



BRIEF CASES

916-S06

22 DE JUNIO DE 2015

ANTHONY J. MAYO

HEATHER BECKHAM

Marie Jackson: la revitalización de Renfield Farms

“Dos pasos para adelante y uno para atrás” —así describía Marie Jackson sus esfuerzos por marcar un nuevo rumbo para Renfield Farms Corporation. En junio de 2013, la compañía había contratado a Jackson para que reorganizara Renfield. El proceso de formulación de una visión unificada y convincente se había plagado de conflictos e incertidumbre, pero Jackson y su equipo finalmente lograron comenzar a delinear una nueva dirección para Renfield. En diciembre de 2014, Jackson reflexionó sobre los retos que había enfrentado: “Los últimos dieciocho meses han sido épicos, con momentos arduos y frustrantes y, al mismo tiempo, energizantes. Nos encontramos en un punto de inflexión crítico. Tenemos el compromiso de reconectarnos con nuestros consumidores, de ofrecer productos innovadores y de recuperar nuestra posición de pioneros y líderes en la industria láctea. Hemos progresado, pero todavía queda mucho por hacer. No podemos perder de vista la meta todavía”.

La industria láctea estadounidense

La industria láctea de Estados Unidos enfrentaba numerosos desafíos —entre ellos, mercados maduros, volatilidad en los precios de las materias primas, márgenes de ganancia bajos y fragmentación. Las fluctuaciones de la demanda respondían a las condiciones económicas generales, el ingreso disponible, los factores demográficos y la mayor competencia de las opciones alternativas. El crecimiento de la industria recibía el impulso de las tendencias de estilo de vida (por ejemplo, la preferencia por alimentos saludables y nutritivos), los productos de precio especial (por ejemplo, los productos orgánicos) y las innovaciones de productos (por ejemplo, el yogur griego y las alternativas lácteas de origen vegetal).

Dentro de la industria láctea, había seis segmentos generales de productos: quesos, leche líquida (o fluida) y crema, otros productos lácteos, productos lácteos congelados, yogures y mantecas. El desempeño y las proyecciones de crecimiento variaban entre los distintos segmentos. Por ejemplo,

El caso de LACC número 916-S06 es la versión en español del caso de HBS número 915-555. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase y no como para servir de avales, fuentes de datos primarios o ilustración de una gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright 2015 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

los pronósticos mostraban importantes incrementos para los yogures,¹ pero el consumo per cápita de leche líquida había ido disminuyendo durante varias décadas.²(Ver la evolución histórica de los datos de consumo y las breves descripciones generales de cada segmento que se presentan en el **Anexo 1**).

En general, los productos lácteos seguían las tendencias de los productos envasados de consumo masivo. Prevalcían los productos de marcas propias y el segmento incluía varias marcas fuertes, cuyo crecimiento de ventas se impulsaba con esfuerzos de marketing y campañas promocionales. La estrategia de gestión de marcas aprovechaba la potencia de los nuevos medios de comunicación. En especial, las campañas en las redes sociales se habían convertido en un componente crítico de las estrategias generales de marketing.

Renfield Farms

Donald Franklin fundó la granja orgánica y la firma láctea Renfield Farms en 1964 en el estado de Maine. Originalmente, la granja producía y distribuía leche y crema orgánicas a los comercios minoristas de la región noreste de Estados Unidos con la marca Nourish. Franklin fundó la empresa con la convicción de que los alimentos debían ser simples y nutritivos, con la menor cantidad de aditivos posibles.

Franklin era un productor agropecuario idealista y un empresario astuto. En la década de 1990, Renfield ya se había convertido, a través de una serie de adquisiciones de empresas lácteas de la región, en un productor líder de productos lácteos convencionales y orgánicos. En 1991, se convirtió en la primera compañía que proveía leche orgánica a nivel nacional; en 1993, transformó la categoría de yogures con su línea de yogures 100% naturales Season's Harvest. La compañía era conocida por sus marcas sólidas y fuertes ideales. Los empleados compartían la pasión por la vida natural y las prácticas ambientales sustentables. Las marcas de Renfield reflejaban la cultura de la empresa, que se basaba en la vida sana y la nutrición honesta. En su autobiografía, *Bottom Line Organics*, Franklin escribió: "No hay ningún sustituto para los alimentos saludables, pero, cuando fundé Renfield, los alimentos naturales constituían un mercado subdesarrollado, un nicho de mercado. Nuestros productos eran más nutritivos, más ricos y mejores para el medio ambiente, pero tuvimos que educar a los consumidores para que comprendieran por qué nuestros productos justificaban precios más altos. Fuimos una de las primeras compañías lácteas que se concentró en el desarrollo de marcas y el marketing." Bajo su liderazgo, Renfield pasó de ser un proveedor lácteo regional a convertirse en una empresa nacional muy rentable.

Renfield Farms utilizaba una estructura organizacional descentralizada. Franklin promovió una cultura de responsabilidad y autoridad a nivel local y creía que la competencia entre los gerentes representaba un factor de motivación valioso. Señaló: "no creo en la cooperación forzada dentro de la empresa. Hemos empoderado a nuestros gerentes de líneas de productos y de plantas de producción para que funcionen como unidades de negocios independientes. Así, se alienta la

¹ Kathleen Furore, "Yogurt," *Progressive Grocer*, julio de 2013, 92: 7.

² Roberto A. Ferdman, "The Mysterious Case of America's Plummeting Milk Consumption," *The Washington Post*, 20 de junio de 2014.

iniciativa, la capacidad de respuesta y la rentabilidad dentro de la compañía”. A medida que creció, la firma mantuvo la filosofía descentralizada de Franklin.

Luego del retiro de Franklin en 2002, la compañía tuvo dificultades para encontrar un líder con la misma pasión y determinación. Franklin había dejado una impronta indeleble en la organización y sus sucesores no lograban alcanzar su nivel. Durante los diez años siguientes, la empresa tuvo dos directores ejecutivos (CEO), a los que un ex ejecutivo describió como “insulsos” y “poco inspiradores”. Al recordar esa época, el ejecutivo agregó: “Fue un período de estancamiento en nuestra historia. Parecía que habíamos perdido el rumbo. Renfield estaba atrasado respecto de sus competidores. Ni siquiera lanzamos un producto de yogur griego hasta que otras firmas desarrollaron la categoría. Franklin se hubiera decepcionado mucho por nuestra falta de innovación. En ciertos sentidos, incluso llegamos a ceder nuestro liderazgo del mercado orgánico”. Desde 2003, Renfield Farms había perdido participación de mercado en forma constante frente a sus competidores. Las cooperativas de productores como Organic Valley incrementaban su participación con rapidez y las compañías tradicionales, como Groupe Danone, habían desarrollado líneas exitosas de productos orgánicos y naturales que conquistaban a los clientes de Renfield.

A principios de 2012, la empresa enfrentó una fuerte ola de críticas cuando se difundió por internet un video que mostraba el maltrato que recibían las vacas en un tambo de la compañía en Belvidere, en el estado de Illinois. En el video, se veía a las vacas amontonadas en corrales pequeños y golpeadas con caños. Enseguida, la Sociedad de Prevención de la Crueldad a los Animales organizó un boicot a los productos Renfield. Una investigación independiente reveló que se trataba de un incidente aislado, pero muchos consumidores consideraron que la firma no respondió con suficiente rapidez para castigar esos actos. Margaret Sparks, directora de relaciones con la comunidad de Renfield, dijo que las imágenes la consternaron pero admitió que no se había enterado de la existencia del video hasta que una agencia nacional de noticias lo difundió. Conrad Lee, CEO de Renfield en ese momento, reconoció más tarde que “no fuimos todo lo proactivos que pudimos haber sido en el monitoreo de las redes sociales y lo pagamos caro. El video nos demostró el poder de las redes sociales y la velocidad de difusión de la exposición negativa. Sufrimos heridas internas y externas. Decepcionamos a nuestros consumidores y perdimos la confianza de nuestros empleados”. Luego del escándalo, la prensa calificó a Renfield de “apática” y varios empleados de alto rango y extensa trayectoria en la firma abandonaron la compañía. El estado de ánimo general de la empresa decayó como nunca antes.

En 2014, el negocio de Renfield comprendía cuatro líneas de productos: yogures, leches y cremas, productos lácteos congelados y bebidas de origen vegetal. La división de yogures de la compañía incluía yogures naturales convencionales comercializados con seis marcas regionales, una marca orgánica nacional y una marca nacional de yogur griego. Las leches y cremas conformaban el segmento más grande y más consolidado, con ocho marcas regionales de leche convencional, una marca nacional de leche orgánica y una marca nacional de sustituto lácteo para café. La división de productos lácteos congelados era la más pequeña, ya que contaba con una marca nacional de yogur helado y cuatro marcas regionales de helado artesanal. El segmento de bebidas de origen vegetal, que operaba con la marca Bloom, constituía la incorporación más reciente de la cartera de

productos de la compañía. Renfield había adquirido el negocio de Bloom en la primavera boreal de 2013. Cada una de las líneas de productos y plantas de producción funcionaba como un centro de ganancias y se utilizaban precios de mercado para las transferencias de productos entre las distintas plantas de producción y líneas de productos. Las bonificaciones variables constituían una parte importante de la remuneración gerencial total y los incentivos anuales en efectivo se determinaban en función de la rentabilidad de cada unidad de negocios. (Ver el organigrama de Renfield que se presenta en el **Anexo 2**).

El desempeño financiero reciente de Renfield había resultado deslucido, con un nivel de ventas relativamente chato y disminución de las ganancias durante los últimos cuatro años. Conrad Lee inició su mandato como CEO en 2009 con la promesa de achicar la estructura y acrecentar el negocio, pero sus iniciativas de ahorro y crecimiento no lograron el efecto deseado. Lee intentó consolidar el desarrollo de productos a nivel corporativo, pero los líderes de las unidades de negocios se resistieron y continuaron desarrollando sus propias estrategias de productos. Un ex ejecutivo señaló: “Conrad destinó mucho tiempo y dinero a las campañas tradicionales de marketing con el objetivo de construir la marca Renfield, pero el retorno sobre la inversión era mínimo. Además, las unidades de negocios siguieron comercializando los mismos productos de la misma manera en que lo hacíamos diez años antes. No se avanzó mucho bajo la conducción de Conrad”. En junio de 2013, Lee dejó el puesto. Para reemplazarlo, Renfield Farms contrató a su primera CEO externa, Marie Jackson.

Marie Jackson

Jackson nació y creció en un pequeño pueblo del estado de Georgia e inició su carrera como analista de marketing en Procter and Gamble. Luego de obtener su MBA en la Darden School of Business de University of Virginia, pasó a desempeñarse como subgerente de marca en Coca Cola, donde ascendió hasta convertirse en gerente global de marca; luego, en directora de marketing y, finalmente, en vicepresidente ejecutiva de comunicaciones y capacidades integradas de marketing. Era conocida por su exuberancia y sus estrategias brillantes de marketing.

En 2006, Jackson asumió como CEO de Crivelli, una multinacional de golosinas. Durante su mandato, Jackson llevó a la compañía, que se encontraba al borde de la quiebra, a la prosperidad. Incrementó el negocio de un total de ventas de USD 250 millones a USD 500 millones en 2012 e incorporó líneas de productos nuevas e innovadoras a la cartera de la compañía. En 2009, Crivelli ganó el premio al Mejor Producto Nuevo del Año del programa líder de premiación de productos envasados de consumo masivo por voto de los consumidores en Norteamérica, después de que Jackson liderara el lanzamiento de una línea de productos de repostería inspirados en golosinas que tuvo un éxito arrollador. Jackson había desarrollado relaciones fuertes con los socios comerciales de la compañía. También fue una pionera en la adopción del marketing en las redes sociales, lo que contribuyó a que Crivelli se convirtiera en la marca de golosinas más reconocida del mundo. Un ex colega comentó: “La pasión de Marie por los productos Crivelli era contagiosa. Nadie lograba energizar una reunión como ella. Era una verdadera visionaria”.

Cuando Jackson recibió el nombramiento de CEO de Renfield Farms en 2013, algunos de los integrantes de la organización sintieron cierto recelo. Renfield se enorgullecía de promover a sus propios empleados. Era muy raro que se contratara a alguien externo para las posiciones jerárquicas. Christina Garcia, directora financiera de la compañía, comentó: “Renfield tiende a rechazar a la gente de afuera. Somos profundamente leales a nuestra propia gente. Marie no solo venía de afuera sino que había desarrollado su trayectoria en la industria de los alimentos procesados. Esos productos son la antítesis de todo lo que Renfield representa. Por su perfil aparente, no me parecía que encajara bien con la compañía”.

El estilo de liderazgo y las acciones de Jackson pronto capturaron la atención de los empleados de toda la empresa. En el primer mes de su mandato, organizó una serie de reuniones públicas informales online para llegar a casi todos los integrantes de la organización. Jackson iniciaba cada reunión con una referencia a la descripción que la prensa había hecho de la compañía con el término “apática”. Les decía a los empleados: “Mi misión consiste en restaurar la reputación de Renfield y generar un camino excitante y próspero para el futuro. Todavía no estoy segura cómo hacerlo, pero sé que necesitaré su ayuda. Voy a necesitar sus opiniones para plantear el nuevo rumbo. Dependeré de cada uno de ustedes para que fomenten el cambio positivo”.

Jackson complementaba sus palabras con acciones. Se reunió con varios grupos de ejecutivos y delineó los cambios para la estructura organizacional y las líneas de reporte. Creó un grupo de gestión de marcas para coordinar las estrategias de productos y marcas con las unidades de líneas de productos; el grupo debía responder directamente al director de marketing. A los dos meses de ingresar a la compañía, despidió a un gerente de marca que se resistió a los cambios. Un integrante de la organización señaló: “Marie entró en acción de inmediato. Nos inspiró con sus sueños para Renfield. Perdimos a varios colegas talentosos después del incidente de las vacas de Belvidere y resultaba emocionante volver a ver esa energía positiva en la compañía”.

Jackson dedicó gran parte del tiempo durante de sus primeros tres meses en la empresa conversando y recolectando información de los socios comerciales de la firma y de grupos de consumidores. Se reunió personalmente con los compradores de los principales minoristas de Renfield y participó en docenas de focus groups. En todas esas oportunidades, escuchó que la compañía estaba desconectada de sus clientes principales y ausente en el ambiente de las redes sociales que ya se consideraba un componente integral de la construcción y el desarrollo de la imagen de marca. Más aun, las marcas de la firma obtuvieron puntajes bajos en innovación y diferenciación de productos. Por el lado positivo, los consumidores todavía se entusiasmaban con los ideales de la marca (orgánica, saludable y nutritiva) que Franklin había creado, aunque su entusiasmo sufrió un duro golpe con el incidente en Belvidere. Resultaba claro que la compañía tendría que reestablecer su credibilidad ante algunos de sus consumidores más antiguos. Al mismo tiempo, tenía que atraer a consumidores nuevos y más jóvenes, en especial dado que la demanda de productos orgánicos seguía aumentando e ingresaban competidores en la industria.

Jackson realizaba reuniones regulares con la alta gerencia y sus equipos para compartir sus descubrimientos y los alentaba a pensar posibles soluciones. En una reunión, señaló: “Quiero ser totalmente franca con ustedes. Las marcas Renfield se consideran aburridas y pasadas de moda.

También hemos perdido algunas oportunidades fantásticas de productos nuevos y marketing digital, pero podemos empezar a remediar esas fallas”. Algunos integrantes de la organización se molestaron por sus comentarios, pero otros pensaron que su honestidad resultaba enriquecedora.

El cambio de rumbo

Jackson debía definir quiénes participarían en la formulación del nuevo direccionamiento de Renfield. Observó las actitudes y los actos de los gerentes de toda la compañía. Al recordar esa época, Jackson dijo: “Identifiqué algunas debilidades serias en la empresa y no podía arreglarlas sola. Necesitábamos una visión nueva para la compañía y una estrategia para lograrla. Quería contar con gente que no tuviera miedo a los cambios, que realmente amara a Renfield y que se entusiasmara con nuestras posibilidades futuras”.

En agosto de 2013, Jackson envió una invitación a un grupo selecto de doce gerentes para que se unieran a su equipo de planeamiento y asistieran a un retiro de fin de semana en Sea Island, en el estado de Georgia. Eligió a los integrantes del equipo de distintas funciones y unidades de negocios dentro de la organización. El equipo incluía a un gerente de una planta de producción láctea, un director de grupo de marcas, un ejecutivo de cuentas del sector mayorista, el director de ventas de la región centro-oeste, el vicepresidente ejecutivo de ventas y distribución, el director de sistemas informáticos, el director de marketing y varios gerentes de líneas de productos. Jackson explicó: “Buscaba agentes de cambio. Quería personas que entendieran la necesidad de cambio, que contaran con el respeto de la organización y que hubieran expresado su deseo de revitalizar sus marcas”.

Jackson había esperado que la reunión en Sea Island generara un debate encendido y constructivo y que estableciera prioridades claras para los cambios. Le pidió a Brent Cooper, vicepresidente ejecutivo de ventas y distribución, que organizara y facilitara el proceso. Cooper decidió utilizar un esquema FODA para estructurar el debate.³ Dijo: “Quería empezar con un marco de trabajo simple que nos ayudara a colaborar entre todos. Se trataba de un grupo de personalidades extremadamente diversas y necesitábamos una plataforma común que nos ubicara en el mismo contexto”.

De inmediato, surgieron opiniones fuertes sobre el proceso y las prioridades de cambio. Algunos pensaban que el esquema planteado por Cooper resultaba demasiado teórico para generar un resultado significativo; otros creían que el análisis FODA debía complementarse con un esquema más detallado, como el modelo e las 7 S de McKinsey.⁴ Un puñado de integrantes del equipo quería zambullirse de inmediato en las áreas que requerían cambios inmediatos y determinar las causas fundamentales de los problemas que Jackson ya había identificado. Stephen Sundal, director de sistemas informáticos de Renfield, pensaba que la primera discusión debía concentrarse en el camino hacia la ventaja competitiva y en la determinación de las capacidades diferenciadoras de la

³El análisis FODA sirve para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización o proyecto.

⁴El modelo 7-S analiza siete factores relacionados (estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, habilidades, estilo y personal) que influyen el éxito de una organización (los nombres de los siete factores comienzan con la letra S en inglés, de allí su nombre).

compañía. Jackson analizó en mayor profundidad las opiniones y Cooper tomó nota de cada una de las prioridades de cambio, pero todavía no se había logrado llegar al consenso o delinear un plan de acción. Cooper recordó: “Cuando el fin de semana terminó, la mayoría de los participantes estaban inspirados para plantear un nuevo rumbo, pero se sentían desanimados porque no habíamos avanzado mucho”.

En noviembre, el equipo volvió a reunirse en Lake Placid, en el estado de Nueva York. Jackson relató: “Habíamos propuesto demasiadas prioridades en la reunión de Sea Island. Luego de un par de noches sin dormir, terminé modificando la lista en función de las que considero son las tres preocupaciones más urgentes”. Cuando el equipo visionario de planeamiento llegó a Lake Placid, Jackson les dijo: “Para corregir el rumbo, tenemos que tomar medidas inmediatas. Debemos honrar los valores tradicionales de Renfield, pero hay que adaptarlos al mercado cambiante. Por lo tanto, solo nos concentraremos en tres prioridades estratégicas en 2014:

1. Recuperar a los consumidores: debemos apuntar nuestros esfuerzos y recursos a nuestros consumidores finales. Renfield debe su éxito inicial al apoyo y la lealtad de consumidores apasionados. Tenemos que reconstruir y fortalecer esas relaciones a través de múltiples redes, aprovechando el poder de las redes sociales y otras plataformas de marketing digital.
2. Mantener la novedad: tenemos que reestablecer un proceso continuo de desarrollo de productos. Debemos capturar y apalancar las opiniones de los clientes para que sirvan de guía para nuestros esfuerzos de investigación y desarrollo (I+D) y reducir el tiempo de llegada al mercado de los productos nuevos a través de la cooperación interna.
3. Optimizar nuestros recursos: hemos hablado demasiado y actuado poco para corregir el desempeño financiero de la compañía, que sigue deteriorándose. Debemos apalancar nuestra estructura de costos y asignar los recursos de manera más efectiva.

Jackson también analizó la necesidad de definir la estrategia de marca de Renfield para encarar la insatisfacción de los clientes y las oportunidades de crecimiento. Sentía que los consumidores podían y debían ayudar a determinar el rumbo de la marca y de la empresa. Estaba totalmente convencida de que Renfield debía asociarse con sus consumidores, escucharlos y desarrollar relaciones interactivas con ellos. Creía que la concentración actual de la compañía en las campañas de prensa y televisión carecía de conexión real con los consumidores y frenaba el desarrollo de la empresa. Se escuchó al líder de una unidad comentar: “Me encantan la pasión y las ideas de Marie para volver a conectarnos con los consumidores, pero no comprende que mi negocio va más allá de conseguir publicidad para los productos “de moda”. El hecho de ganar un premio por una campaña de marketing no significa que van a mejorar las ganancias. Tengo que balancear los costos y riesgos de una campaña de marketing para un producto nuevo con el valor potencial”.

Las ideas de estrategia de marca de Jackson también apuntaban a las oportunidades de crecimiento. En términos específicos, quería asegurar el crecimiento futuro de la compañía a través de la expansión a una mayor cantidad de productos fuera del segmento de alimentos saludables.

Algunos de los integrantes del grupo no estaban de acuerdo con las ideas de Jackson. Un opositor la acusó de “tratar de convertir a la empresa en un páramo de alimentos procesados”. A pesar de cierta resistencia, la mayor parte del equipo apoyó las prioridades estratégicas planteadas por Jackson y acordó avanzar en esa dirección en el corto plazo a fin de generar los cimientos para el cambio. El equipo destinó el fin de semana a ajustar las prioridades de Jackson y convertirlas en lo que se denominó la “Declaración de la transformación” de Renfield.

De la teoría a la práctica

Durante los meses siguientes, el grupo se dedicó a comunicar la Declaración de la transformación a toda la compañía. Las tres prioridades estratégicas se reforzaron en reuniones de grupos pequeños, *podcasts* e, incluso, un protector de pantalla impuesto por la compañía que recordaba estos principios. Jackson destinó su tiempo a hablar de la estrategia de marca internamente y a destacar la necesidad de reconectarse con los consumidores y acrecentar el negocio. Para ejecutar sus ideas de estrategia de marca, Jackson y su equipo modificaron el sitio en internet de la firma y su página de Facebook, establecieron su presencia en Twitter con Farmer Renfield y crearon un departamento corporativo para realizar tareas de monitoreo y análisis.

En enero, Renfield había lanzado Hale Refresh, un yogur griego bebible que encajaba perfectamente con las tendencias de consumo pero se había demorado en I+D por falta de promotor. Jackson lideró el lanzamiento mediante el inicio de un desafío de desayuno y refrigerios en las redes sociales con el fin de encontrar recetas rápidas y divertidas para Hale Refresh que brindaran una nutrición equilibrada. Con una aplicación relacionada, los usuarios podían probar con distintos ingredientes para lograr la combinación adecuada de nutrientes en función de sus actividades diarias. Un nuevo blog de la compañía que ofrecía ideas de desayunos y refrigerios fáciles, portátiles y saludables para niños en edad escolar resultó un éxito instantáneo. El ganador del primer premio del concurso de refrigerios creó una bebida con Hale Refresh aderezado con frambuesas, palta, chocolate amargo y semillas de chía, el cual brindaba una combinación de proteínas, calcio, grasas beneficiosas para la salud y antioxidantes. La receta se convirtió en la bebida favorita de una persona famosa, quien subió a su Instagram fotos de su preparación. Las ventas del producto durante los tres meses posteriores al lanzamiento quintuplicaron los pronósticos. Incluso los críticos más acérrimos de Jackson reconocieron que se trató de una gran victoria para la compañía.

Jackson pensó que ese éxito serviría para generar apoyo a sus ideas y enfocaría a la organización hacia la innovación, pero no fue así. Brent Cooper observó: “Después de la Declaración de la transformación, se notó un renovado entusiasmo y mayor confianza. Logramos un gran éxito con el lanzamiento de Hale Refresh, pero, luego, volvimos a detenernos. Los empleados todavía sentían cierta confusión y cautela. Surgían buenas ideas, pero ninguna parecía despegar. Cada marca tenía iniciativas que deseaba desarrollar; cada región tenía sus propias ideas y el área de desarrollo de productos parecía estar en otro mundo, pensando en grandes ideas que no tenían promotores. Había bastante desorden”. Un gerente regional comentó su reticencia a participar en las iniciativas importantes de desarrollo de productos: “Los lanzamientos de productos nuevos y revolucionarios suelen ser demasiado riesgosos. Un fracaso eliminaría mi bonificación”. Jackson se preguntaba si

debería haber nombrado a uno de sus ejecutivos como promotor de Hale Refresh en lugar de asumir ese rol ella misma. Sin ella, el producto no se hubiera lanzado, pero, como CEO, tenía que trabajar a través de otras personas para iniciar e impulsar un cambio verdadero y eso requería una mayor colaboración.

Descontenta con el ritmo de avance, Jackson decidió a recurrir a un grupo más amplio para formular una visión formal que guiara a la compañía. Eligió a 30 de las personas más influyentes en la empresa para que asistieran a una reunión en Lenox, en el estado de Massachusetts. Allí, Jackson desafió a los escépticos y reticentes a que ofrecieran argumentos constructivos para fundamentar sus opiniones. El principal punto de antagonismo radicaba en cómo encarar la visión de crecimiento. Algunos —Jackson entre ellos— creían que la visión debía ser lo suficientemente amplia como para permitir el crecimiento fuera del mercado de los alimentos naturales. Otros temían que esa visión se alejara demasiado de los valores de Renfield, disminuyera su capacidad de diferenciación y deshonrara su legado.

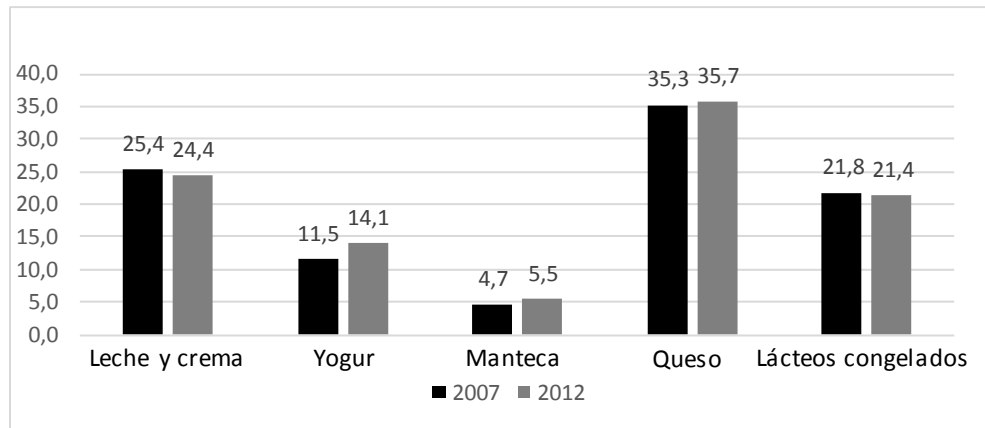
Varios gerentes de las unidades de negocios pensaban que la visión debía consistir, sencillamente, de una frase inspiradora y la estrategia de crecimiento debía quedar en manos de cada una de las unidades de negocios. Luego de dos largas jornadas de debate encendido y frustrantes desvíos del tema principal, el grupo decidió optar por una visión amplia que sólo contuviera una referencia a los alimentos “nutritivos”. A propósito, se dejaron de lado términos tales como “orgánico”, “fresco” y “totalmente natural”. Si bien esta concesión implicaba un progreso importante, el grupo todavía no había alcanzado el consenso respecto de la versión final de la visión y de la estrategia para su implementación. En consecuencia, el grupo se dividió en tres salones distintos para afinar los detalles: un grupo se dedicó a la redacción específica de la visión; otro se concentró en los valores compartidos que servirían de base para la visión y el tercero se encargó de la estrategia para comunicar la visión. (El **Anexo 3** presenta la Visión y los Valores que resultaron de este proceso).

Ese verano boreal, Jackson y su equipo trabajaron sin descanso para comunicar la visión y la estrategia de marca nuevas a los empleados de Renfield. Llevaron a cabo y moderaron conferencias y seminarios por internet para presentar las ideas. También distribuyeron casos de estudio sobre las mejores prácticas para la innovación efectiva en toda la compañía y armaron centros de colaboración online para impulsar cada una de las prioridades estratégicas.

Los próximos pasos

A fines de 2014, Renfield Farms ya mostraba señales de revitalización. Había desarrollado varias campañas exitosas en las redes sociales, había lanzado un innovador postre de mousse de yogur promovido por la unidad de productos lácteos congelados y había logrado un notable incremento en los niveles de reconocimiento y satisfacción de marca. Jackson creía que los esfuerzos realizados durante ese año y medio por fin comenzaban a dar frutos. Estaba contenta con los resultados positivos, pero sabía que todavía había muchos desafíos por superar. Discutió sus preocupaciones con la directora de marketing, Clara Blake: “Una mejor gestión de recursos fue una de mis iniciativas para la Declaración de transformación en 2014, pero ha quedado relegada por las cuestiones más

urgentes de la formulación de la visión. Tenemos que analizar con mayor profundidad cómo nuestras estructuras, nuestros sistemas e incentivos promueven la nueva visión. Asimismo, tenemos que determinar hasta dónde podemos expandir nuestras marcas actuales más allá del mercado de los alimentos naturales. Nuestro postre de mousse resultó un gran éxito para los consumidores y creo que se trata sólo del comienzo. Al canal y a nuestros consumidores finales les encanta nuestra nueva focalización en la conexión con los consumidores y nuestras mejores propuestas de productos. Internamente, sé que todavía hay quienes no están convencidos. No podemos alcanzar nuestro potencial completo con esa mentalidad. El 2014 se trató de la creación de la visión; el 2015 debe tratarse de vivir esa visión”.

Anexo 1 Consumo de la industria láctea (per cápita, en libras)**Descripciones de los segmentos, 2012**

Quesos: este segmento representaba el 38% del total de envíos en dólares en 2012. El queso era el mayor segmento de productos y su crecimiento se veía impulsado por la creciente demanda de alimentos orgánicos, en especial las distintas variedades, y su amplia gama de utilizaciones en la cocina de los hogares y los restaurantes.

Leche líquida (fluida) y crema: este segmento incluía distintas variedades de leches saborizadas y comunes, cremas, suero de leche o manteca, licor de huevo y crema agria (queso crema). En 2012, representó el 24% del total de envíos en dólares. Los esfuerzos generalizados de marketing para promover los beneficios saludables de la leche, los envases individuales y el interés en los productos orgánicos fortalecieron a este segmento. El consumo de leche disminuyó ante la intensa competencia de otras bebidas y bajó el crecimiento en la población de entre 2 y 11 años de edad, que constituía el mayor segmento de consumidores de leche.

Otros productos lácteos: este segmento consistía de los productos lácteos en polvo, condensados y evaporados, el polvo de proteína de suero, la ricota; la leche de soja, de coco, de arroz y de almendra y el kéfir. Representaba el 21% del total de envíos en dólares.

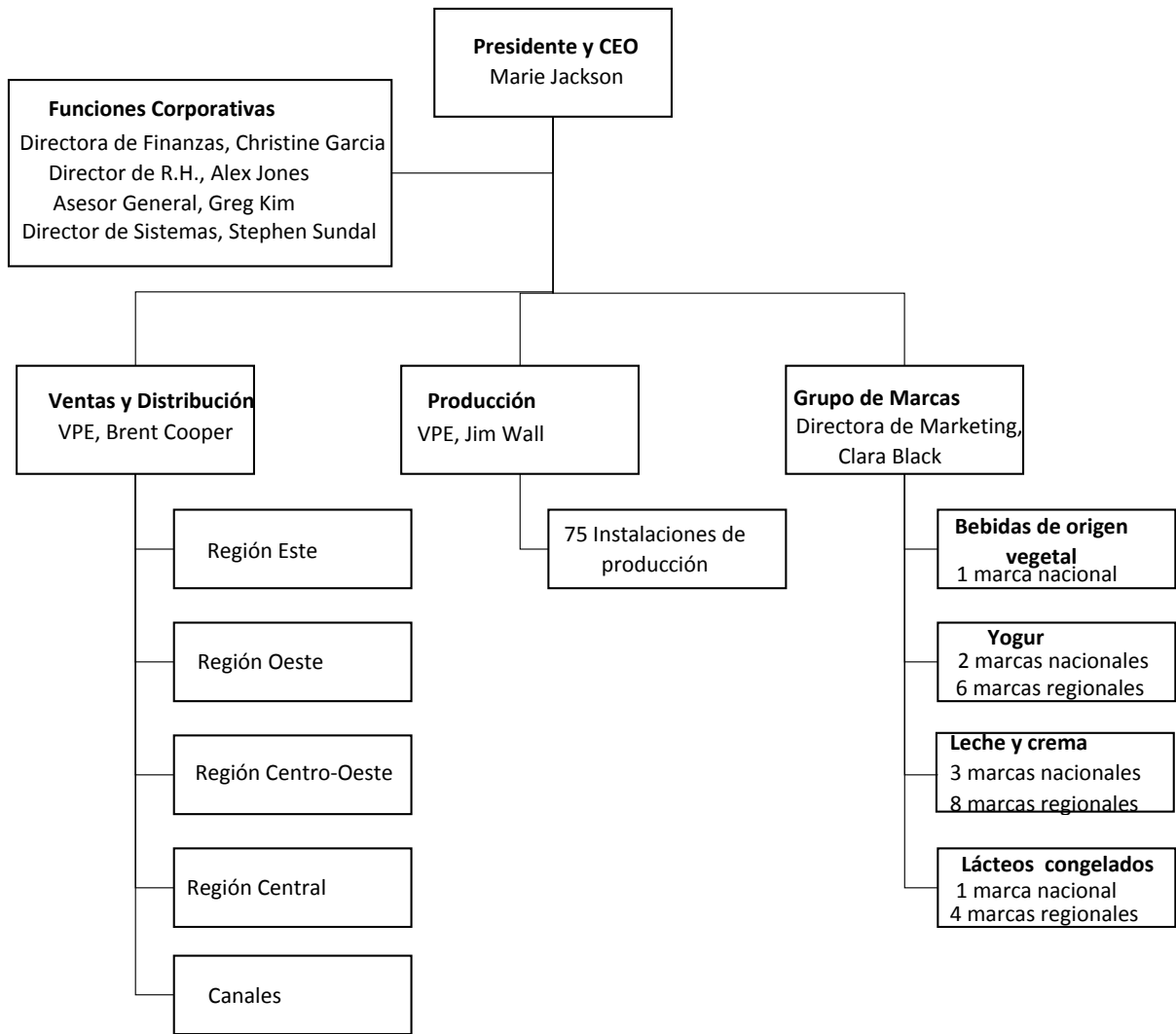
Productos lácteos congelados: Esta categoría, que comprendía el 8% del total de los envíos en dólares, incluía los helados, los postres helados, el yogur helado y el helado artesanal. La recesión económica y la reducción del ingreso disponible habían afectado a esta categoría. Además, la demanda había bajado por las dietas más saludables y el alto contenido tradicional de azúcar y grasa de estos productos. Para impulsar las ventas, los fabricantes de productos lácteos congelados lanzaron productos de especialidad y ultra-premium, así como alternativas con bajo contenido graso, menos calorías e ingredientes de yogur griego.

Yogur: con el 5% del total de envíos en dólares en 2012, este segmento había crecido considerablemente desde 2007. La categoría de yogures se benefició con la tendencia hacia opciones de refrigerio y desayuno más saludables. La incorporación del yogur griego había fortalecido a la categoría.

Manteca: se trataba de la categoría láctea más pequeña, con el 4% de los envíos en dólares. El mercado de la manteca estaba maduro y era sensible a los precios. La manteca se había beneficiado con el vuelco hacia los alimentos naturales y la preocupación por las grasas trans.

Fuente: Servicio de Investigación Económica del Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

Anexo 2 Organigrama de Renfield Farms (2014)



Para uso exclusivo de Programa In-Company INFARVET del programa Infarvet 2024-2025.

Anexo 3 Renfield Farms: Visión y principios fundamentales (2014)***Nutrir la vida***

En Renfield Farms, nutriremos las vidas de nuestros consumidores a través de la creación y el cultivo de los alimentos nutritivos del mañana.

La colaboración se encuentra en el núcleo de todas nuestras actividades. Nos esmeramos por construir una verdadera asociación y una relación interactiva con nuestros clientes. Esa será la base con la que nutriremos el cambio positivo y el crecimiento. Sin embargo, los principios fundamentales que rigen nuestros esfuerzos diarios permanecerán inalterables.

- Creemos en los ingredientes nutritivos de alta calidad.
- Creemos en relacionarnos activamente con nuestros clientes y minoristas para fortalecer continuamente nuestra marca.
- Creemos en la innovación continua para desarrollar nuestros productos y nuestra organización.
- Creemos en el compromiso con las prácticas de negocio sustentables y con la integridad en todas nuestras acciones.