

THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.®

© 2008 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos.

LUNES, 3 DE MARZO DE 2008

WSJ.com/americas

What's News—

Renault anunció que pagará US\$1.000 millones por una participación de 25% en Avtovaz, la mayor automotriz rusa. El fabricante francés de autos desembolsaría otros US\$166 millones para 2010 si Avtovaz cumple con las metas de rendimiento.

* * *

■ **Fortum**, empresa finlandesa de servicios públicos, está comprando una participación mayoritaria de hasta 76% en la eléctrica rusa TGC-10, con el fin de adquirir la totalidad de la empresa a largo plazo. Obtener el total control de TGC-10 podría costarle a Fortum unos US\$4.100 millones.

* * *

■ **HSBC** dijo que recibió una oferta de US\$3.200 millones por sus bancos regionales en Francia del local Banque Fédérale des Banques Populaires. Tras la oferta, el banco británico sostiene negociaciones exclusivas con el postor.

* * *

■ **Vale** lanzó una oferta por Xstrata y espera una respuesta de la minera anglo-suiza y su accionista controlador Glencore, dijo el presidente ejecutivo de la minera brasileña, Roger Agnelli sin mencionar cifras.

* * *

■ **PDVSA**, petrolera estatal venezolana, y la italiana Eni, invertirán entre US\$10.000 millones y US\$20.000 millones en la faja del Orinoco, anunció Massimo D'Alema, ministro de Relaciones Exteriores italiano.

■ **Pemex**, petrolera estatal mexicana, planea recaudar alrededor de US\$5.000 millones en préstamos y bonos este año, dijo su presidente financiero, Levin Balcells.

El crecimiento saludable de General Mills

En la receta lucrativa del gigante de alimentos: más granos y menos sodio

POR JULIE JARGON

Hace ocho años, cuando Susan Crockett inició una campaña para convencer a sus colegas de General Mills Inc. de que usaran más granos integrales, sus sugerencias fueron constantemente rechazadas.

“Aún recuerdo cómo el director de la unidad de cereales infantiles me miraba como si estuviera loca”, cuenta Crockett, que dirige el Instituto Bell de Salud y Nutrición, un grupo de científicos dentro de la compañía que realizan investigaciones sobre salud.

Hoy, las principales marcas de cereales de General Mills se fabrican con granos integrales, los cuales son ricos en fibra y contienen vitaminas y minerales, y la compañía lleva a cabo una transformación radical para hacer más saludables sus productos. A fines de febrero, General Mills incrementó su previsión de ganancias para el año y atribuyó el aumento en sus ventas a la línea de productos más saludables. Por el momento, esta iniciativa está siendo aplicada solo en Estados Unidos, pero la compañía ha comenzado a evaluar cómo implementarla en otros países.

Para llegar allá, la empresa de Minneapolis, dueña de marcas como el cereal Trix, el yogur Yoplait y el helado Häagen-Dazs, se dio cuenta de que tenía que compensar a los gerentes por lograr metas relacionadas con productos saludables. Pero, a diferencia de los bonos que están ligados a objetivos de ventas anuales, los incentivos para las ofertas saludables requerían que los ejecutivos invirtieran en novedades que tal vez no generaban un crecimiento inmediato para así lograr metas a largo plazo.

Bajo presión de los reguladores y de los defensores del consumidor, las empresas de alimentos

empacados se apresuran a deshacer los efectos de años de promoción de comida chatarra y dulces. Kellogg Co. y Kraft Foods Inc. han eliminado los ácidos grasos trans de la mayoría de sus productos. Campbell Soup Co. vendió recientemente su negocio de chocolates Godiva para concentrarse en productos más sanos, como las sopas con menos sodio y los jugos de verduras y frutas V8.

A los nutricionistas no siempre les impresionan los esfuerzos de las empresas para mejorar sus líneas de productos.

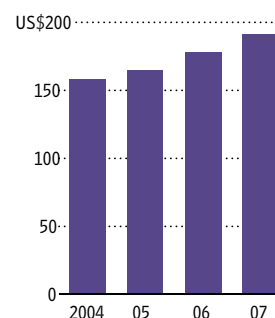
“Las compañías de alimentos pueden argumentar que quitar un poco de sal o agregar unos cuantos granos integrales tendrá un enorme impacto, por la cantidad de productos que venden, pero yo lo llamo una curita nutricional”, dice Marion Nestle, profesora de nutrición, estudios alimentarios y salud pública de la Universidad de Nueva York. “Las personas serían más saludables si evitaran del todo estos productos, pero eso es lo mejor que pueden ofrecer las compañías de alimentos”. General Mills prefirió no responder a esta crítica.

En General Mills, el proceso para hacer más sanos sus productos comenzó con un análisis de datos que mostró que los productos de mayor crecimiento de la compañía tenían algún tipo de sello de aprobación de la Administración de Drogas y Alimentos de EE.UU. (FDA) ligado a la salud. Hace cerca de cinco años, la compañía decidió coordinar iniciativas para atraer a los consumidores preocupados por su salud.

Por varios años, se motivó a los gerentes para que hicieran sus productos populares, pero no necesariamente saludables. A mediados de los años 90, General Mills estableció la meta de hacer que sus productos fueran preferi-

Por buen camino

General Mills informó que la mayor parte de sus gastos en investigación y desarrollo se destinan a proyectos para crear productos saludables. Sus gastos de investigación y desarrollo, en millones de US\$



Fuente: la compañía



General Mills ha reformulado 200 productos, como sopas y yogures, para que sean más sanos.

dos por el 60% de los consumidores en las pruebas de mercado.

En 2004, la compañía se impuso una meta más: 20% de sus ventas deberían involucrar productos que cumplieran con ciertos estándares nutricionales. El entonces presidente ejecutivo y hoy presidente de la junta, Steve Sanger, y otros directivos le pidieron al grupo de Crockett que hallara una forma de medir el progreso de sus divisiones hacia esa meta. Para enfatizar la importancia de la iniciativa, la compañía comenzó a ligar las bonificaciones con el alcance de metas de salud.

Bajo el plan del equipo de Crockett, un producto podría cumplir con los nuevos estándares de diferentes formas. Por ejemplo, una reducción de 10% en el contenido de grasa, azúcar o sodio; un aumento de 10% en los ingredientes saludables, incluyendo vitaminas y fibra; o el cumplimiento de las directrices de la FDA que permiten que un producto lleve etiquetas con leyendas como “con menos sodio” o “bajo en grasa”. Para que productos individuales, como las sopas enlatadas, puedan ser llamados “saludables”, por ejemplo, deben tener no más de 480 miligramos de sal por porción. La versión de bajo nivel de sodio de la sopa de pollos Progre-

sso Healthy Favorites contiene 470 miligramos de sal por porción, ante 950 miligramos de la versión tradicional.

A los presidentes de divisiones y los directores de marketing les preocupaba que, al hacer a sus productos más saludables, estos perdieran sabor, lo que potencialmente afectaría las ventas.

“Les dijimos, ‘tendrán que encontrar una forma de hacer ambas cosas’”, recuerda Kendall Powell, director operativo en aquel entonces y ahora presidente ejecutivo de General Mills.

La compañía cumplió su objetivo antes de tiempo y a principios de 2006, los ejecutivos adoptaron una nueva meta: asociar otro 20% más de sus ventas a los estándares más saludables para 2010. En el año fiscal que terminó el 27 de mayo, General Mills tuvo ventas por más de US\$12.400 millones.

Hoy, un 34% de los productos de la empresa, medidos por ventas, cumplen con los nuevos estándares. La compañía ha reformulado más de 200 productos e introducido más de 100 nuevos artículos. Los directores de las divisiones ahora buscan el consejo de Crockett.

“Ella ya no tiene que convencer a nadie”, dice Peter Erickson, director de investigación y desarrollo de la compañía.