

## ESTRATEGIA CORPORATIVA Caso de estudio

# Cómo implementar la EC tras una adquisición: el caso de Campofrío<sup>1</sup>

El éxito de cualquier organización radica en que sus gerentes y líderes sepan dirigir a su gente definiendo e implementando la estrategia apropiada a sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. En este sentido cualquier cambio que se plantee en el modelo de negocio de la organización plantea la necesidad de acometer nuevos retos cada vez más exigentes que afectan a la estructura organizativa de la misma. La gestión de los elementos que integran esta estructura organizativa necesita la definición de un plan estratégico que permita integrar las futuras líneas de negocio a desarrollar con base en la capacidad de gestión y dimensionamiento de la empresa, asegurando la rentabilidad y el crecimiento continuado de las ventas.

## **CAMPOFRÍO: CÓMO IMPLEMTAR LA EC DE CRECIMIENTO TRAS UNA ADQUISICIÓN**

Unos meses después de que Sigma Alimentos se hiciera con el 100% de la empresa Campofrío en 2015 comenzaron los cambios. Mario Páez llega a la presidencia de Campofrío, relevando a Pedro Ballvé –presidente durante 32 años-, con un reto de partida: ser la primera persona sin el apellido Ballvé que preside el grupo en su historia.

---

<sup>1</sup> Fuentes utilizadas para la elaboración del caso: Expansión 05/07/2017; PRNoticias 30/03/2017; PRNoticias 16/11/2016; <https://www.e-saludable.com/empresa-saludable/campofrío-espana-premiada-estrategia-comunicacion-interna/> y web corporativa Campofrío <https://www.campofrío.es/historia.html>)

Su llegada a primera línea genera incertidumbre y escenifica un cambio en Campofrío, que el directivo quiere extender más allá de su persona. "Esta empresa ha sufrido mucho en los últimos años, pero comienza una etapa de crecimiento basada en el fortalecimiento del negocio a través de la innovación, la ampliación de productos y la eficiencia". "Tenemos que apostar por la innovación y por ofrecer valor añadido con productos de conveniencia -listos para comer-, enfocados a la salud o ampliando nuestra cuota en el segmento de la comida preparada. Estamos estudiando productos vegetarianos o crecer en la categoría de quesos porque tienen otro nivel de precios y ayudarán a mejorar los márgenes" (Expansión 05/07/2017). Asimismo la empresa se centrará en atacar nuevas geografías como por ejemplo Europa del Este.

Páez, con 20 años de experiencia en el grupo Sigma alimentos, asegura que la adquisición de Campofrío ha permitido al grupo tener una presencia más global, y una mejor estrategia corporativa. Sin embargo, su llegada no fue fácil y la integración de las diferentes unidades estratégicas de negocio incrementó aún más la necesidad de conectar con sus trabajadores y hacerles partícipes de los retos actuales por los que estaba apostando la organización.

El departamento de comunicación interna, liderado por Mamen Parra y Concha Gómez, ideó un plan para implantar una intranet corporativa a través del uso de SMS y WhatsApp y convocatorias de reuniones masivas con el fin de transmitir los nuevos valores a todos los miembros de la organización. Este plan ha recibido el premio a la mejor implantación de 365 MEB y ha obtenido el premio del Observatorio de CI a la Mejor estrategia de Comunicación Interna para la gestión del cambio.

*¿Cuál era el objetivo principal de este plan de comunicación corporativa?*

El objetivo principal era abrir el acceso a la información a los operarios (75% de la plantilla), estimular la presencia y el protagonismo de los profesionales; construir contenidos atractivos y de interés de las personas para que quieran acceder en su tiempo libre y desde sus dispositivos; generar acceso a contenidos de valor para el trabajo de la planta; y en el caso de los trabajadores de la fábrica de Burgos –incendiada

en 2014-, activar al colectivo de operarios para que fuera recuperando el foco en el trabajo para lograr la mayor operatividad lo antes posible y acercar a un colectivo con elevadas demandas de información.

### *¿Cómo se abordó este desarrollo de intranet corporativa?*

Desde diferentes puntos de vista. El técnico, por un lado. En la actualidad casi todos los profesionales tienen en su casa un ordenador o se conectan a través de dispositivos como móvil/tablet. Se pidió entonces a los operarios que solicitaran el acceso a cambio de facilitar su email personal y su número de móvil. De forma que así disponen de sus claves de acceso y la empresa de sus “coordenadas” para enviarles mails y sms. Ellos aceptan unas normas y la empresa también. Lo cierto es que las personas están ávidas de información y es importante para satisfacer sus expectativas proporcionarles opciones más modernas y rápidas de acceso a la información que les interese. El segundo aspecto abordado fue el humano. ¿Cómo captar su atención? Los contenidos debían ser relevantes para las personas, que les interesen y que sean atractivos en cuanto a “cómo se les cuenta”. El reto que asumió la compañía fue elaborar noticias, reportajes... poniendo el foco en las personas, en su protagonismo. Se da valor a lo que los jefes de sección, los operarios... están haciendo y logrando. Los empleados no son públicos, son coprotagonistas de lo que ocurre en la empresa y así han de verse en la Intranet. También hay un administrador de la plataforma y un Comité integrado por operarios y mandos que periódicamente se reúnen para decidir qué contar y cómo hacerlo. En este Comité también participa la Dirección que transmite constantemente cuáles son los pasos que se abordarán para seguir haciendo crecer la empresa, informando de objetivos y resultados, así como de las recompensas que se obtendrán si los objetivos estratégicos de la compañía se cumplen.

Los operarios también tienen participación, aportando las incidencias detectadas, sugerencias de mejora, etc ... Se observa un cambio cultural que confirma que las personas usan cada vez más la intranet corporativa para consultar temas de trabajo, acceder a noticias de las fábricas pues la consideran información interactiva de gran relevancia y fácil acceso.

En definitiva, gracias a esta intranet la compañía ha conseguido aumentar la conexión emocional de los empleados, así como facilitar el cambio cultural y tecnológico.

**Con esta información, se pide:**

1. ¿Cómo valoraría la gestión de la comunicación corporativa que llevó a cabo la compañía? ¿Cree que la compañía hizo un uso adecuado del método 6D? Razone adecuadamente su respuesta