

## NESTLÉ: LA EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA LIDER DEL SECTOR EN 2017<sup>1</sup>

*“En estos meses he estado visitando distintos mercados, he conocido a nuestros empleados y aprendido sobre nuestro negocio, y he podido comprobar por mi mismo, las muchas oportunidades que tenemos y algunos de los desafíos a los que nos enfrentamos. Sobre todo, he visto las fortalezas intrínsecas de Nestlé: la experiencia de las personas, nuestras marcas, nuestro liderazgo en I+D y nuestra capacidad para innovar en la industria”*

Ulf Marck Scheneider, CEO de Nestlé, Asamblea General de Nestlé, 6 de abril de 2017

En 2017 se habían vivido importantes cambios en la dirección de Nestlé. Peter Brabeck-Letmathe pasaba a ser Presidente Emérito en abril, tras haber alcanzado la edad obligatoria de jubilación, después de 12 años como Presidente. Y en la misma Asamblea General, se nombraba a Paul Bulcke como Presidente de Nestlé. Poco antes, a finales de 2016, Paul Bulcke había dejado de ser CEO, después de más de 8 años. El Consejo nombró como sucesor a Ulf Mark Schneider y fue ratificado en la Asamblea.

Schneider había sido CEO del Grupo Fresenius, empresa del sector sanitario que ofrecía productos y servicios para diálisis, hospitales y tratamientos ambulatorios. Ese nombramiento concluía con un proceso que había comenzado hacía más de dos años con el objetivo de conseguir un equipo capaz de cumplir con los objetivos de rendimiento a corto y largo plazo de la compañía. La última vez que se había elegido a un CEO en Nestlé por promoción externa fue en 1922. El Consejo de Administración, en palabras de su Vicepresidente, Andreas Koopman, lo tenía claro:

*“Tenemos una vez más un tandem bien preparado para afrontar los retos que se avecinan y llevar a Nestlé hacia un futuro exitoso”.*

Al terminar sus primeras palabras como CEO en la Asamblea, Scheneider dijo:

*“Continuidad y cambio. Estas dos palabras describen el camino a seguir para Nestlé. Continuidad - basándonos en la sólida estrategia de nutrición, salud y*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio García de Castro y la asistente de investigación Dña. Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2016, San Telmo Business School. España. Rev. Mayo 2017

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 San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

*bienestar. Cambio - aumentando nuestra velocidad y simplificando nuestra forma de trabajar”.*

Nestlé era consciente de la fuerte competencia que existía, además de los tradicionales competidores americanos y europeos, empezaban a aparecer competidores chinos que debían tener muy en cuenta, así como otros especializados en algún producto, como JDE (nacida de la alianza de Mondelez y D.E. Master Blenders, que se había convertido en la empresa líder en café). Al mismo tiempo, existían algunos movimientos en el sector ante posibles adquisiciones y fusiones, en las que intervenían grandes fondos de inversión, como por ejemplo la operación que no había llegado a término entre Kraft Heinz y Unilever. Todos estos hechos les hacían preguntarse a algunos si seguía siendo válido el modelo Nestlé como conglomerado global con muchos productos y categorías diferentes y un crecimiento orgánico de las ventas a largo plazo de entre el 5 y el 6 % anual, una mejora continua en los márgenes de beneficios antes de intereses e impuestos (EBIT) y del beneficio por acción, y una mejor administración del capital invertido liderando los mercados con sus marcas.

Bulcke y Schneider confiaban en el futuro pero sabían que la autocomplacencia era el mayor enemigo de la compañía que en 2016 acababa de celebrar su 150 aniversario.

## **NESTLÉ S.A.**

Nestlé era en 2017 la empresa líder mundial en alimentación y bebidas, con el objetivo de llegar a ser la compañía reconocida por los consumidores como referente en el mundo en Nutrición, Salud y Bienestar. Sin embargo, a pesar de los mil millones de unidades de sus productos vendidos diariamente, de disponer de un producto para cada momento del día y desde el nacimiento hasta la vejez, sus ingresos no llegaban al 2 por ciento de las ventas de un sector muy atomizado, donde las 20 empresas más grandes solamente representaban el 9 por ciento del mercado mundial.

La facturación que alcanzó Nestlé en 2016 fueron 89.500 millones de francos suizos - CHF<sup>2</sup>. Los resultados netos de Nestlé habían sido de 8.500 millones de CHF. Sin embargo, había tenido un crecimiento orgánico del 3,2 por ciento y su EBIT fue del 15,3 por ciento lo que significaba un crecimiento de 30 puntos básicos en monedas constantes. También su beneficio por acción había crecido un 3,4 por ciento en monedas constantes. Su capitalización bursátil seguía firme siendo la segunda empresa europea, muy cerca de la farmacéutica suiza Novartis. Sin embargo, estaba estancada desde 2014.

Aunque las ventas habían decrecido desde unos 110 mil millones de francos suizos en 2008, había razones que lo explicaban. Se había vendido Alcon<sup>3</sup>, el franco suizo estaba muy fuerte y había habido cambios en la normativa contable que habían afectado a los ingresos. Los beneficios operativos habían pasado de ser un 10,3 por ciento de las ventas

---

<sup>2</sup> 1 Euro por 1,09 CHF en mayo de 2017 frente al cambio 1 euro por 1,20 CHF en 2012 y 1,65 en 2009.

<sup>3</sup> Compañía médica global especializada en productos para el cuidado ocular.

en 1997 a un 14,3 en 2008 y a un 15,3 en 2016. Así mismo los beneficios netos sobre ventas habían pasado de un 5,7 en 1997 a un 9,9 en 2007 y a un 9,5 en 2016. Además, el precio de la acción había pasado de 22,1 francos suizos en 1997 a 51,4 en 2007 y 77 en 2016. En el Anexo 1 aparece la evolución de los principales indicadores económicos y financieros desde 2008 a 2016.

Por otro lado, Nestlé seguía siendo la empresa líder del sector con unos beneficios netos que fueron en 2016 más de dos veces los de Pepsico y Unilever -que ocupaban el segundo y tercer lugar en el *ranking* del sector. En el Anexo 2 aparece una gráfica comparativas de Nestlé y su competencia.

Trabajaban en la compañía unas 328.000 personas en más de 197 países, teniendo en América unos ingresos de 26,4 mil millones de francos suizos; -en EMENA<sup>4</sup> 16,2 mil millones-; y en Asia, Oceanía y África subsahariana 14,5 mil millones. Además el negocio global de agua tuvo unos ingresos 7,9 mil millones de francos suizos, el de Nutrición 10,3 mil y otros negocios 14,1 mil millones.

## ANTECEDENTES

### Los inicios de una compañía centenaria

El fundador Henri Nestlé era un comerciante con muchas inquietudes y espíritu social. Era modesto, exigente consigo mismo y al mismo tiempo tenía una gran confianza en sus posibilidades. Con cincuenta años, en 1867, empezó a desarrollar su harina lacteada. Y así nació Nestlé, comercializando un producto innovador dirigido a recién nacidos que no podían alimentarse con leche materna.

Desde sus comienzos, Nestlé tuvo un marcado carácter internacional. El haber comenzado en Suiza, un país con un territorio y población pequeña, hizo que inmediatamente la compañía se lanzara a la conquista de los mercados internacionales. En 1868 la harina lacteada se vendía simultáneamente en Suiza y en Alemania, se organizó la venta en Francia a finales de ese año y una oferta le indujo a crear una agencia en Londres. En 1873 se vendía en Alemania, en Estados Unidos, Inglaterra, Argentina, Australia, Bélgica, España, Francia, Holanda, las Indias Holandesas, Italia, México, Rusia, países escandinavos, Serbia y en Suiza.

Sus limitados recursos frenaban su impulso ya que Henri Nestlé era prudente desde el punto de vista financiero. Fue consiguiendo ampliar su capacidad para satisfacer las necesidades del mercado según sus posibilidades.

Nestlé se mantuvo durante muchos años fabricando toda su producción en Suiza. Años más tarde, como consecuencia de las dificultades de abastecimiento y del aumento de costes por los derechos de aduana, decidió implantarse industrialmente en el

---

<sup>4</sup> EMENA: Europa, Oriente Medio y Norte de África.