

Tirada: 79.836	Expansión	Superficie: 522,00 cm²	Ocupación: 46.15%	Valor: 5.721,57	Página: 16
Difusión: 51.293					
(O.J.D)	Nacional	Diaria			
Audiencia: 179.526	Economía				
(E.G.M)	2ª Edición	09/03/2011			
Ref: 3529685					1 / 1

GESTIÓN

Así fue el lanzamiento de Dolce Gusto

José María Vilas, expresidente de Unilever y presidente de Panrico, ha volcado los conocimientos acumulados en las tres últimas décadas en un manual de buenas prácticas entre los fabricantes de marcas líderes y las cadenas de supermercados.

Sergi Saborit, Barcelona

El lanzamiento de Nescafé Dolce Gusto está considerado como uno de los mayores éxitos de la historia reciente del gran consumo en España. La multinacional suiza Nestlé introdujo el producto en el mercado español en octubre de 2007. En pocos meses el sistema de café en cápsulas logró alcanzar una importante cuota de mercado y hoy España es el tercer mayor mercado mundial de la marca. Para ello fueron claves las alianzas que forjó Nestlé con grandes grupos como Carrefour, que decidieron apostar fuerte por el producto, al vender tanto las cápsulas como las máquinas.

La estrategia diseñada por Nestlé y Carrefour para el lanzamiento de Dolce Gusto es uno de los casos prácticos que puede encontrarse en el libro *Marcas líderes y distribuidores; buenas prácticas de colaboración*, escrito por José María Vilas, expresidente de Unilever España y actual presidente de Panrico. Se trata de un manual de 700 páginas en las que el ejecutivo (Graus, Huesca, 1954) ha intentado volcar la experiencia acumulada a lo largo de treinta años en la industria del gran consumo. Editado por la escuela de negocios Esic, el libro cuenta



José María Vilas preside Panrico desde diciembre de 2010.

con la colaboración de más de cien profesionales del sector que han explicado en primera persona algunos de los casos seleccionados por Vilas para desglosar los secretos que hay detrás del éxito de las grandes marcas.

Marcas

Gallina Blanca, Danone, Pepsico, Kellogg's, Panrico, Pascual, Asturiana, Unilever y Campofrío son algunos de los fabricantes que han participado en el manual, junto con cadenas como Caprabo, El Árbol, Alcampo, Carrefour,

Eroski y Mercadona.

"Todo son ejemplos de buenas prácticas muy recientes, con la gracia de que están escritos directamente por las personas de cada compañía que las lideraron", explica Vilas, que asegura que la obra cobra especial relevancia en épocas de crisis. "En tiempos tan difíciles, la mejor manera de salir adelante es la colaboración entre proveedores y distribuidores; sólo así se crea valor añadido", explica.

Según Vilas, las marcas y las cadenas deben trabajar codo con codo para "identificar las

Casos prácticos

- DANONE/CAPRABO**
 ● Danone gestiona el lineal de refrigerados de la cadena.
- NESTLÉ/CARREFOUR**
 ● Lanzamiento de Dolce Gusto.
- MERCADONA**
 ● El libro analiza la gestión del surtido del grupo familiar.
- KELLOGG'S**
 ● La firma explica su intensa actividad promocional.
- ASTURIANA**
 ● La marca analiza cómo ganar visibilidad en el súper.

nuevas necesidades de los consumidores" y generar nueva demanda, es decir, más ventas. En paralelo, hay que optimizar la relación entre industria y distribución para "ser más eficientes a la hora de trabajar".

En este sentido, conceptos como la gestión por categorías se han convertido hoy en el elemento central de la industria del gran consumo. "Es la mejor fórmula para intentar hacer crecer el pastel; se trata de identificar las necesidades del consumidor no sólo para beneficiar a tus marcas,

"Sólo con la colaboración se genera valor añadido y se es más eficiente"

sino a toda la categoría de productos", comenta Vilas.

En la gestión por categorías, los profesionales del departamento de compras de las cadenas trabajan de la mano de una de las marcas líderes para definir el surtido y las enseñanzas que el consumidor acabará encontrando en las estanterías del supermercado. En el libro se explican, por ejemplo, los detalles de la relación establecida por Caprabo y Danone para gestionar conjuntamente el lineal de refrigerados. "La clave del éxito está en dar con el surtido que maximice las ventas de toda la categoría, no sólo de un fabricante en concreto", precisa.

Errores

Según Vilas, "lo peor que le puede pasar a una marca es no tener el producto en las tiendas". "No estar referenciado es el peor pecado; todo lo demás es discutible", afirma el experto. En su opinión, el segundo gran error es que el producto no esté en la estantería cuando el cliente va a

buscarlo. "Las rupturas de stock siempre son culpa de todos; no sólo del distribuidor", recalca Vilas, que apunta un tercer pecado habitual: "que al proveedor le pidan cien y sirva 95; un servicio mal hecho demuestra que falla la comunicación y que no se tiene la casa en orden".

El presidente de Panrico destaca otros dos factores determinantes en la receta del éxito del gran consumo: tener equipos motivados y estar en las categorías correctas del mercado con marcas líderes.

El experto también reivindica la necesidad de una mayor colaboración al constatar que España es el país "con más fracaso en la innovación", aunque reconoce que "no todo lanzamiento es verdadera innovación".

En su manual -repleto de gráficos y cuadros ilustrativos-, el ejecutivo también da pautas para medir, por ejemplo, el éxito de las promociones, ya que considera que las marcas muchas veces no saben si están tirando el dinero.

Vilas donará los beneficios del libro a Unicef, organización sin ánimo de lucro que también se ha colado en la obra gracias a un caso de colaboración con el fabricante de pañales Dodot.