

NESTLÉ: LIDER GLOBAL¹

“Todos y cada uno de nosotros comparte y persigue un objetivo común: seguir haciendo de Nestlé la empresa líder del mundo en Nutrición, Salud y Bienestar”.

Paul Bulcke, CEO de Nestlé, Junta General de Accionistas, abril 2016.

Paul estaba reflexionando sobre los resultados que Nestlé había conseguido durante sus casi nueve años como Consejero Delegado. Los beneficios netos en 2015 habían sido de 9.100 millones de francos suizos² -CHF-, un 37,3 por ciento menos que en 2014, año en el que habían influido positivamente los efectos de las plusvalías de L’Oreal y la revaluación de Galderma. Sus beneficios reflejaban también un impacto negativo del 7,4 por ciento por el cambio de moneda. Desde 2008 se había terminado de vender Alcon, líder mundial en el campo de la oftalmología, por 41.000 millones de dólares, el franco suizo se había revaluado sustancialmente y había habido cambios en la normativa contable. A pesar de ello, los beneficios operativos habían pasado de ser un 14,3 por ciento de las ventas a suponer un 15,3 por ciento. La capitalización bursátil había crecido desde 150 mil millones a 229 mil millones, habiendo alcanzado en 2014 el máximo valor. En el Anexo 1 aparece la evolución de los principales indicadores económicos y financieros desde 2008 a 2015.

Por otro lado, Nestlé seguía siendo la empresa líder del sector en ventas y con unos beneficios netos que duplicaban los de Pepsico y Unilever que ocupaban el segundo y tercer lugar en el *ranking* del sector, tres veces los de Mars y diez veces los de Danone.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Garcia 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 © enero 2016, Instituto Internacional San Telmo. España. Rev. mayo 2018

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 1 Euro por 1,1 CHF en marzo de 2016 frente al cambio 1 euro por 1,20 CHF en 2012 y 1,65 en 2009.

En el Anexo 2 aparecen gráficas comparativas de Nestlé y su competencia desde 2008 al 2014. Por otro lado, además de los tradicionales competidores americanos y europeos, empezaban a aparecer competidores chinos y competidores especializados en un producto como JDE, nacida de la alianza de Mondelez y D.E. Masters Blenders que se había convertido en una empresa con ambición de ser líder del sector café. Todos estos hechos les hacían preguntarse a algunos si seguía siendo válido el modelo Nestlé como conglomerado global con muchos productos y categorías diferentes.

Ya cuando se anunciaron las expectativas de crecimiento para 2015 de 4,5 por ciento, sólo superior a 1999 y 2009 desde 1997, muchos fueron los que en la rueda de prensa preguntaron si debía cambiarse el modelo de negocio de Nestlé ya que éste se podía resumir en un crecimiento orgánico a largo plazo de las ventas anuales entre el 5 y el 6 por ciento, una mejora continua de los 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.

Paul confiaba en el futuro, pero sabía que la autocomplacencia era el mayor enemigo de la compañía que en 2016 estaba celebrando su 150 aniversario. Estaba preocupado por las noticias que le llegaban sobre la economía china ya que debía ser una de las plataformas en las que se sustentara el crecimiento futuro de Nestlé. También tenía retos importantes en India, Brasil, Rusia, África y Europa Occidental. Sin embargo, el entorno era el mismo para todas las empresas y sabía que la posición de Nestlé era muy sólida para aprovechar las oportunidades que también existían.

Su papel era liderar a las casi 335.000 personas que trabajaban en la empresa y saber aprovechar sus pilares estratégicos, ventajas competitivas y plataformas de crecimiento para consolidar su liderazgo en el sector de alimentación y bebidas a nivel global y avanzar en su Visión de ser el líder reconocido en Nutrición, Salud y Bienestar.

NESTLÉ: SU HISTORIA

Nestlé empezó sus actividades en 1867 cuando Henri Nestlé elaboró y comercializó la harina lacteada, producto que salvó la vida de un gran número de niños con problemas de alimentación. Al poco tiempo, las ventas se expandieron a otros países europeos y ya en 1900 tenía fábricas en Europa y EE.UU. En 1905 se fusionó con Anglo Swiss Condensed Milk, que había sido fundada en 1866 y que era su gran competidor. A partir de ahí, se expandió por todo el mundo. En 1929 entró en una nueva categoría de producto, el chocolate, a través de una serie de adquisiciones. En 1938, tras ocho años de desarrollo, Nestlé presentó Nescafé y utilizando la misma tecnología, Nestea y Nesquik. En 1947 adquirió Maggi y a esta adquisición siguieron otras en el sector de alimentos enlatados, congelados y agua embotellada. En 1974 desarrolló una patente para fabricar café en cápsulas que sería el origen de Nespresso. Ese mismo año siguiendo la moda de la diversificación aceptó comprar el 25 por ciento de la firma francesa de cosmética L'Oréal que le ofrecía la familia propietaria y, en 1977, adquirió la mayoría de los Laboratorios Alcon por 240 millones de dólares.

Helmut Maucher (1981- 1996)

En 1980, Helmut Maucher, se convirtió en Consejero Delegado en un momento crítico. Tras años de beneficios netos de más del 4 por ciento, estos habían disminuido entre 1978 y 1981. Maucher llevó a cabo un programa radical de cambios dentro de lo que era una compañía altamente burocrática. Se deshizo de varias marcas de bajo rendimiento, redujo ineficiencias, reactivó los flujos de caja, reorganizó la alta dirección, revitalizó la cultura de calidad de Nestlé, enfatizó el valor de la marca paraguas de Nestlé y, reenfocó las energías en ser la compañía líder del mundo en alimentación.

Maucher potenció el café, la leche y los productos relacionados con el chocolate hacia nuevos destinos mundiales y a nuevas categorías de productos. Los dos objetivos prioritarios fueron mejorar la cuota de mercado de Nestlé en EE.UU. y hacer que Nestlé se convirtiese en el líder mundial en ciertos segmentos de mercado de rápido crecimiento (aguas minerales y chocolate/confitería). En 1985 y, para conseguir el primero de los objetivos, se compró la empresa estadounidense Carnation por un valor de 3 mil millones de dólares que fue la mayor adquisición del sector hasta la fecha.

Por último y, gracias a los cambios realizados en esos años y a potentes marcas mundiales, regionales y locales, las ventas de Nestlé se doblaron en 15 años y los beneficios operativos se triplicaron. El beneficio neto pasó de un 3,5 por ciento de las ventas en 1980 al 5,4 por ciento en 1994.

Peter Brabeck (1997- 2008)

En 1997, Peter Brabeck fue nombrado Consejero Delegado tras la jubilación de Maucher. Tal y como anunció en su discurso inaugural, el objetivo de Brabeck era conseguir una competitividad global sostenible a través de cuatro “pilares operacionales”: (1) operaciones de bajo coste y altamente eficientes; (2) renovación e innovación de la línea de productos de Nestlé; (3) disponibilidad universal de los productos; y (4) mayor comunicación con los consumidores a través de mejores marcas. En conjunto, estos pilares permitirían alcanzar las metas que se habían marcado: un crecimiento orgánico a largo plazo de entre el 5 y el 6 por ciento 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. Además, Brabeck anunció que el crecimiento futuro se lograría a través de crecimiento interno, dos tercios y, mediante adquisiciones un tercio. Las adquisiciones tuvieron el objetivo de consolidar la posición de Nestlé en categorías como el agua embotellada, el café, los helados, los productos infantiles y la comida para animales. Así la compra de Ralston-Purina en 2001 por valor de 10,3 mil millones de dólares dio lugar a una plataforma mundial de comida para animales.

Para que la sucesión entre Maucher y Brabeck se diese con solución de continuidad ambos escribieron los documentos titulados Principios Corporativos y Principios de Liderazgo y Dirección en Nestlé, que se distribuyeron a todos los empleados. Otra decisión de Brabeck fue darle más peso a los Recursos Humanos y a la Investigación y