

LA EVOLUCIÓN DE LA CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL DE NESTLÉ¹

Peter Brabeck-Letmathe, Presidente de Nestlé desde 2005, preparaba su comparecencia en la Asamblea General de abril de 2016. A partir de ese momento, se enfrentaría a su último año como Presidente de la compañía. Estaba previsto que dejase el cargo en la Asamblea General de 2017 ya que cumpliría 72 años en noviembre de 2016 y era el límite de edad recogido en los Estatutos.

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. Mientras pensaba los mensajes que quería transmitir en el discurso, 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-. Al mismo tiempo se pediría su nombramiento como Presidente del Consejo de Administración sustituyendo a Rainer Gut que llegaba al límite de edad estatutario.

A raíz de ese anuncio, ETHOS², una fundación suiza para el crecimiento sostenible, presentó, con el apoyo de otros fondos, una propuesta a la Asamblea 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.

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 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.

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. 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.

² 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.

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 (ISS³) 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 a 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 y el Consejo de Administración estaban convencidos de la necesidad de revisar las normas de Gobierno Corporativo. 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:

- 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.

Desde ese momento, la situación había mejorado considerablemente. Incluso habían sido galardonados por su buen gobierno. Ahora debía enfrentarse, entre otras cosas, a su propia sucesión como Presidente después de haber sido reelegido en todas las votaciones con el apoyo de casi el 100 por cien de los votos.

³ 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 al Gobierno Corporativo de las compañías.

LA CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL⁴ EN LOS PRIMEROS AÑOS DE NESTLÉ

Henry Nestlé, de origen alemán, fue el Administrador Único de Nestlé desde su fundación en 1866 hasta 1878, cuando al no tener hijos y para darle continuidad a su empresa, buscó y vendió Nestlé a tres empresarios suizos con capacidades complementarias. En 1905 estos empresarios decidieron fusionar Nestlé con Anglo Swiss para evitar la guerra de precios que vivían desde 1878. La negociación fue hecha por dos banqueros: el Director General de Credit Suisse y administrador de Angloswiss y el Administrador Delegado de la Banque Suisse et Française, por parte de Nestlé. Ese arbitraje desembocó en la creación de Nestlé Angloswiss.

En 1905 Angloswiss era la que aportaba mayor valor, aunque el número de fábricas fuese equilibrado, nueve cada empresa. Sin embargo, fue una fusión bajo la forma de una absorción de Nestlé en régimen de paridad total. La fusión reflejó las diferencias entre las concepciones de las dos empresas. Anglo Swiss no tenía más deudas que las procedentes de asuntos corrientes. Por el contrario, Nestlé poseía establecimientos sobre los que pesaban algunas cargas. Anglo Swiss, con una mentalidad mucho más germánica tardaría varios años en acoplarse perfectamente a la mentalidad más abierta de Nestlé.

La rapidez de expansión que vivió Nestlé en los años siguientes, no tardó en tener consecuencias sobre la configuración financiera de la empresa. Al darse cuenta de ello, en noviembre de 1921, el Consejo temió unas pérdidas considerables para ese ejercicio. La bolsa acentuó el malestar. Reaccionó bruscamente ante los rumores de una supresión de los dividendos que se habían elevado a 65 francos el año precedente. Nestlé entró en una crisis profunda, la primera y más grave.

El 20 de noviembre de ese año, contribuyendo al pánico bursátil, la acción de Nestlé bajó al nivel a la par. La caída es tanto más sorprendente cuanto menos previsible. El título, de un valor nominal de 400 francos, pasó de 1.020 francos en enero de 1920 a 550 francos en julio de 1921; llegaría a bajar a 225 francos en diciembre y a 145 francos a principios de 1922.

La empresa era más sólida de lo que mostraban sus resultados en la bolsa. Desde ese momento, Nestlé comprendió la volatilidad del mercado de valores y que, si quería hacer que la empresa marchase según sus resultados reales, y mirando el largo plazo, no se podía dirigir mirando a la bolsa. Esa decisión explicaría el hecho de que, a partir de ese momento, cotizase sólo en ciertas bolsas, aquellas que le permitiesen no presentar resultados trimestrales.

⁴ Configuración Institucional: Área de Gobierno que estudia la propiedad de la empresa y las relaciones entre los distintos tipos de accionistas. También entre los accionistas, sus representantes y la dirección, profundizando en la iniciativa institucional, la configuración económica y financiera y los juegos de poder para garantizar la continuidad de la empresa.