

LA TRANSFORMACIÓN OPERATIVA EN LA FÁBRICA DE NESTLÉ DE LA PENILLA¹

En mayo de 2015, Alberto López, director de la fábrica de Nestlé La Penilla reflexionaba sobre el impacto que la implantación de la filosofía Lean había tenido en su fábrica. Desde el año 2008, bajo la iniciativa corporativa *Nestlé Continuous Excellence (NCE)*, los sistemas de trabajo de la línea de tabletas de chocolate (SCV 1.200) habían cambiado radicalmente. La mejora en la eficiencia, la flexibilidad y el tiempo de proceso eran evidentes.

El éxito obtenido en la línea de tabletas animaba a Alberto y al equipo de *Nestlé Continuous Excellence Iberia* a extender la experiencia. Se estaban planteando el desarrollo de la iniciativa en tres dimensiones: Dentro de la misma categoría (tabletas), a la línea CV 732; en otra categoría, a la línea de producción de Nesquik; y más allá de las líneas de producción, en la extensión de la cadena de valor hacia proveedores y clientes. Alberto comentaba:

“La implantación de Lean Manufacturing en la línea de tabletas ha significado una experiencia altamente positiva, ha supuesto un avance importante en nuestro modelo tradicional de trabajo y en la mentalidad de las personas que han participado. Nuestras condiciones de seguridad han mejorado y todos los indicadores de calidad, coste y servicio han avanzado de forma significativa.

Tenemos por delante un reto importante: la extensión a otras líneas y gamas de producción, sin perder la atención a lo ya conseguido. Nuestros negocios y nuestros clientes no entenderán que seamos excelentes en una de nuestras gamas de productos y no lo seamos en el resto”.

ANTECEDENTES DE LA PENILLA

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez y la asistente de investigación D^a Andrea Montalvo Contreras, gracias a la colaboración de “La Penilla-Nestlé”, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 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.

La fábrica de La Penilla fue la primera de Nestlé en España. Se inauguró en 1905 en el Valle de Cayón en Cantabria (España). Aquel era un entorno óptimo para la producción de leche (materia prima fundamental para los productos Nestlé), la proximidad al río Pisueña aseguraba el suministro del agua necesaria y el ferrocarril, que llegaba hasta sus instalaciones, facilitaba la comunicación con el puerto de Santander. Inicialmente, la fábrica se dedicó a la elaboración de *Harina Lacteada Nestlé*. Poco tiempo después, se incorporó la producción de leche condensada y, en 1929, se inició la fabricación de chocolates.

En 2015 la fábrica de La Penilla era uno de los centros de producción más importantes de Nestlé en España, contaba con una plantilla media de 820 trabajadores y se dedicaba a la producción de chocolates y productos de confitería, cacao soluble, harinas infantiles y bebidas lácteas en polvo. Cerca del 43% de su producción anual se exportaba a 40 países de todo el mundo. Las inversiones realizadas en los cinco años anteriores habían alcanzado los 80 M€.

La Penilla era, sin duda, la más compleja de las fábricas de Nestlé en España. En realidad era una multifábrica, donde cada categoría se fabricaba de forma independiente. La línea de chocolates era la más importante, fabricaba 30.000 toneladas en tabletas, 4.000 de bombones y 2.000 de coberturas de chocolate. Desde allí, se atendía el 100% del mercado español, y el 50% del mercado exterior (principalmente, el mercado europeo). El proyecto de futuro más importante de la fábrica era la incorporación de una nueva línea de producción de empanadillas, que tenía como objetivo atender el mercado español.

NESTLÉ

Nestlé tiene sus orígenes en Vevey (Suiza), en 1866, cuando Henri Nestlé se interesó por la alimentación infantil. Fruto de sus investigaciones, se inició la fabricación de la *Harina Lacteada Nestlé*. Desde sus inicios, Nestlé se centró en dar respuesta a las necesidades sociales en relación a la nutrición, la salud y el bienestar, basando su actividad empresarial en sólidos valores y principios humanos.

Nestlé declaraba en su web que la filosofía del grupo se basaba en gestionar todos los negocios de forma responsable, generando riqueza para la empresa, los proveedores y los accionistas, pero también para la sociedad de la que forma parte. A esta filosofía la denominaron *Creación de Valor Compartido* y en ella se incorporaban los conceptos de responsabilidad social, resaltando el compromiso con los consumidores, el medio ambiente y los trabajadores de Nestlé.

En 2015 Nestlé era el primer grupo alimentario mundial con 461 fábricas en 83 países y 328.000 empleados. La cifra de negocios en 2014 fue de 67.836 M€, habiendo mejorado su

resultado operativo hasta el 15,3% sobre ventas. Paul Bulke, Consejero Delegado de Nestlé, comentaba al respecto de estos resultados:

"Son unos resultados sólidos que demuestran las fortalezas intrínsecas de Nestlé: el compromiso con nuestros empleados, nuestra huella global, la fortaleza de nuestro porfolio y la calidad de nuestra innovación.

Mientras cumplimos en el corto plazo, continuamos centrados en el largo plazo, fortaleciendo las bases para el crecimiento. Esperamos que 2015 sea similar a 2014. Perseguimos el objetivo de un crecimiento orgánico del 5% con mejoras en los márgenes, en los beneficios por acción y en eficiencia de capital".

En España, Nestlé disponía de doce centros de producción en siete comunidades autónomas². Alcanzó una facturación de 2.102 M€ en 2014 (0,9% más que en 2013). En el mercado español, las ventas fueron de 1.541 M€ (+1,1%). En este mercado destacó el crecimiento de las ventas de productos de posicionamiento popular, con un aumento del 7% en volumen y del 4% en valor. Desde la dirección de Nestlé España comentaban:

"La crisis ha seguido presente en 2014, agudizando la presión comercial de clientes y consumidores. En Nestlé nos hemos concentrado en la búsqueda de eficiencias que puedan financiar tanto la mayor actividad promocional, como una mayor inversión en medios para dar a conocer las innovaciones y renovaciones de nuestros productos. Apoyamos la mejora continua con inversiones, especialmente en el ámbito productivo. En 2014, se ejecutaron inversiones por unos 59 M€".

NESTLÉ CONTINUOUS EXCELLENCE

Históricamente, Nestlé había apostado por la optimización de las operaciones y la reducción de los costes. En los últimos 20 años se habían lanzado diferentes iniciativas a nivel global en busca de fuentes de ahorro a través de la mejora en las operaciones.

En 2006, Peter Brabeck, el entonces Consejero Delegado de Nestlé, empezó a cuestionarse el modelo basado, fundamentalmente, en una secuencia de proyectos de ahorro de costes, y ponía en entredicho la práctica habitual de enviar equipos de proyecto a los mercados con el objetivo de reducir costes. A Brabeck le preocupaba la sostenibilidad de este tipo de iniciativas y pensaba que la calidad podía estar amenazada.

² Pontecesures (Pontevedra), Gijón y Sebares (Asturias), La Penilla (Cantabria), Araia (Álava), Girona, Viladrau (Girona), Castellbisbal (Barcelona), Reus (Tarragona), Valladolid, Miajadas (Cáceres) y Herrera del Duque (Badajoz).