

NESTLÉ Y CÓMO “OPERACIONALIZAR” LA SOSTENIBILIDAD¹

“Todas las empresas deberían tener un plan acerca de cómo ‘operacionalizar’ su visión, sobre cómo llevar a cabo cualquier proceso de transformación”.

José López, Vicepresidente Mundial de Operaciones de Nestlé.

En junio de 2015 José López, Vicepresidente Mundial de Operaciones de Nestlé desde 2007, clausuraba el I Foro sobre Sostenibilidad que Nestlé organizaba en el Nestlé Research Center en Suiza junto a ONGs, académicos, científicos y autoridades de todos los continentes. Era un buen colofón al trabajo realizado durante los últimos cinco años en Nestlé para avanzar en este asunto que José consideraba clave para el futuro del planeta y la industria de alimentación que dependía del futuro de los recursos naturales.

Reflexionaba sobre todos los avances que se habían llevado a cabo en Nestlé respecto al medio ambiente y al desarrollo rural de toda la sociedad que vivía en torno a Nestlé. En ese momento, pasó por su mente el episodio que se vivió en la Junta General de Accionistas de la compañía en abril de 2010.

Treinta activistas de Greenpeace disfrazados de orangutanes se descolgaron por el techo del salón de actos, durante una intervención del Presidente, Peter Brabeck, desplegando unas pancartas en las que se pedía que “Se les diese a los orangutanes un respiro” (relacionando el eslogan de Kit Kat), ante la mirada de todos los presentes.

En marzo de ese año, Greenpeace había empezado una campaña contra el uso de aceite de palma en Nestlé. Muchos fueron los correos electrónicos y mensajes por las redes sociales. Los activistas pedían que finalizase la deforestación de la selva indonesia para las plantaciones de aceite de palma, puesto que acababa con la biodiversidad, ponía en peligro la vida de los orangutanes y aceleraba el cambio climático. Colgaron un vídeo en YouTube en el que se relacionaba a Nestlé con su proveedor indonesio Sinar Mas, que estaba acusado de la deforestación de gran parte de la selva del Sudeste Asiático.

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 © febrero 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.

El vídeo había tenido menos de mil visitas, pero a partir de que Nestlé lo censurase y Greenpeace lo volviese a colgar, las visitas subieron a más de un millón, iniciándose una intensa campaña en redes sociales.

José López pidió, tras esa irrupción de Greenpeace, que el asunto pasara a depender de operaciones, en lugar de ser una responsabilidad del departamento de comunicación y relaciones externas de la compañía. Con el apoyo de Paul Bulcke, CEO de Nestlé desde 2008, se decidió dar por finalizadas las relaciones con Sinar Mas como proveedor y se comprometió a que en 2015 todo el aceite de palma que se usaría en la fabricación de sus productos sería de producción sostenible.

Después de un trabajo intenso de cinco años, en 2014 Nestlé era líder de su sector en el Índice de Sostenibilidad *Dow Jones* y tenía la máxima puntuación en el índice *Climate Performance Leadership* del CDP², entre otros reconocimientos. Hace unos meses una declaración de José había sido el mensaje más retuiteado durante el mismo: “Yo, de alguna manera, estoy muy agradecido a Greenpeace”.

NESTLÉ S.A.

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

La facturación que alcanzó en 2014 fue de 91.612 millones de francos suizos y los beneficios fueron 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. En el Anexo 1 se recoge la evolución de las principales cifras en los últimos años y la comparación con sus principales competidores.

Trabajaban en la compañía más de 339.000 personas por todo el mundo, pues estaba 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.

¿QUÉ ES SOSTENIBILIDAD PARA NESTLÉ?

“Sostenibilidad no es sólo asegurarnos que nuestro modelo de negocio sea capaz de sobrevivir a largo plazo sino entender cómo el negocio que tendremos en el futuro seguirá estando en armonía con la sociedad de ese momento. Nestlé es una empresa muy orientada al largo plazo. Tienes que ser relevante, tienes que estar alineado con lo que la sociedad necesita, para que tu negocio pueda

² CDP (Carbon Disclosure Program): Organización internacional, sin ánimo de lucro cuyo objetivo es proporcionar el mayor y más completo sistema global de difusión ambiental. CDP trabajaba para alentar a las empresas y los gobiernos a medir, divulgar y reducir el impacto de sus acciones en el medio ambiente y los recursos naturales.

continuar prosperando en el largo plazo". José López, Vicepresidente Mundial de Operaciones de Nestlé

José López, lo tenía claro: *"Es una decisión de negocio"*. Peter Brabeck, Presidente de Nestlé desde 2005 y que siempre había tenido una actitud inspiradora, recordaba:

"Parecía que cuando se hablaba de responsabilidad social corporativa, se referían a un asunto adicional al negocio, casi anecdótico. No se creían que este concepto fuese para la empresa algo tan importante a proyectar en el largo plazo y tan integrado en su estrategia. Por ello, nosotros desarrollamos el concepto de Creación de Valor Compartido".

En el Informe de Creación de Valor Compartido en 2013, Peter Brabeck, en su carta del Presidente recalca su importancia:

"Estamos convencidos de que para que una empresa tenga éxito a largo plazo y cree valor para los accionistas debe crear, además, valor para la sociedad. En Nestlé esto empieza por la creación de valor superior a largo plazo para los consumidores mediante una oferta de productos y servicios que ayuda a las personas a mejorar su nutrición, salud y bienestar. (...)

Siempre hemos creído que, para prosperar, necesitamos que también lo hagan las comunidades a las que servimos y con los que trabajamos, pues, a la larga, una población sana, una economía sana y un rendimiento comercial saludable se refuerzan mutuamente. Esto implica una sólida formación y educación de las personas, pertenezcan o no a Nestlé, y grandes inversiones en tecnología de menor impacto medioambiental".

Muchos expertos y analistas preguntaban en las intervenciones de Nestlé, por qué no había una persona exclusivamente responsable del tema de sostenibilidad al más alto nivel. José López lo explicaba así:

"¿Por qué no hay un responsable de sostenibilidad? ¿Por qué este asunto depende de operaciones? En Nestlé no tenemos una persona encargada exclusivamente de la sostenibilidad. El problema es que esas posiciones en otras compañías están normalmente dependiendo de relaciones externas o comunicación corporativa, pero la cuestión no debería ser hablar de sostenibilidad, debería tratarse de "operacionalizar" la sostenibilidad. Para nosotros, las operaciones van primero y hablar o contarlas viene después. Nosotros no trabajamos para contárselo a los demás; uno tiene que trabajar para hacer lo correcto".