

# Douglas Conant sigue removiendo Campbell Soup

Campbell Soup Co., uno de los fabricantes de alimentos más antiguos y conocidos del mundo, entre 1998 y 2004 vio desplomarse 30% la demanda de sus principales productos, las sopas condensadas, a medida que los consumidores dejaban a un lado las sopas procesadas y con mucha sal para favorecer variedades más sanas, con menos grasa y sal. Las utilidades y el precio de las acciones de Campbell's se desplomaron a raíz del colapso de su negocio de sopas condensadas, por lo que en 2001 sus directores trajeron a bordo a un nuevo director general, Douglas Conant, para que ayudara a esa compañía atribulada. Conant decidió que era necesario elaborar un plan a tres años para revertir la situación y ayudar a que la compañía fortaleciera su posición frente a competidores agresivos como General Mills, cuya división Progresso Soup había atraído a muchos consumidores de Campbell's con sus nuevas líneas innovadoras de sopas más sanas.



Douglas Conant, director general de Campbell's, revitalizó esa compañía mediante un análisis FODA cuyos resultados le permitieron saber cómo innovar con éxito nuevos productos alimenticios. Ahora Campbell's es líder en los segmentos del mercado de los alimentos de precio alto, bajos en carbohidratos y saludables.

Una de las primeras acciones de Conant consistió en iniciar un ejercicio exhaustivo de planeación a través del análisis FODA. El *análisis externo* del entorno identificó como amenazas para el negocio medular de las sopas Campbell's el crecimiento del segmento del mercado de los alimentos orgánicos y saludables, así como el creciente número de otras clases de alimentos de conveniencia. Ese análisis también descubrió tres oportunidades de crecimiento: 1) el mercado creciente de bebidas saludables y deportivas, del cual Campbell ya era competidor con su jugo V8; 2) el creciente mercado de panes y galletas, en el que Campbell competía con su marca Pepperidge Farm; y 3) el mercado de productos de chocolate, en el cual la marca Godiva de Campbell había gozado de aumentos en ventas durante la década de 1990.

Al terminar el análisis del entorno, Conant dirigió su atención a los recursos y las capacidades de su organización. El *análisis interno* de Campbell identificó una serie de debilidades graves, como niveles de personal que superaban con mucho los de sus competidores y altos costos de producción de las sopas por el uso de maquinaria anticuada.

Asimismo, Conant advirtió que Campbell tenía una cultura muy conservadora en la que las personas tenían miedo de correr riesgos, lo cual era un verdadero problema en un sector donde los gustos de los consumidores no cesan de cambiar, lo que obliga a desarrollar productos nuevos constantemente. Al mismo tiempo, el análisis FODA identificó una enorme fortaleza: Campbell gozaba de inmensas economías de escala —debidas a la gran cantidad de productos alimenticios que elabora—, y también contaba con una división de investigación y desarrollo de primer nivel capaz de generar productos alimenticios nuevos y estimulantes.

Con la información resultante de este análisis FODA, Conant y sus gerentes decidieron que Campbell debía aprovechar sus habilidades de desarrollo de nuevos productos para revitalizar sus productos medulares, renovándolos o reinventándolos para atraer a consumidores cada vez más conscientes de su salud y más ocupados. Asimismo, era necesario que Campbell ampliara su participación en los segmentos del mercado de los alimentos saludables y deportivos, de refrigerios y de lujo. Para aumentar las ventas, Campbell tenía que recurrir a nuevos canales de ventas de alimentos, como los comedores corporativos y universitarios y otros grandes lugares de comidas para ampliar

el acceso de los consumidores a sus productos. Por último, Conant decidió descentralizar la autoridad a los gerentes de los siguientes niveles de la organización y hacerlos responsables de desarrollar nuevas sopas, panes y chocolates que satisficieran las necesidades cambiantes de los consumidores. De esta manera, él esperaba revitalizar la parsimoniosa cultura de Campbell y acelerar el flujo de productos nuevos y mejorados hacia el mercado.

Conant puso en marcha su nuevo plan, las ventas de las nuevas sopas aumentaron y él empezó a recalcar más la venta de sopas en establecimientos como Seven Eleven y Subway, y menos en los supermercados.<sup>27</sup> Para 2004, los analistas consideraban que él había marcado una diferencia significativa en el desempeño de Campbell, pero todavía le quedaba mucho por hacer, porque los márgenes de operación no dejaban de reducirse. Con base en los resultados del análisis FODA, Conant también decidió que Campbell debería crear más productos para satisfacer las necesidades de quienes seguían dietas bajas en carbohidratos, como nuevas clases de panes y galletas bajos en carbohidratos. También decidió encoger las operaciones de la compañía para reducir sus costos. Su meta era la de igualar sus márgenes de utilidades con los de sus principales competidores, Kraft y General Mills, para 2007 con base en un nuevo plan a tres años resultante de ese mismo análisis FODA.<sup>28</sup>

Para 2006, Conant casi había logrado sus metas: las ventas de sopas se habían recuperado y las divisiones Pepperidge Farm y Godiva lograban ventas y utilidades históricas (¡las ventas de galletas Goldfish aumentaron 100%!);<sup>29</sup> El precio de las acciones de Campbell se fue a las nubes, y Conant y los empleados de todos los niveles recibieron bonos que recompensaron sus enormes esfuerzos por revertir la suerte de la compañía. A pesar de ello, Conant puso en marcha de inmediato una nueva ronda de análisis FODA para descubrir nuevas oportunidades para el desarrollo de productos nuevos para clientes nuevos.<sup>30</sup>

Por el lado de las amenazas, era indudable que los consumidores querían productos alimenticios y refrigerios más nutritivos, por lo que él puso en marcha un programa de investigación para hacer que los productos alimenticios de Campbell resultaran más atractivos para las personas

conscientes de su salud. Una oportunidad sobresaliente fue la de modificar la fórmula de una serie de sopas para bajar su contenido de sodio; por ello, en 2007, Campbell lanzó al mercado nuevas sopas bajas en sal. Otra oportunidad fue la de desarrollar sopas nutritivas de lujo que pudieran venderse a precios más altos.<sup>31</sup> Ambas iniciativas tuvieron buenos resultados. Por otra parte, mientras perseguía su nueva meta de hacer que los alimentos Campbell fuesen más nutritivos, Conant se preguntó si su marca de chocolates Godiva, altamente rentable, seguía siendo un buen concepto para la compañía. Él decidió que se había convertido en una debilidad, por lo que en 2007 la vendió en 850 millones de dólares.<sup>32</sup> Entonces usó parte de los ingresos de esa venta para dotar de nuevas fortalezas a la compañía. Por ejemplo, invirtió en I+D con el fin de desarrollar las habilidades que se necesitaban para adaptar las marcas Campbell a las necesidades de los clientes de países como India y China, una decisión que fue el punto de partida de su expansión global. Al mando de Conant, las utilidades y el valor de las acciones de Campbell no han dejado de ir al alza, y con una cultura de innovación que está penetrando en la organización, su futuro parece realmente brillante.