

PETER BRABECK-LETMATHE Y NESTLÉ¹

Tras abordarse el último punto de la agenda de la 150 Asamblea General de Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe, Presidente de Nestlé que finalizaba su mandato, cedió la palabra al Vicepresidente que tomó la palabra y destacó el trabajo realizado por el Presidente saliente y proponer su nombramiento como Presidente Emérito. Al acabar sus palabras, la ovación fue masiva y duró varios minutos. La cámara enfocó a Peter que estaba visiblemente emocionado.

Mientras escuchaba y, sin darse cuenta, empezó a recordar su trayectoria profesional. Se incorporó a Nestlé al acabar sus estudios universitarios a finales de la década de los sesenta y tras ocupar diversos puestos directivos, fundamentalmente en el área comercial, fue nombrado CEO² en 1997 y había sido Presidente del Consejo de Administración desde 2005 hasta ese momento que se iba a despedir en la Asamblea General, el 6 de abril de 2017, cumplido los 72 años. En el Anexo 1 aparece un resumen de datos económicos y financieros de Nestlé desde 1997 a 2016.

Después de casi 50 años en la empresa, esperaba haber dejado resueltos, o al menos encaminados, los asuntos que más le preocupaban y que serían cruciales para que Nestlé fuera el líder reconocido en Nutrición, Salud y Bienestar en las próximas décadas, sin dejar de mantener su cultura y sus valores y principios. Tal y como había dicho en su discurso, como Presidente Emérito, se ponía a disposición del nuevo Presidente, Paul Bulcke y del nuevo CEO, Mark Schneider, para lo que necesitasen, sirviéndoles de apoyo en la nueva etapa que se presentaba.

SUS COMIENZOS

Peter Brabeck nació en Austria, el 13 de noviembre de 1944, en la región alpina de Carinthia, seis meses antes del final de la Segunda Guerra Mundial. Después de la contienda, Peter y su familia tuvieron que enfrentarse a una dura situación económica madurando así pronto. Su padre era representante de una empresa petrolera internacional y viajaba constantemente. Para Peter:

“Compartir la vida de mi padre, estando siempre encima de algo que se movía, tuvo cierta importancia a la hora de ganar experiencia. Por otro lado, nacer en el

¹ Caso de la División de Investigación San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio García de Castro con la colaboración de 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 © Septiembre 2013, Fundación San Telmo. España. Rev. Mayo 2017.

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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Consejero Delegado.

triángulo entre Italia, Eslovenia y Austria me hizo tener cierta apertura hacia el exterior y conocer la cultura latina, que me cautivó. Con 14 años me fui sólo por primera vez a Inglaterra y a los 16 pasé una temporada en España. Yo quería ver mundo, y tuve la suerte de que mis padres me permitieron hacer muchas cosas”.

Rodeado por los Alpes austriacos, estos se convirtieron en su vía de escape, y ya a los 10 años empezó a sentir atracción por la escalada. De adolescente su afición por la aventura fue a más, llegando a recorrer largas distancias en expediciones nocturnas por los Alpes, acompañado de su amigo Hans Thomasser. Tras graduarse en la escuela secundaria se matriculó en la Universidad de Comercio en Viena, donde estudió Economía. En sus vacaciones de verano de 1967, decidió apuntarse a una expedición a Tirich Mir, el pico más alto de la región hindukush en Pakistán. Por desgracia, el viaje terminó en tragedia cuando Thomasser y otro amigo, murieron al caer de una pared de hielo durante el ascenso. Peter no los acompañaba porque había perdido una partida de póquer para decidir quién sería el que se quedase fuera de la última escalada ya que sólo había comida para dos. Este hecho marcó su vida. En un artículo de la revista *Time* decía: *"Cuando uno pierde a sus mejores amigos en una expedición, te vuelves más consciente de la importancia de los riesgos, pero también de la relatividad de la persona"*. Hasta ese momento pensaba continuar con el doctorado; sin embargo, a su vuelta a Austria, necesitaba salir e irse fuera y decidió buscar trabajo en la empresa privada.

En 1968, después de graduarse en la universidad, Peter empezó a trabajar en una empresa llamada Findus, a pesar de haber tenido otras ofertas de compañías como IBM, algunas petroleras... Pero Peter no eligió ninguna de ellas y sí Findus porque *“mi primera pregunta en las entrevistas era si existiría dentro de mi carrera la posibilidad cercana de trabajar en América Latina. La única que me ofreció lo que buscaba fue Findus”*.

Su trabajo era vender helado en las cafeterías y supermercados, recorriendo los Alpes austriacos en un camión frigorífico. Al principio, no sabía que la empresa era una filial de Nestlé. Cuando Nestlé vendió Findus a Unilever en Austria, Brabeck pudo elegir entre continuar su trabajo en Unilever o redirigir su carrera hacia Nestlé. Hasta ese momento Unilever había sido su mayor competidor como vendedor de helados y congelados Findus, y su compromiso con Nestlé era fuerte. Por eso no lo dudó y continuó trabajando para Nestlé. *“Soy una persona que se identifica mucho con lo que hace. Me resulta difícil cambiar de lado, si creo firmemente en lo que hago”*. Además, Nestlé, a diferencia de Unilever, le ofrecía la posibilidad de marcharse a América Latina, lo que hizo que Peter confirmase su deseo de seguir su carrera dentro de la empresa suiza.

SU EXPERIENCIA EN LATINOAMÉRICA

En 1970 Peter Brabeck fue nombrado Director de Ventas de helados en Chile pasando a ser del grupo elegido de expatriados que estaban a disposición de Nestlé y cuya carrera se dirigiría desde la central de la multinacional en Vevey. Admitía que su alegría inicial cuando le enviaron a Chile, tenía más que ver con la oportunidad que se le brindaba para explorar Chile, sus montañas y la cultura latina que con los negocios, pero más tarde se daría cuenta de la importancia de esa etapa para su aprendizaje.

Antes de marcharse a Chile, Nestlé creyó conveniente que pasase una temporada en España para practicar el idioma. Cuando Peter llegó a Chile descubrió que los problemas de negocio de Nestlé radicaban en el posible riesgo de nacionalización de la compañía. Nestlé decidió permanecer en Chile a pesar de la crisis política y económica del país.

Posteriormente fue nombrado Director Comercial y de Comunicación y como Peter mismo decía:

“La labor con los sindicatos de vendedores y representantes era una parte significativa de mi trabajo. Poco a poco se fue ampliando mi responsabilidad en las negociaciones con el gobierno. Siempre se piensa que las personas de comercial y comunicación tenemos más desarrolladas las habilidades comunicativas que son necesarias para las negociaciones”.

A Peter Brabeck se le atribuyó pasar una buena parte de su tiempo disuadiendo a los funcionarios del gobierno que nacionalizaran la producción de leche. También trabajó con funcionarios del Ministerio de Trabajo para evitar que se ordenara a los trabajadores ir a la huelga y provocar que las operaciones de Nestlé se paralizaran. En esa etapa negociando con el gobierno chileno aprendió que:

“Para dirigir un negocio se debe ser pragmático. Los intereses del Gobierno deben comprenderse para poder combinarlos con los de la empresa y encontrar una solución. El objetivo principal es que la empresa sobreviva y continúe funcionando. Si siempre tienes claro ese fin, siempre se encuentra una solución. Con este acercamiento al problema, en Chile se nacionalizaron muchas compañías pero, no Nestlé. Sin embargo en otros países como Cuba se nos ha nacionalizado y, en esos casos lo que buscamos es que se nos reconozca la inversión acometida y por ello, Cuba nos estuvo pagando con azúcar durante mucho tiempo. Hoy día en Cuba hay tres fábricas de Nestlé, gracias a un entendimiento muy fructífero.

Nunca estamos al servicio del Gobierno sea cual sea, Nestlé siempre está al servicio de la población independientemente del gobierno que esté en ese momento. Esto justifica por ejemplo que sigamos en Siria en 2013. Lo importante para nosotros es que la población tenga acceso a la alimentación o mejor dicho, a la nutrición. Nosotros nos adaptamos para poder ejercer nuestra actividad”.

Además de negociar con el gobierno, en Chile tuvo la oportunidad de innovar y experimentar muchas iniciativas, no sólo desde el punto de vista del producto sino también del Marketing, la publicidad y la distribución. Fue el primero en abrir la ruta hacia Tierra de Fuego, en el extremo sur del país, con las complicaciones que tenía un viaje de tan larga duración. Integró a todos los departamentos con las personas de comercial para que pudieran trabajar juntos, tomando el pulso a la realidad de los problemas de los consumidores. Fue entonces cuando creó el principio de Nestlé *“Cuándo sea, Dónde sea y Cómo sea”*. Además llevó a cabo nuevos formatos promocionales, como por ejemplo, creando un programa de televisión enteramente patrocinado por un nuevo helado lanzado al mercado, Kukulina. Peter comentaba: *“Este proyecto utilizó todo el presupuesto de marketing del año. No sé si eso gustaría*