

NESTLÉ CONTINUOUS EXCELLENCE: EL CAMINO DE LA COMPETITIVIDAD¹

"Cuando se viaja en pos de un objetivo es muy importante prestar atención al camino. El camino es el que nos enseña la mejor forma de llegar y nos enriquece mientras lo estamos recorriendo".

Paulo Coelho

En septiembre de 2015 José López, Vicepresidente Ejecutivo Mundial de Operaciones de Nestlé, echaba la vista atrás y recordaba los grandes momentos profesionales vividos en Nestlé, la compañía de la que había formado parte durante más de tres décadas. Recordaba con especial satisfacción y cariño la iniciativa que había promovido, impulsado y liderado: *Nestlé Continuous Excellence (NCE)*.

Tras casi diez años de vida de NCE, esta iniciativa de Mejora Continua había impregnado a gran parte del negocio, llegando más allá de las operaciones. José recordaba:

"El programa de mejora continua que hemos implantado en Nestlé es extraordinario; hemos conseguido que mecánicos y operarios nos aporten ideas permanentemente: tenemos miles de proyectos ejecutados que han salido de la base (...). Esa iniciativa me enseñó que para conseguir un gran desempeño no sólo hay que manejar procesos y números, hay que hacer algo que sea bueno para los trabajadores y la sociedad en general (...). NCE trabaja con una filosofía de largo plazo: nuestra prioridad no es sólo recoger la fruta madura², sino fertilizar los árboles, para así cosechar más en el futuro".

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez con la colaboración de la asistente de investigación Carmen Gómez González, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © julio 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.

² José López decía esta frase habitualmente en inglés: *"NCE's primary focus was not only about harvesting low hanging fruits, it was about fertilizing trees, in order to harvest more"*.

El reto de la compañía seguía siendo, según José López, mantener el liderazgo mundial de las empresas alimentarias, siendo la marca preferida de los consumidores, realizando sus operaciones de forma excelente y generando valor para compartirlo entre todos los demás agentes con los que Nestlé interactuaba.

UN POCO DE HISTORIA

Nestlé tiene sus orígenes en Vevey (Suiza), en 1866. Henri Nestlé, nacido en Frankfurt (Alemania) y establecido en Vevey, se interesó por la alimentación infantil. Fruto de sus investigaciones, se inició la fabricación de la Harina Lacteada Nestlé. Desde entonces, todo su afán 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.

Pocos años después comenzó la comercialización en otros países. En 1900 ya contaba con fábricas en EE.UU. y Europa. En 1905 Nestlé se fusionó con Anglo Swiss Condensed Milk, empresa también fundada en 1866 y gran competidor hasta entonces. A partir de este momento, Nestlé potenció su internacionalización y diversificación mediante la fusión y adquisición de diversas empresas, política que le siguió acompañando a lo largo de su trayectoria.

El final de la Segunda Guerra Mundial fue el principio de una fase dinámica para Nestlé. Se aceleró el crecimiento con las adquisiciones de otras compañías en el sector de alimentos enlatados, congelados y agua embotellada.

Fueron años de resultados satisfactorios. Sin embargo, entre 1978 y 1981 se produjo un escenario de recesión global, con tasas de inflación elevadas y crisis petrolífera, que hicieron que los resultados de Nestlé empezaran a resentirse. En ese escenario, Helmut Maucher fue nombrado CEO de Nestlé. Rápidamente comenzó a impulsar cambios en el grupo. Se enfrentaba a una situación delicada: el estancamiento de los beneficios y una superestructura burocrática que hacían que Nestlé fuera una organización con poca capacidad de adaptarse a los cambios. Maucher eliminó las marcas con bajo rendimiento, fomentó la innovación, enfatizó el valor de la marca y reactivó los flujos de caja.

Maucher cambió la estructura de la compañía en 1986. Disolvió el comité de dirección y nombró a siete directores generales. Cinco eran responsables de zona (Europa, Asia, América Central y Sudamérica; América del Norte y África) y dos directores técnicos con responsabilidades funcionales. Al mismo tiempo, se pasó de una estructura funcional a una divisional y, posteriormente, a una matricial. De este modo, se crearon divisiones de nutrición, helados, lácteos, chocolates, etc. Cada una de ellas tenía un responsable que dependía, a su vez, del director general del país. Todas estas acciones se llevaron a conseguir unos beneficios netos sobre ventas de un 5,9% en 1996 frente al 4% de 1980.

Tras la jubilación de Maucher, en 1997, Peter Brabeck-Letmathe fue nombrado CEO. Para Brabeck las prioridades estratégicas de Nestlé se centraban en:

“Transmitir valor a los accionistas a través de un crecimiento sostenido a largo plazo mediante la utilización eficiente del capital y la generación de beneficio”.

Para lograr tales objetivos, Brabeck estableció una estrategia con cuatro pilares básicos: eficiencia operativa; innovación y renovación de productos; comunicación y disponibilidad universal de los productos. En referencia al último pilar se acuñó el eslogan *“Whenever, wherever, however”* (Cuando sea, donde sea, como sea).

Fueron muchas las iniciativas que Brabeck puso en marcha en relación a la eficiencia operacional, los recursos humanos y el I+D. Así mismo, decidió pasar de una estructura jerárquica y piramidal a otra en red y orientada a resultados. Sin embargo, la transformación decisiva vino de la mano del cambio de enfoque de la compañía. Brabeck hizo que Nestlé pasara de ser una compañía de alimentación y bebidas, tecnológica y de procesos, a una empresa enfocada a la Nutrición, la Salud y el Bienestar.

En abril de 2008, Brabeck pasó a ser Presidente de Nestlé y el entonces director de la Zona de las Américas, Paul Bulcke, le sustituyó como CEO. Bulcke desarrolló su propia visión a la que llamó *“La hoja de ruta de Nestlé”*. Ésta se construía sobre los cimientos de la cultura y los valores de Nestlé y los principios de Sostenibilidad y Creación de Valor Compartido. En el anexo 1 se recoge la representación de esta hoja de ruta.

Al final de 2014 Nestlé integró en la Zona de Europa sus actividades en el Magreb, Oriente Medio, el Noreste de África, Turquía e Israel. Con dicha modificación, el negocio europeo pasó a denominarse Zona EMENA (por sus siglas en inglés de Europa, Oriente Medio y Norte de África), mientras que el resto se agrupó en dos grandes regiones: América y Asia-Oceanía-África. En el anexo 2 se pueden ver los resultados por área geográfica y categoría de producto. Paul Bulcke, señaló en este sentido:

“Nestlé siempre ha apostado por una estructura descentralizada para estar cerca del consumidor local y ser ágil en la ejecución de las decisiones. Sin perder esto, ahora estamos aumentando los esfuerzos para aprovechar mejor nuestra escala”.

En 2016 Nestlé era el primer grupo alimentario mundial con 442 fábricas en 86 países y 339.000 empleados. Las ventas de Nestlé en los primeros nueve meses de 2015 se cifraron en 55.425 millones de euros³. Tuvo un crecimiento orgánico del 4,2% y un crecimiento real interno del 2%⁴. En palabras de Bulcke:

³ Cambio en noviembre de 2015: 1 CHF = 0,92 EUR.

⁴ www.empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/resultados-nueve-primeros-meses-2015.