



PETER BRABECK-LETMATHE. PRESIDENTE EMÉRITO DE NESTLÉ

● Lideró la transformación de la multinacional suiza para que sus productos ayudaran no “sólo a vivir, sino a vivir mejor” ● Aplicó la herramienta 40-60 Plus para lograr el cambio

“Un buen CEO debe ser capaz de ver dónde va el futuro de su mercado”

Alberto Grimaldi SEVILLA

Artífice de un cambio revolucionario en un gigante de la alimentación como Nestlé, a Peter Brabeck-Letmathe (Villach, Austria, 1944) no cuesta definirle como un visionario, un catalizador, un pionero, prácticamente a la altura del fundador de la compañía. Acaba de pasar por Sevilla, donde presentó en el Instituto Internacional San Telmo su libro *Nutrición para una vida mejor*.

—¿Cómo cambia una empresa de filosofía para pasar de vender alimentos a vender conceptos: experiencias de vida, preocupación por la salud y el bienestar? ¿Cómo se dio cuenta de que tenían que hacer ese giro?

—La industria alimentaria, en general, ha tenido como objetivo y razón de existir durante casi 200 años una sola tarea: asegurar que la población, tanto la rural como la urbana, tuviera acceso a suficiente alimentación y, sobre todo, a suficientes calorías. Este objetivo de la industria permitió mejorar la calidad de la vida de la población en general hasta el extremo de que la expectativa de vida pasara de los 30 años, que era la que había en Europa en 1800, hasta los 78 u 84, dependiendo del país, que tenemos hoy. Pero a finales de los 90 [del siglo XX] se produjo un cambio de paradigma. De repente, más calorías no significaba una mejoría de la vida, sino que demasiadas calorías podía ser negativo y podía generar enfermedades crónicas. Era un cambio abrupto, pasar de una filosofía cuantitativa a una cualitativa: no se trataba de más calorías sino de que fuesen mejores. Que la alimentación no sirviese sólo para vivir, sino para vivir mejor. Y ése es un gran cambio que aún se está produciendo.

—Pero detrás de esto también hay mercadotecnia y negocio. ¿Cómo convencer al cliente de ese cambio?

—La primera obligación de una compañía es asegurarse de que sus productos se correspondan a las nuevas exigencias. Nosotros estábamos tratando en el pasado de hacer productos que estaban centrados en que tuviesen alto contenido energético y tuvimos que cambiar —lo ha hecho toda la industria pero Nestlé fue la primera que lo publicó— para hacer pro-



Peter Brabeck-Letmathe (Villach, Austria, 1944) se explica durante la entrevista en el Instituto Internacional San Telmo.

JOSE ANGEL GARCIA



“ La obligación de una compañía es asegurarse de que sus productos responden a las nuevas exigencias”

“ Hemos sacado cientos de toneladas de azúcar y decenas de toneladas de sal de nuestros productos”

ductos de los que hemos sacado cientos de toneladas de azúcar, decenas de toneladas de sal. Eso nos obligó en primer lugar a reformular los productos, para que fueran de nutrición y no de gran aporte de energía. Un segundo paso es convencer a tus consumidores de que se hace porque es mejor para ellos. Y para esto usamos la publicidad tradicional, aunque hoy día tenemos caminos mucho más eficaces, como las redes sociales. Hoy día los productos tienen su propia página en Facebook, tienen amigos. Una marca como Kit Kat puede tener como 17 millones de amigos, con los que hablar de la propia marca, sus productos y establecer un intenso intercambio de opiniones con el consumidor. En tercer lugar, obviamente, está el trabajo de los gobiernos, de la reglamentación, que obliga a los productos a adaptarse a esta nueva realidad.

—Imagino que un cambio de filosofía como éste en una empresa que tiene un catálogo de produc-

tos e incluso marcas gigantesco es también un enorme reto de gestión, ¿no?

—Sí, no es muy fácil. Cuando usted ha tenido éxito con un modelo durante 150 años, un crecimiento extraordinario y una rentabilidad buena, decirle a toda una organización que tenemos que cambiar de visión para esto no resulta evidente, genera mucha resistencia. La manera de cambiarlo es lograr un compromiso de arriba a abajo. Los primeros con los que yo hablaba de esto era con los miembros del consejo de administración. Una vez que el consejo estaba de acuerdo y lo apoyaba, se llevaba al nivel de los ejecutivos para convencerlos a ellos. Eso tomó un poco más de tiempo, porque la resistencia era mayor porque eran quienes debían cambiar su forma de trabajar. Para hacer esto, finalmente, hubo mucha discusión. Pasé mucho tiempo en la universidad propia que tenemos, me implicué en los seminarios para explicar el porqué de esta decisión.



Y después, quizás lo más decisivo, que se entregó una herramienta fácil de aplicar, llamada 40-60 Plus. 40-60 quería decir que todos nuestros productos, bajo el punto de vista organoléptico, tenían que tener una ventaja en un test ciego de preferencia del 60% contra el 40% de los consumidores, como mínimo. Porque cambiar la formulación de un producto y degradar el aspecto organoléptico no es una solución, porque el consumidor no lo quiere. Y Plus significaba que yo quería que todos nuestros productos tuviesen un perfil

te y te adelantas en las inversiones obtendrás una gran ventaja. Así que lo primero es el *timing*. En segundo lugar, un cambio de esta envergadura exige inversiones en la parte científica y de investigación. Nestlé creó en esta época un instituto de ciencias de la salud, que creara las bases científicas para todo este proceso de transformación. También creamos dos empresas específicas dedicadas hasta el extremo a esta visión. Para que empujaran a la corporación.

—Cuando tuvo esta visión, exis-

—Sí, la harina lacteada.

—Exacto. Y la marca era Nestlé. Con este bagaje, la marca estaba predestinada para ser utilizada en esta nueva visión.

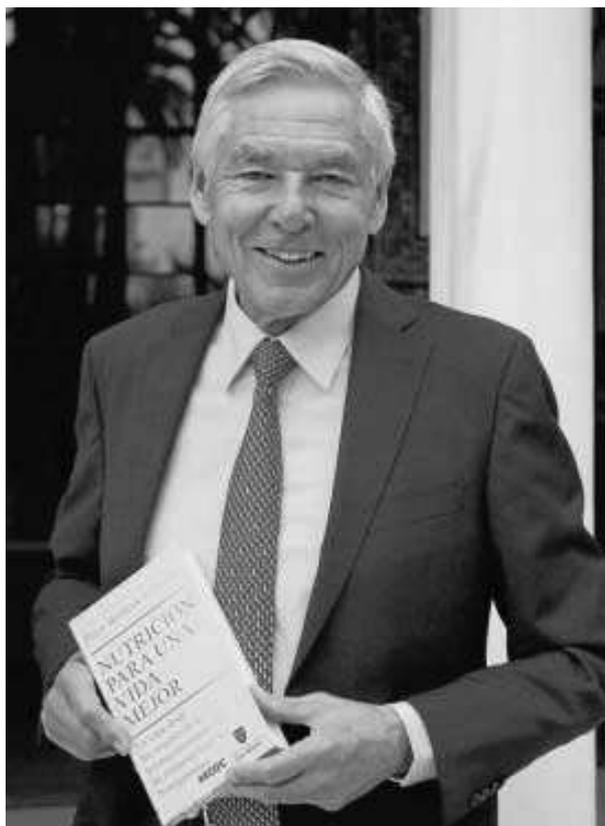
—¿Su estrategia fue seguida en la industria?

—Hoy en día hay dos partes en la industria alimentaria. Hay una que sigue el camino que marcan los mercados financieros, que van a una búsqueda de eficiencia máxima al precio lo más bajo posible, con una valorización a corto plazo muy alta. Y después hay una segunda parte que sigue el camino de la nutrición y el bienestar. Así que siguen dos filosofías y dos estrategias muy diferentes.

—Eso es aplicable a muchos más negocios. Lo financiero lo condiciona todo, la búsqueda del beneficio de dos dígitos cada año. ¿Eso tiene que tener un límite?

—Estoy de acuerdo. Es una política peligrosa, cortoplacista. Para el mundo financiero lo que cuenta es la maximización del valor de los activos en el tiempo más corto posible, independientemente de

“Dejarse llevar por el mundo financiero, por maximizar el beneficio, es una política peligrosa, cortoplacista”



JOSE ANGEL GARCIA

Posando con el libro 'Nutrición para una vida mejor'.

nutricional mejor que el de sus competidores. Con esta herramienta, toda la organización podía reformular su gama de productos. Y todo esto lo hicimos con transparencia. En el informe anual contábamos abiertamente cuántos de nuestros productos eran reformulados, qué porcentaje de éstos respondían al perfil de nutrición que buscábamos y cuántos no. Y así año a año. En 2016 conseguimos que el 86% de los productos tuvieran un perfil nutricional correcto, moderno, y nos falta todavía el 14%. Cada año se reformulan, más o menos, de seis a siete mil productos. Estas fueron las etapas para cambiar la conciencia interna de la compañía.

—Todo eso exigía inversión. ¿Cómo convenció a la compañía de que era negocio, porque se ha demostrado como estrategia de éxito?

—Un buen CEO tiene que tener la capacidad de ver el futuro de su mercado y en qué dirección se va a desarrollar. Y si tú empiezas an-

tía el riesgo de que alguien partiera de cero con este nuevo concepto. ¿La marca Nestlé era una garantía o un obstáculo?

—La marca Nestlé fue una ventaja. La razón es que la marca surgió hace 150 años casi con la misma filosofía que tiene este nuevo po-

“La marca Nestlé era una ventaja, la filosofía del fundador era muy similar al nuevo posicionamiento”

sicionamiento. Cuando Henri Nestlé se enfrentaba al problema de la mortalidad infantil —en esta época en Suiza de 140 niños de cada mil se morían por no tener una nutrición adecuada— utilizó la ciencia —era farmacéutico— y el desarrollo tecnológico para crear un nuevo producto que era específico para los recién nacidos.

lo que queda después. En muchos de estos casos lo que queda es una carcasa que no sirve para nada más. Y si miras el sector agroalimentario, Nestlé estaba entre las 25 primeras compañías, pero las había más grandes y la aplicación de este concepto en los años setenta u ochenta llevó a que la mayoría de esas empresas fuesen absorbidas, divididas en tres y ser vendidas a derecha e izquierda... ¿para qué? No para mantener una empresa productiva, sino para sacarle el valor a corto plazo máximo. No es bueno para nadie, pero a eso es a lo que juega el mundo financiero.

—Pero todo lo económico está condicionado por lo financiero, ¿no?

—Hoy en día hay un grupo de inversores, algunos muy grandes, que claramente dicen que ellos prefieren el enfoque a largo plazo. Que invierten en empresas que tienen respeto al medio ambiente. Y también en el mundo financiero se está produciendo una separación entre los que buscan valor a largo plazo y los *headfunds*. Hay un esfuerzo en ese sentido. El año pasado hicimos una declaración pública en Davos, firmada por más de cien CEO o presidentes, en la que estos directivos se comprometían a que su compañía está enfocada al largo plazo. El problema es que este documento no impide que un activista te agreda o trate de cambiarte. Ahí está la prueba: resistes a esta tentación y los accionistas están contigo o caes en sus manos.