

LA NUTRICIÓN EN NESTLÉ¹

“Cuando una persona está enferma, lo primero que debe hacer el médico es regular la dieta y el estilo de vida del paciente”.

Sun Si-Miao, famoso doctor de la Dinastía Tang (China), S. VII a.C.

Peter Brabeck-Letmathe, CEO de Nestlé desde 1997 y Presidente desde 2005, tenía fama de haber sido un visionario al haber ido dibujando la estrategia del Grupo. Ya en 2010, en la presentación de Nestlé Health Science, empresa del Grupo Nestlé que ofrecía soluciones nutricionales para personas con necesidades especiales y que demostraba la apuesta de Nestlé en su deseo de ser la empresa líder en Nutrición, Salud y Bienestar a nivel mundial, comentaba:

“Si nos fijamos en el gasto sanitario, nos damos cuenta de que las enfermedades crónicas son el problema más impactante a abordar dado su crecimiento.”

Según un análisis realizado por PwC en 2015, las enfermedades crónicas -diabetes, cardiovasculares, obesidad y otras como éstas-, supondrían un gasto igual al tres por ciento del PIB mundial. En ese momento había más de mil millones de personas obesas en el mundo y 300 millones de ellas sufrían adiposidad, la forma más extrema de esa enfermedad. Las enfermedades crónicas representaban el sesenta por ciento de todas las muertes y ese porcentaje se incrementaría un diecisiete por ciento en el futuro.

El gasto sanitario en EE.UU. (país donde el gasto sanitario era más elevado) aumentaría a niveles de un quince por ciento por ciento del PIB (y sería aún más elevado los siguientes años) y las previsiones para los mercados emergentes no eran muy

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. Rocio Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Febrero 2016, 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. 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.

diferentes. En 2015, China invertiría US \$ 500 mil millones, Rusia 300 mil millones y la India 200 mil millones de dólares sólo en gastos del sistema sanitario.

El ministro de sanidad del Reino Unido había comentado en alguna ocasión que los costes del servicio nacional de salud de su país suponían unas 3.500 libras por segundo. De seguir la evolución de la salud pública de manera lineal (impulsada por el crecimiento de las enfermedades crónicas y el envejecimiento de la población) ese gasto podría llegar a ser el doble en 2050 (un tercio de la riqueza de los británicos).

Las conclusiones finales de la reunión de la Comisión Europea Sanitaria, dedicada a la malnutrición en el sistema hospitalario europeo, explicaban que esta suponía un coste oculto (sumando las horas de más en el hospital por no poderse marchar el enfermo a su casa por estar débil y lo que suponía no incorporarse a su trabajo, así como los costes sociales) superior a los 100 mil millones de euros. Todo ello, a pesar de haber productos, como el batido Impact, de Nestlé Health Science, cuyo consumo reducía entre 1,5 y 2,5 los días de hospitalización según un estudio clínicamente probado. Un enfermo hospitalizado suponía al sistema más de 150 euros al día, y ese tratamiento tenía un coste de 25 euros diarios.

“Teniendo en cuenta todo esto, se hace evidente que nuestro sistema de salud actual, que se concentra básicamente en el tratamiento de los enfermos, no es sostenible y tendrá que ser rediseñado drásticamente.

Estamos seguros de que la prevención de la enfermedad tendrá que desempeñar un papel mucho más importante y, en este sentido, la nutrición para la atención médica personalizada se convertirá en un paso eficiente en una política de prevención activa para la salud y el bienestar.”

Luis Cantarell había sido el CEO de Nestlé Health Science desde sus inicios hasta finales de 2014 cuando lo nombraron Vicepresidente Ejecutivo Mundial de la Zona EMENA (Europa, Medio Este y Norte de África). Su paso anterior por Nutrición había significado mucho para él y para Nestlé, ya que había sentado las bases del avance de esa división cuando en 2001 Peter Brabeck le llamó para que se hiciese cargo de ella.

Ahora Paul Bulcke, CEO de Nestlé desde 2008, le había vuelto a pedir que impulsara la nueva zona que se había creado al unir a Europa todos los países del Medio Este y Norte de África. Dejaba la división de Nutrición en buenas manos, ya que Heiko Schipper, persona que le había sustituido en ese cargo en 2015, tras un año también como responsable de nutrición infantil, llevaba años trabajando con él. Sin embargo, quiso dejarle varios documentos que le ayudaran a entender el camino que había seguido Nestlé en el campo de la Nutrición.

Buscando entre sus archivos encontró una de sus primeras presentaciones que había utilizado cuando se inició la división de nutrición. Había pasado mucho tiempo y se alegró al comprobar que muchas de las cosas que aparecían en aquellas dispositivas eran ahora una realidad. En el Anexo 1 aparece un breve currículo de cada una de las personas que aparecen en el caso.

Se habían hecho muchas cosas, y el futuro de la nutrición se presentaba apasionante. Luis recordaba una de las últimas declaraciones de Brabeck:

“La Nutrición debería ser la ciencia del siglo XXI porque el impacto que va a tener sobre el sistema sanitario de los distintos países va a ser muy fuerte. Debe ser una prioridad. Necesita de una tecnología muy avanzada dada su complejidad. También va a ser imprescindible el uso de Big Data por la enorme cantidad de datos a tener en cuenta y procesar (estilos de vida, genética, estudios metabólicos...) un gran desafío intelectual.

Nuestro sistema de salud (realmente sistema de enfermedad) no se sustenta a largo plazo, no hay dinero suficiente. Nos veremos obligados a cambiar el sistema y la nutrición es la puerta a ese cambio”.

NESTLÉ SA

Nestlé era en 2015 la empresa líder mundial en alimentación y bebidas. El objetivo era llegar a ser la compañía de referencia en el mundo en Nutrición, Salud y Bienestar.

La facturación que alcanzó en 2014 fue de 91.612 millones de francos suizos, con unos beneficios de 14.047 millones de francos suizos. Su capitalización bursátil era de 231.136 millones de francos suizos y el beneficio por acción era de 4.54 francos suizos.

Su Modelo de Negocio se podía resumir en 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, Earnings Before Interest and Taxes), y una mejor administración del capital, liderando los mercados con sus marcas. En los últimos años se propuso ser un referente por sus resultados financieros a largo plazo, ganándose la confianza de consumidores, proveedores, empleados, clientes, accionistas y la sociedad en general.

Trabajaban en la compañía más de 339.000 personas, en más de 197 países, representando Europa el 28 por ciento de su negocio, América el 43 por ciento y Asia, Oceanía y África el 29 por ciento restante.

LA NUTRICIÓN EN NESTLÉ

El mensaje conjunto que dieron el Presidente de Nestlé, Peter Brabeck, y el Consejero Delegado, Paul Bulcke en el Informe de Creación de Valor Compartido de 2013, empezaba así:

“Henri Nestlé fundó la empresa en 1866 sobre el éxito de un cereal que salvaba la vida de niños. Hoy día, nuestro objetivo es mejorar la calidad de vida de todos nuestros consumidores ofreciendo alimentos y bebidas más sabrosas y saludables, e información y servicios que permiten elegir bien en todas las etapas