

## EL GOBIERNO CORPORATIVO Y COMPLIANCE<sup>1</sup> EN NESTLÉ<sup>2</sup>

En abril de 2011, Peter Brabeck-Letmathe, Presidente de Nestlé, volvía de Londres donde había recogido la distinción a la empresa suiza mejor gobernada<sup>3</sup>. El premio lo concedía la publicación World Finance Magazine y era el reconocimiento al trabajo realizado desde 2005. Ese galardón se añadía a otros recibidos en 2011; entre ellos destacaba el concedido por IR Magazine<sup>4</sup> o el de la Universidad de St. Gallen (Suiza) a la empresa líder en temas de Gobierno Corporativo.

Peter Brabeck, que empezó a trabajar en Nestlé en 1968, había tenido a lo largo de su carrera momentos de éxitos y muchos de ellos fueron retos difíciles y que supusieron un gran desafío. Tras la recogida del importante premio, durante el viaje de vuelta a Suiza, recordó la situación que vivió en los primeros meses de 2005.

En enero de aquel año, el Consejo de Administración de Nestlé anunció su intención de proponer a la Asamblea General de Accionistas, que se celebraría en abril, la continuidad de Peter Brabeck como Consejero Delegado -CEO-, puesto que ocupaba desde hacía ocho años. Al mismo tiempo se pediría su nombramiento como Presidente del Consejo de Administración sustituyendo a Rainer Gut que llegaba al límite de edad estatutario de 72 años.

A raíz de ese anuncio, ETHOS<sup>5</sup>, una fundación suiza para el crecimiento sostenible, presentó, con el apoyo de otros fondos, una proposición a la Asamblea en la que pedían el

---

<sup>1</sup> *Compliance* en español puede traducirse como cumplimiento de las normas y principios, como el código de conducta y principios de dirección, así como el control o supervisión de ese cumplimiento y otras regulaciones.

<sup>2</sup> 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<sup>a</sup> Rocío Reina Paniagua, con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2012. Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>3</sup> "Best Corporate Governance in Switzerland" award.

<sup>4</sup> Publicación de Cross Border Ltd., una compañía de medios de comunicación reconocida por sus revistas, webs, eventos...

<sup>5</sup> ETHOS se fundó en 1997 por dos fondos de pensiones con sede en Ginebra y en abril de 2011 estaba compuesto por 130 inversores institucionales. También realizaba actividades de consultoría e inversión. En los últimos dos años representaba alrededor al 8 por ciento de los accionistas en la Junta General de accionistas de Nestlé.

voto de los accionistas para introducir cuatro cambios en los Estatutos de Nestlé con los siguientes objetivos:

- Prohibir que la misma persona pudiese ser a la vez Presidente del Consejo y Consejero Delegado.
- Reducir el mandato de los Consejeros de cinco a tres años.
- Elegir cada Consejero en votación individual.
- Reducir el número de acciones exigidas para presentar propuestas a la Asamblea de un millón a cien mil acciones.

Entre enero y abril de 2005 el debate público sobre estas propuestas fue intenso, particularmente en Suiza, al punto que Peter Brabeck se mostró dispuesto a dimitir como Consejero Delegado si la Asamblea no aceptaba la propuesta presentada por el Consejo. Cercana ya la fecha de la reunión, un influyente consultor americano, el Institutional Shareholder Services (ISS<sup>6</sup>) se manifestó públicamente a favor de las dos primeras propuestas.

Finalmente y después de varias horas de discusión, la Asamblea rechazó todas las propuestas de ETHOS, si bien la que hacía referencia a la acumulación de cargos de Presidente y Consejero Delegado recibió el 35,9 por ciento de votos a favor y un 13,5 por ciento de abstenciones. El Anexo 1 presenta información adicional.

Una vez conocido el resultado de la votación, Peter Brabeck anunció en la misma Asamblea que tenía la intención de dejar el puesto de Consejero Delegado en un período de tres ó cinco años, una vez culminado el proceso de cambio estratégico que la compañía estaba llevando a cabo.

A pesar del apoyo mayoritario de los accionistas, Peter Brabeck, el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo, estaban convencidos de la necesidad de revisar el conjunto de las normas de Gobierno Corporativo del grupo. El objetivo debía ser alinearlas con las prácticas que se estaban observando en algunas empresas del nivel de Nestlé, pero sin perder el pragmatismo que caracterizaba a la empresa y huyendo de las modas. Entre otras se debían revisar los artículos de los Estatutos sobre derechos de los accionistas, estructura y funcionamiento del Consejo y sus Comités, duración de los mandatos y remuneración de los Consejeros, responsabilidades del Presidente del Consejo y del Consejero Delegado, etc.

Los principios sobre los que debía basarse esa revisión eran, según Peter Brabeck, los siguientes:

---

<sup>6</sup> ISS era un influyente asesor de Gobierno Corporativo para la comunidad financiera global. Más de 1.700 clientes confiaban en la experiencia de ISS para que les ayudase a tomar las mejores decisiones de inversión en relación a la Configuración Institucional de las compañías.

- Respetar la responsabilidad del Consejo de Administración, que era quien gobernaba la compañía y apoyaba al Consejero Delegado y al Comité Ejecutivo en la creación de valor compartido a largo plazo para los accionistas, el personal, los consumidores, los clientes, los proveedores y la sociedad en general.
- Reforzar el Gobierno Corporativo y la “*Compliance*” basándose en los valores básicos de la compañía, tal y como se encontraban reflejados en los Principios Corporativos, en los Principios de Dirección y Liderazgo y en el Código de Conducta.
- Garantizar los valores de Nestlé y la continuidad a largo plazo, evitando los riesgos y las crisis en las que ya se habían visto inmersas un buen número de grandes compañías a nivel mundial.

Para ayudar a Peter Brabeck a realizar todos esos cambios, David Frick, anterior asesor y responsable del área legal y de “*Compliance*” del grupo Credit Suisse, fue nombrado director de Gobierno Corporativo y “*Compliance*” de Nestlé, reportando directamente a Peter Brabeck.

## **EL NEGOCIO DE NESTLÉ Y SU ESTRUCTURA DIRECTIVA**

En 2011, Nestlé era la empresa líder mundial en el sector de la Alimentación y Bebidas además de líder mundial en Nutrición, Salud y Bienestar. La compañía nacida en 1866, estaba presente en 150 países, tenía trabajando a más de 280.000 personas y facturaba más de 90.000 millones de dólares. Los Anexos 2 y 3 muestran las cuentas anuales de los últimos años.

Las principales empresas del sector en 2011 eran Pepsico que facturó unos 65.000 millones de dólares, Kraft Foods con unas ventas de 55.000 millones de dólares, Coca Cola con una facturación de casi 50.000 millones de dólares, Unilever con aproximadamente 30.000 millones de dólares, al igual que Mars, y tras ella, Danone con algo más de 25.000 millones de dólares de facturación.

Paul Bulcke, que empezó a trabajar en Nestlé en 1979, fue nombrado Consejero Delegado en abril de 2008 con el objetivo de consolidar el modelo de crecimiento de Nestlé. Este se resumía en un crecimiento orgánico a largo plazo en unidades y entre el 5 y el 6 por ciento anual de las ventas, un crecimiento constante de los márgenes y del beneficio por acción y un crecimiento de la eficiencia del capital. Así mismo Bulcke era el garante de mantener los valores de la compañía y los principios de liderazgo de Nestlé, que pueden leerse en el Anexo 4.

En 2008, cuando Bulcke fue nombrado Consejero Delegado, vislumbraba un camino claro para la compañía en los años siguientes:

*“Nuestro crecimiento futuro estará basado en el crecimiento interno ya que tenemos una base increíblemente potente. Nuestro primer punto fuerte es nuestra cartera de productos y marcas. Además la I+D es ahora una plataforma fantástica que hemos*