fue un inversor en la sociedad y a partir del año 1998 compró la totalidad de la sociedad, convirtiéndose a partir de ese momento en parte de Nestlé Water.

Los comienzos del grupo en este negocio se focalizan en la idea que, al ser una compañía de alimentos el negocio de aguas minerales era compatible con su negocio principal y que daría buenos resultados económicos. Es por ello que



además de llevar a cabo el plan de incorporación detallado precedentemente, también desarrolló un plan similar de adquisiciones en Alemania a través de Rietenauer y Blaue QuellenAG.

La expansión internacional vino de la mano de la incorporación en primera instancia de la firma Perrier, que había desarrollado un conjunto de subsidiarias en Estados Unidos y al comprar el paquete accionario se incluyó en el mismo al grupo de empresas establecidas en Estados Unidos. Luego de esto, se desarrolló una política de fuertes incorporaciones que hoy se traslucen en un negocio que aporta al grupo el 9 % a la facturación total.

Respecto a sus valores corporativos que se mantienen desde su fundación en 1866 su puede decir que la base de la filosofía de Nestlé es ganar al cliente en base a la calidad de sus productos y respetando los valores culturales, sociales y políticos de los países en donde desarrolla sus actividades. Actúan mirando el futuro y respetando los intereses de sus accionistas, consumidores y socios bajo la idea de desarrollar una comunidad bajo ciertos valores éticos que forman parte de su código de ética.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la estrategia de la firma Nestlé en la línea de negocios Agua?
2. ¿Cuál es el valor de las marcas en el mismo negocio?
3. ¿Por qué la corporación utiliza una marca para el mercado europeo y otra diferente para otros mercados?
4. ¿Cuál es la disciplina de valor de esta línea de negocios?
5. ¿Cuál es el objetivo de la tarea de investigación?



Guía de solución posible del caso Nestlé Aguas

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



LÍNEA DE NEGOCIOS HISTORIA

- Entiende que la forma en la cual se realiza el tratamiento del agua es vital por que es un recurso UNIVERSAL PRIORITARIO
- El tratamiento de agua, la calidad, cantidad y sus consideraciones sociales, económicas y políticas son prioritarias en la definición de su estrategia
- Procesos productivos la firma utiliza la metodología EPIs este método es consistente con las normas ISO 1403
- El método cuida el medio ambiente y está alineado con los protocolos de Kyoto.
- A su negocio tradicional de alimentos a partir de los '70 sumó laboratorios Alcon, laboratorio y cosmética L´Oreal, Purina (comidas para mascotas)
- A partir de los '90 desarrolló su línea de negocios Pure Life , Nestlé Aquarel, cuatro marcas premiun a nivel internacional Perrier, Vittel, Contrex, San Pellegrino



LÍNEA DE NEGOCIOS HISTORIA

- 72 marcas de aguas minerales en 160 países. Emplea a 21.600 trabajadores
- Objetivo: abastecimiento a los consumidores en base a calidad
- Nestlé fundó en 1998 Nestlé Pure Life con una excelente calidad del producto para abastecer a los consumidores en los países emergentes en Asia, Latinoamérica y Medio Este.
- Nestlé Aquarel fue fundada por la empresa en el año 2000, finalidad satisfacer las expectativas de los consumidores europeos.
- El portafolio de negocios de Nestlé se extiende a un negocio montado en marcas internacionales y regionales
- Apalancamiento de este crecimiento ha sido la venta del producto en PET
- El grupo Perrier es líder en el mercado norteamericano canadiense
- Para reforzar el 30% del market share de los galones vendidos en Estados Unidos ha tenido que reforzar su cuota de mercado adquiriendo Black Mountain en California y Aqua Cool en Northeast



LÍNEA DE NEGOCIOS HISTORIA

- En el mercado europeo la venta de agua mineral para el grupo representa el 50% del mercado total
- En Latinoamérica el grupo se expande rápidamente en Brasil, México y Argentina
- En Medio Este y África el grupo está desarrollando una fuerte política de crecimiento a través de adquisiciones de empresas
- La firma Nestlé Water que es la unidad de negocios del grupo, ha desarrollado una fuerte campaña relativa a la importancia del agua como recurso natural
- La innovación se desarrolla en interés de los consumidores
- Nestlé considera al agua como un tesoro precioso y por lo tanto están desarrollando un centro de tecnología en Vittel este centro tiene por objetivo:
 1. protección del medio ambiente
 2. la optimización de la producción del agua
 3. reciclado del agua y packaging amistosos

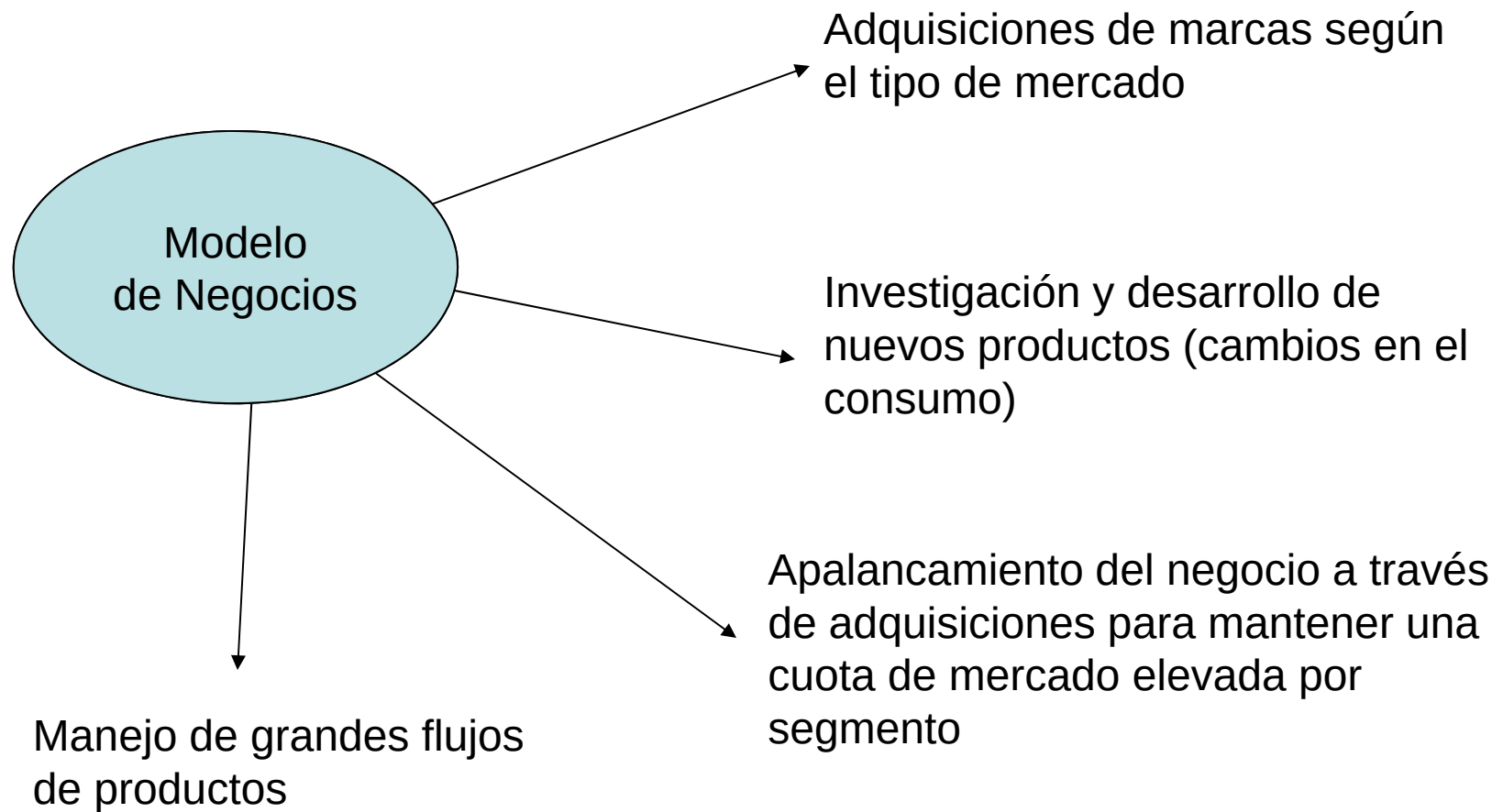


LÍNEA DE NEGOCIOS HISTORIA

- Está desarrollando fórmulas complejas para incluir al agua jugos y flores, glucosa, vitamina B
- Política de investigación y desarrollo
- A través de los estudios se fija en los gustos de los clientes y consumidores (crea los productos para los clientes del futuro)
- El grupo de marcas tiene relación con la naturaleza y el deporte

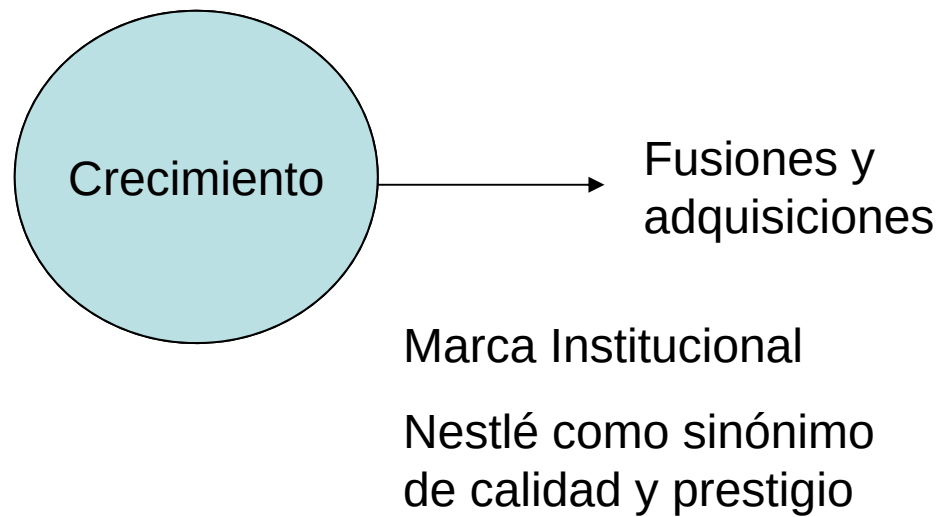


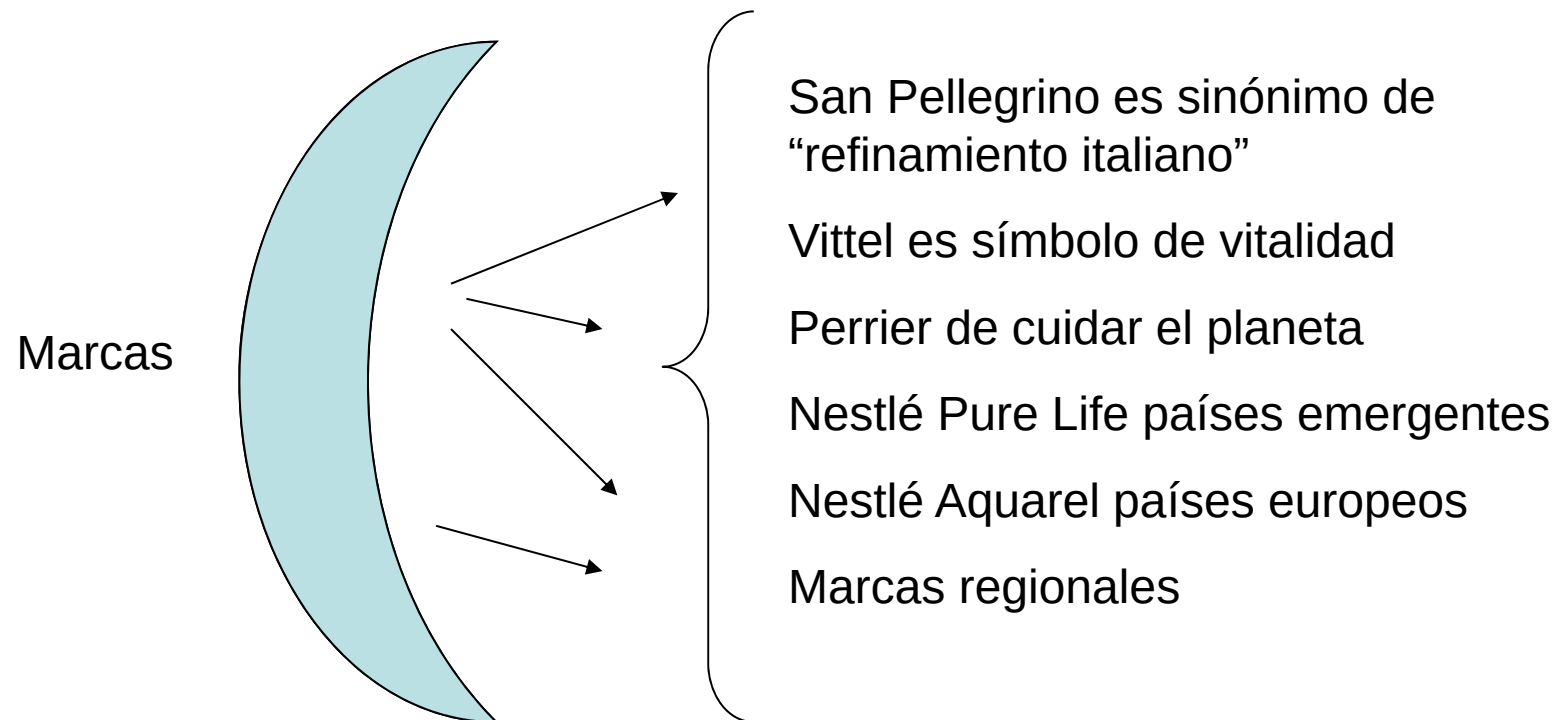
ESTRATEGIA COMPETITIVA





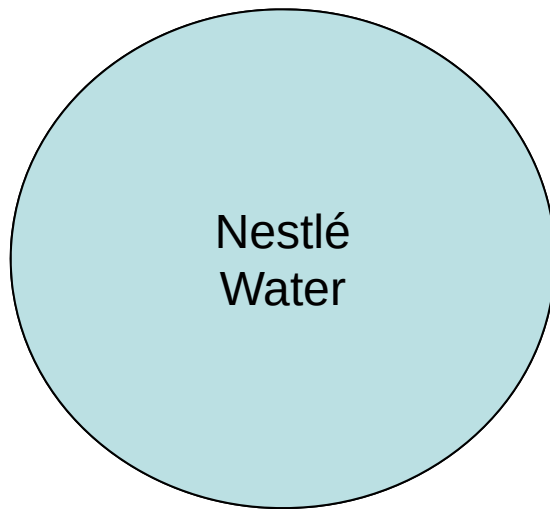
ESTRATEGIA DEL MODELO







MARCAS



El portafolio de negocios de Nestlé se extiende a un negocio montado en marcas internacionales y regionales



DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO AÑO 2001



	Mercado (Bio U\$S)	Nestlé Aguas	Danone	Coca Cola	Pepsi Cola
Total	33,7	16,30%	14,20%	4,60%	4,10%
Europa	16,1	15,5	13,1	1,5	1
Norteamérica	8	31,1	14,1	8,3	9,7
Latinoamérica	4,1	4,4	14	8,4	10,2
Africa, Asia y Oceanía	5,5	6,5	17,5	5,5	0,8



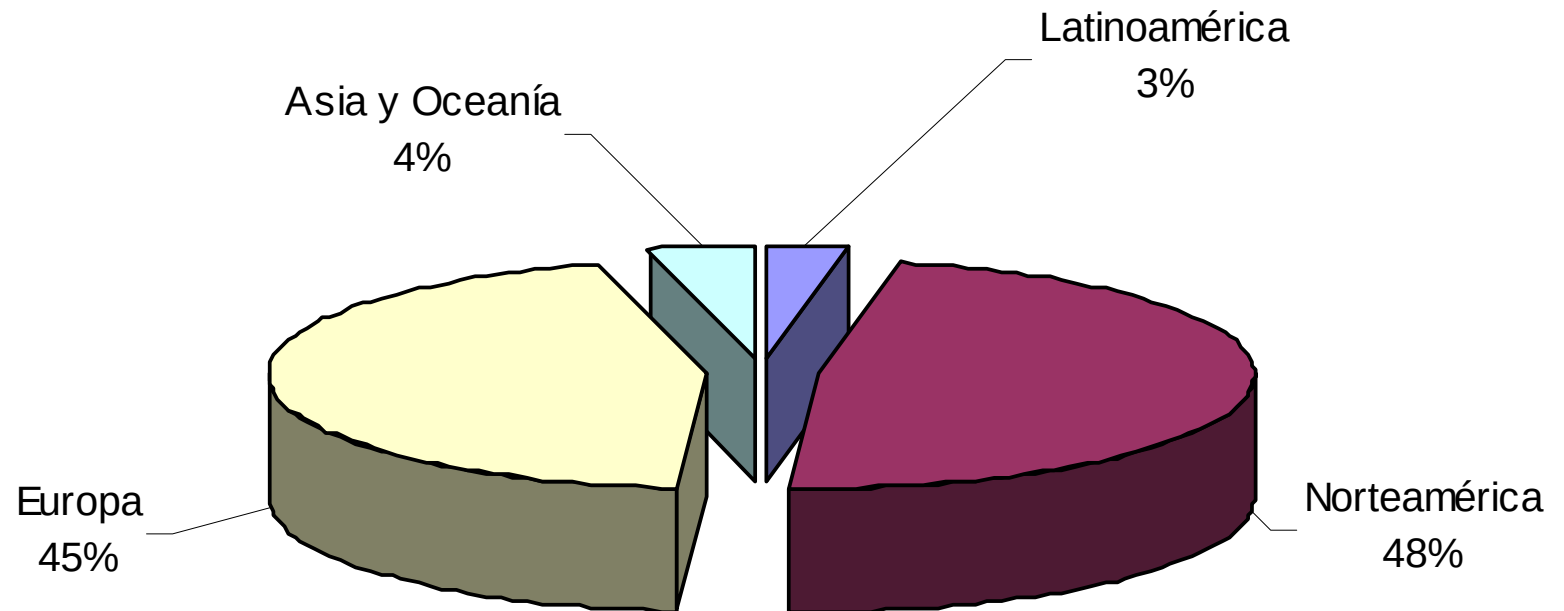
DIEZ AÑOS DE CRECIMIENTO DINÁMICO



Mio. CHF	1992	2001	Var.
Bio. Liters	5803	13175	x 2.3
Turnover	2674	7473	x 2.8
EBITA	64	618	x 9.7
%	2,40%	8,30%	
% de Ventas Nestlé	4,70%	8,80%	
Retorno por empleado (‘000 CHF)	199	351	x 1,8



VENTAS



Ventas CHF 7,5 Bio
Variación en las Ventas 25%
Volumen de Ventas 13,2 Bio liters
Empleados 21.300



ADQUISICIONES DURANTE EL AÑO 2001





POLÍTICA DE CRECIMIENTO VÍA ADQUISICIONES Y POSICIONAMIENTO

