

LA ORGANIZACIÓN DE NESTLÉ (A): LA ESTRUCTURA DIRECTIVA¹

Se acercaban las fiestas navideñas de 2009 y Paul Bulcke, CEO² de Nestlé, estaba en su despacho de la sede central de la compañía en Vevey (Suiza). Estaba de pie, junto a la ventana, disfrutando de la espectacular vista que tenía del lago Lemán y los Alpes nevados. Había sido nombrado máximo ejecutivo en abril de 2008 y, desde entonces, la Estructura Directiva que había diseñado había funcionado muy bien. Sólo había tenido que elegir dos nuevos miembros del Comité Ejecutivo³ para sustituir a Paul Polman y Lars Olofsson que habían sido nombrados, en los últimos meses de 2008, CEO's de Unilever⁴ y Carrefour⁵, respectivamente. En el Anexo 1 aparecen las trayectorias profesionales de los miembros de ese órgano desde abril de 2008.

Sobre su mesa estaban los borradores de dos casos escritos por el Instituto Internacional San Telmo⁶ sobre la evolución de la Organización de Nestlé. El pasado verano, Francisco Castañer, Vicepresidente de Recursos Humanos, le informó que esa Escuela de Negocios quería investigar sobre ese tema. Después de meses de trabajo de campo, se habían escrito dos casos: uno para reflexionar sobre la evolución de la

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Antonio García de Castro y la Asistente de Investigación D^{ña} Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2010. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² CEO: Chief Executive Officer: Consejero Delegado.

³ Máximo órgano Ejecutivo a nivel mundial.

⁴ Unilever: empresa europea creada en 1930 como resultado de la fusión de Margarine Unie, Compañía holandesa de margarina, y Lever Brothers, fabricante inglés de jabones como Dove. Era propietaria de más de 400 marcas como resultado de distintas adquisiciones; sin embargo, la empresa se centraba en lo que se llamaba "marcas de mil millones de dólares", 13 marcas que habían de lograr ventas anuales de más de mil millones de dólares. De Unilever 25 principales marcas representaban más del 70 por ciento de las ventas. Las marcas se repartían casi totalmente en dos categorías: Alimentos y Bebidas, y Cuidado Personal y del Hogar.

⁵ Carrefour: era una cadena francesa internacional de hipermercados. En el 2009, el grupo poseía 15.5000 almacenes en 35 países, y tenía más de 495.000 empleados. Sus ventas consolidadas alcanzaron 108.629 millones de euros. Su actividad se centraba en tres mercados: Europa, Asia y América Latina.

⁶ Instituto Internacional San Telmo: Escuela de Negocios Española dedicada a la formación de Altos Directivos y Empresarios y especializada en la Cadena Agroalimentaria.

Estructura Directiva en los últimos años y otro sobre los sistemas de dirección utilizados para conseguir el compromiso de los directivos. Paul Bulcke era consciente de que el éxito de Nestlé se debía a las personas que habían trabajado ó trabajaban en la compañía. Por ello, estaba interesado en leer ambos casos y conocer una visión externa. Empezaría por leer el titulado: La Organización de Nestlé (A): La Estructura Directiva. El caso empezaba resumiendo la evolución del negocio de Nestlé desde su creación.

LA EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO⁷ DEL GRUPO NESTLÉ DESDE 1867 A 2009

Nestlé nació en Vevey, una pequeña localidad suiza situada junto al Lago Lemán en 1867. Henri Nestlé, farmacéutico, desarrolló una fórmula nutritiva para niños a los que sus madres no podían amamantar. Al poco tiempo, las ventas se expandieron a otros países europeos, proporcionando desde sus comienzos una orientación internacional a la compañía.

A principios de 1900 Nestlé tenía fábricas en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania y otros países⁸. Tras fusionarse con su rival más importante⁹ en 1905, la compañía continuó su internacionalización hacia Australia; pronto se estableció en Singapur, Hong Kong y Bombay para abastecer el rápido crecimiento de los mercados asiáticos y lo mismo ocurrió en Latinoamérica.

En 1929 entró en una nueva categoría de producto, el chocolate, a través de una serie de adquisiciones. En 1938, tras ocho años de desarrollo, Nestlé presentó “Nescafé”, un café soluble (instantáneo) de primera calidad, revolucionando la manera de beber café en todo el mundo. A principios de la década de los 40, se utilizó la misma tecnología de proceso para hacer Nestea (refresco de té) y unos años más tarde para desarrollar Nesquik (chocolate en polvo).

Tras la Segunda Guerra Mundial, en 1947, Nestlé se fusionó con Maggi, un importante productor europeo de potenciadores alimenticios que ayudaban a cocinar y de comida fácil de preparar, como por ejemplo, sopas instantáneas. A esta adquisición, le siguieron otras en el sector de los alimentos enlatados, congelados y agua embotellada. En 1974 Nestlé compró el 25 por ciento de la firma francesa de cosmética L’Oréal y, en 1977, adquirió la totalidad de los Laboratorios Alcon, una compañía farmacéutica estadounidense especializada en productos de cuidado ocular.

Tras años de beneficios satisfactorios, entre 1978 y 1981 los resultados de Nestlé comenzaron a decrecer dentro de un contexto global de recesión ligada a la crisis petrolífera y a tasas de inflación elevadas. Esa crisis se agravó con las pérdidas que tuvo la filial argentina. También se vivieron protestas iniciadas por ciertos sectores que

⁷ Negocio: Área del gobierno de la empresa que se refiere a la elección de la oferta de bienes y servicios que ofrece obteniendo una retribución a cambio de ellos.

⁸ En España se abrió la primera de ellas en 1905.

⁹ Anglo-Swiss Condensed Milk.

querían hacer boicot a los productos Nestlé debido a su política comercial para los alimentos infantiles en los países en desarrollo. Ante esta situación, Helmut Maucher¹⁰ fue nombrado CEO de Nestlé y empezó a definir ciertos cambios en el grupo.

Con el objetivo de reenfocar la estrategia de Nestlé, se potenció el café, la leche y los productos relacionados con el chocolate. Estos productos debían desarrollarse hacia nuevos destinos mundiales y a nuevas categorías. Se deshizo de varias marcas de bajo rendimiento, redujo ineficiencias, revitalizó la cultura de calidad, enfatizó el valor de la marca paraguas de Nestlé y enfocó las energías de la compañía en mantenerse como líder mundial en alimentación. Para ello, los dos objetivos prioritarios fueron mejorar la cuota de mercado en EEUU y hacer que Nestlé se convirtiese en el líder mundial en ciertos segmentos de mercado de rápido crecimiento (aguas minerales y chocolate/confitería). En 1985, para conseguir el primero de los objetivos, se absorbió la empresa estadounidense Carnation¹¹, valorada en 3 mil millones de dólares.

Gracias a potentes marcas mundiales, regionales y locales, y a las acciones llevadas a cabo en esos años, las ventas de Nestlé llegaron a ser más del doble que hacía 15 años, y los beneficios operativos se triplicaron¹². El beneficio neto pasó de un 2,8 por ciento sobre las ventas en 1980 al 5,7 por ciento en 1994. La capitalización bursátil pasó de 33 mil millones de francos suizos en 1985 a 43 mil millones de francos suizos en 1995 y, los dividendos evolucionaron de 14,1 francos suizos por acción en 1985 a 26,5 en 1995.

En 1997, fue nombrado CEO Peter Brabeck¹³. Desde ese momento, Nestlé basó su estrategia en cuatro pilares: operaciones de bajo coste y altamente eficientes pero con productos de gran calidad¹⁴; renovación e innovación de la línea de productos de Nestlé; disponibilidad universal de los productos; y mayor comunicación con los consumidores a través de las marcas. Todo ello debía permitir seguir con el “Modelo Nestlé”, que incluía un crecimiento orgánico a largo plazo de entre el 5 y el 6 por ciento anual, una mejora continua en los márgenes y una mejor gestión del capital. Además, Brabeck anunció que el crecimiento futuro se lograría internamente (dos tercios) y mediante adquisiciones (un tercio).

Las adquisiciones tuvieron el objetivo de consolidar la posición de Nestlé en categorías como el agua embotellada, el café, los helados, los productos infantiles y la comida para animales. Por ejemplo, la compra de Ralston-Purina en 2001 por valor de 10,3 mil millones de dólares dio lugar a una plataforma mundial de comida para animales. En el Anexo 2 aparecen las principales adquisiciones de Nestlé desde 1905 a la actualidad.

Unido a los cambios operativos, a principios del siglo XXI, Nestlé cambió su Visión: quería pasar de ser una compañía de alimentación y bebidas, tecnológica y de

¹⁰ Helmut Maucher: CEO de Nestlé de 1981 a 1997.

¹¹ La mayor adquisición realizada en el sector hasta la fecha

¹² Como punto de referencia la inflación acumulada (%) en España de 1980 a 1995 fue de 224,9.

¹³ Peter Brabeck: CEO de Nestlé de 1997 a 2008.

¹⁴ Se implantó el test de calidad 60/40, que consistía en test ciegos de productos en los que el producto Nestlé tenía que conseguir más del 60 por ciento de preferencia.