

LA ESTRUCTURA DIRECTIVA EN NESTLÉ¹

“Asegurar principios y valores sólidos permite mantener una Nestlé descentralizada”.

Paul Bulcke, CEO de Nestlé

Paul Bulcke, Consejero Delegado de Nestlé desde 2008, sabía que el éxito pasado de Nestlé no aseguraba el éxito del futuro. Los anteriores CEOs, Maucher y Brabeck, habían llevado a cabo cambios, más o menos importantes, en el diseño de la Estructura Directiva. Buscaban dar respuesta a la evolución de los negocios de la compañía y a los cambios del entorno; sobre todo, a la globalización y a las nuevas tecnologías de la comunicación.

A lo largo de los 150 años de existencia de Nestlé, la sociedad y el entorno habían ido transformándose. Desde 2008 algunas tendencias se habían ido acelerando. El aumento de la competencia especializada, la importancia de nuevos mercados como China, la madurez de los mercados europeos tradicionales de Nestlé, los cambios demográficos y tecnológicos, la incorporación de la mujer al mundo de trabajo, una orientación a resultados más pronunciada, el fomento del trabajo en equipo, la nueva escala de valores de los jóvenes, el retraso de la edad de jubilación, la existencia de un consumidor más exigente, entre otros muchos factores, configuraban un entorno distinto.

Bulcke había realizado algunos cambios en la Estructura Directiva buscando que ésta estuviese mejor preparada para afrontar el futuro; sin embargo, sabía que debía seguir adaptando la Estructura Directiva de Nestlé a la evolución de los negocios y las personas para conseguir que Nestlé llegara ser la empresa líder global reconocida del sector de la Nutrición, Salud y Bienestar a largo plazo manteniendo los resultados a corto.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, 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 de San Telmo Business School. 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.

LAS PRIMERAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN NESTLÉ

Henri Nestlé fundó la empresa 1867 como administrador único pero pronto contrató a sus primeros colaboradores. Años más tarde, cuando vendió su empresa, pasaron a ser tres sus dirigentes, que fueron quienes empezaron a contratar profesionales capaces de hacer crecer una compañía cada vez más internacional y descentralizada.

Uno de los primeros hitos que transformó la estructura organizativa de Nestlé, fue su fusión con Anglo Swiss Condensed Milk en 1905. Seguir funcionando y reorganizarse tras la fusión fue complejo. Los directivos de ambas empresas se mantuvieron en sus puestos, no concentrándose ni en el mismo lugar ni bajo una sola dirección, existiendo varios Administradores Delegados. Se estaba lejos de contar con la mejor y la más eficaz de las estructuras, pero aun así, se intentó sacar el máximo partido. El reparto de funciones y tareas se hizo aprovechando las fortalezas de cada organización. En la sede de Anglo Swiss estaban centralizadas la contabilidad, lo contencioso, los seguros, los impuestos y los transportes, además de los asuntos técnicos de las obras de construcción y las ventas de leche condensada en Alemania y Austria. En Vevey se hallaba la dirección responsable de la harina lacteada, así como de las ventas de todos los otros productos de la sociedad en el continente europeo, excepto Alemania y Austria y las cuatro fábricas situadas en la Suiza francesa.

En mayo de 1922, se contrató a un experto directivo, Louis Dapples, para que reorganizara la compañía, y al mismo tiempo, para que recobrarla la confianza de los accionistas, los banqueros y los empleados, tras la grave crisis financiera vivida en 1921. Dapples se trataba de un hombre de negocios con gran reputación que se había retirado. Tenía talento organizador, experiencia en banca y negocios internacionales, estaba muy preparado, era políglota y mantenía muy buenas relaciones con el gobierno.

En esos años, los Administradores Delegados dimitieron de sus funciones directivas siguiendo como consejeros y la dirección se centró en Vevey. Durante la segunda guerra mundial se vivieron momentos duros. Sin embargo, la flexibilidad de funcionamiento de Nestlé, su solidez moral, más crucial aún que su solidez financiera, y la entrega de su personal, le permitieron sobrevivir a la contienda. La configuración que se diseñó para el periodo bélico, resultó ser una de las razones por las que la compañía logró sobrevivir al conflicto. Se había previsto que, en el momento en el que diera comienzo la guerra, el centro de Vevey se desdoblara. Una parte de los dirigentes se instalaría en Estados Unidos. Ese país estaba mejor situado que Suiza para atender a ciertos mercados lejanos, puesto que la guerra afectaría a la capacidad de establecer contacto con los países en los que trabajaban habitualmente. Y otra parte permanecería en Vevey, encargándose de los negocios europeos. Así durante casi seis años, la guerra hizo de Nestlé una empresa bicéfala.

Un primer paso tras la firma de la paz, era reorganizar la empresa. Eso significaba reagrupar las fuerzas, concentrando paulatinamente en Suiza la dirección general. Poco a poco, los dirigentes que habían estado en América volvieron a su lugar de origen porque, a los ojos de todos, Suiza era garantía de estabilidad y supervivencia.

En 1968, Pierre Liotard-Vogt fue nombrado Consejero Delegado. En ese nombramiento se respetaban dos principios que iban a ser llamados tradicionales en Nestlé. En primer lugar, el de que los máximos dirigentes responsables ejecutivos fuesen elegidos dentro de la empresa; la única excepción hasta el momento, Louis Dapples. La segunda de las tradiciones, vigente desde 1952, era que la dirección de la sociedad fuera asumida por antiguos jefes de mercados. Liotard-Vogt se había incorporado a la sociedad en 1934 y había dirigido los negocios de Nestlé en Francia antes, durante y después de la guerra. A través de él, se confirmaba el principio de Nestlé de elegir como jefe al mejor de los hombres disponibles en la compañía.

La dirección general, situada bajo la autoridad del Consejo de Administración, estaba distribuida según criterios funcionales y geográficos. Ese tipo de estructura permitía una más fácil gestión de la descentralización.

Esa descentralización garantizaba una mayor libertad a los responsables de cada mercado. El jefe de mercado dependía jerárquicamente de un Director Regional que residía en Vevey. En esa época la actividad internacional se dividía en cuatro zonas. La descentralización exigía ante todo un control permanente. Desde la central supervisaban lo que se hacía en cada mercado a través de los documentos que se les enviaba, pero sobre todo, gracias a los viajes de la Alta Dirección a los distintos países.

En Vevey daban una considerable libertad de acción a menos que se produjesen errores evidentes o hubiese algún dilema. La sede central intervenía siempre que fuese necesario. En cuanto a funciones, la gestión y la venta estaban descentralizadas; por el contrario se centralizaron las finanzas, el saber hacer, la tecnología y la investigación en gran parte, excepto lo que era propio del mercado local. El marketing, venía marcado por la central, debido a que muchos productos eran mundiales y la fama y la imagen de Nestlé debían controlarse con visión de conjunto. Un problema con la marca en un país podía afectar a otro.

Una diferencia entre Nestlé y otras multinacionales, la mayoría estadounidenses, radicaba en haber estado en un pequeño país con las limitaciones que acarrea y que iba unida a la necesidad de esa descentralización. Liotard-Vogt comentaba: *“muchos de los mejores hombres de la compañía no se encuentran en la central sino en el exterior”*.

EL MODELO DIRECTIVO DE MAUCHER (1981-1997)

Cuando Maucher fue nombrado CEO, era el Jefe del Mercado alemán desde hacía ya bastantes años. A principios de los setenta, había dejado Nestlé para trabajar un par de años como CEO de un gran distribuidor alemán. Según Maucher, Nestlé se había convertido en una compañía demasiado estructurada. Por ello, quiso flexibilizar las normas y quitarle peso a la central.

Nestlé ya era una empresa fuertemente descentralizada y Maucher lo potenció. Las distintas zonas tenían bastante independencia, ya que se pensaba que nadie conocía mejor las necesidades y el funcionamiento normal de un mercado que los que estaban