

Susana Entero

Directora general de Kellogg Iberia

“La clave es poner al consumidor en el centro, negociar menos y buscar el éxito conjunto”



Tras un 2020 “del que estamos muy satisfechos y que fue un buen año para nosotros”, Kellogg Iberia afronta el futuro inmediato con una posición “más sólida”, reconoce la directora general, gran aficionada al baloncesto y para quien la fórmula del éxito, tanto en el deporte como en la empresa, es el trabajo en equipo. Y lo afirma recurriendo a su cita de cabecera, cuya paternidad corresponde a Michael Jordan: “El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos”.

■ POR JESÚS C. LOZANO

Susana Entero es una gran conocedora de Kellogg en particular (lleva trabajando casi dos décadas en la multinacional de Michigan) y del gran consumo en general, ya que toda su carrera profesional está ligada al sector. “Empecé aprendiendo Marketing en Kraft Foods; después trabajé en el área comercial de SCJohnson Wax y llevo 18 años en Kellogg, con distintas posiciones en el área comercial y desde el 1 de junio de 2019 liderando, con mucha pasión y un equipazo, los mercados de España y Portugal”, explica.

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y en Investigación y Técnicas de Mercado por ICADE, Susana Entero posee también el Associate Certified Coach por la ICF. Con hablar ágil y dinámico, responde una por una a todas las preguntas del periodista, sin echar balones fuera en ningún momento. Habla de Kellogg y de estrategias. De tendencias de mercado. Y también de gestión: “Me gusta ser humilde e ir paso a paso, sin marcarme grandes objetivos”.

Kellogg cerró 2020 con un incremento del 1,4% en su facturación, mientras que en el primer trimestre de este 2021 ha conseguido un aumento del 5,1% respecto al mismo periodo del año anterior. ¿Qué valoración cualitativa realiza de esta evolución?

Fundamentalmente, resaltaría que, en un contexto de pandemia, hemos conseguido muy buenos resultados, creciendo en línea con los objetivos que teníamos marcados en ventas. Como dice nuestro presidente y consejero delegado, Steve Cahillane, gracias a una sólida planificación y una excelente ejecución de los planes estamos afrontando las dificultades con unos óptimos resultados.

Y pasando del enfoque global al local, ¿qué es lo que más destacaría del desempeño de Kellogg en España durante los últimos meses?

Lo primero que he de decir es que 2020 fue un buen año para Kellogg Iberia, del que estamos muy satisfechos. Durante las primeras semanas de confinamiento, creció muchísimo la penetración de la categoría de cereales, que estaba bastante estabilizada, al tiempo que también aumentó la penetración de Pringles, aunque la caída del consumo fuera del hogar ha afectado a la categoría de aperitivos. En general, destacaría la agilidad que hemos tenido en la adaptación de los planes a las nuevas exigencias del mercado, estando siempre muy cerca de los clientes y con una comunicación constante con ellos. Asimismo, me gustaría también hacer un guiño a todo el equipo de la compañía, ya que lo conseguido ha sido gracias a la resiliencia de toda la plantilla. Gracias a

esta reacción, nos hemos posicionado en 2021 de una manera más sólida.

¿A qué picos productivos hubo de enfrentarse durante el confinamiento la fábrica que la compañía tiene en Valls (Tarragona)?

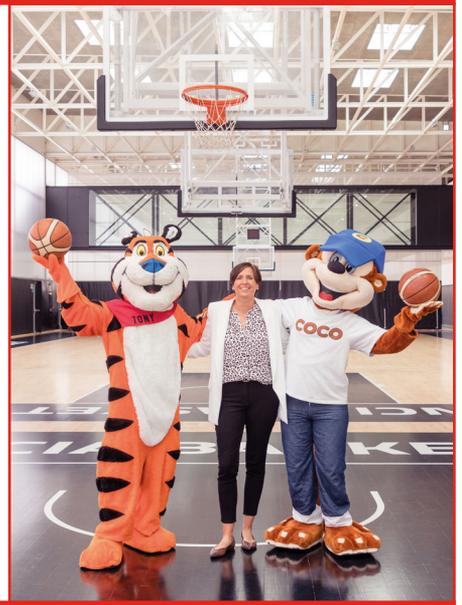
La fábrica de Valls, que es una de las dos unidades productivas de cereales que Kellogg tiene en Europa, junto a la de Manchester (Reino Unido), estuvo trabajando durante bastante tiempo doblando turnos durante 24 horas los siete días de la semana, registrando incrementos productivos entre el 10% y 20%. De las marcas que se producen en la fábrica y que se comercializan en una veintena de países, destacan fundamentalmente Special K, Choco Krispies y Corn Flakes, que son los productos que mejores ventas han tenido tanto en España como en el resto de Europa.

A propósito de ventas, ¿cómo las reparte Kellogg entre las distintas categorías y qué cuotas de mercado tiene actualmente en el canal de gran consumo?

Las ventas están muy equilibradas, representando los cereales el 52% del total, mientras que los aperitivos aportan el 48% restante. Y en cuanto a las cuotas de mercado, en cereales es de un 25%; en barras, un 8%; y en aperitivos, con

muy personal

- **Nombre y apellidos:** Susana Entero Díaz.
- **Cargo directivo:** Directora general de Kellogg Iberia desde junio de 2019.
- **Lugar de nacimiento:** Madrid, 1978.
- **Estado civil:** Casada, con tres hijos.
- **Aficiones:** Familia, amigos, gastronomía social y baloncesto.
- **Libro favorito:** True North: Discover Your Authentic Leadership (Bill George, 2007).
- **Películas favoritas:** Coach Carter (Thomas Carter, 2005) y Campeones (Javier Fesser, 2018).
- **Lugar para unas vacaciones perfectas:** Nerja (Málaga), por su playa, pescaditos, encanto y tradición; rodeada de amigos y familia.



Pringles, promediamos un 5,5%, aunque a veces alcanzamos el 6%.

Kellogg anunció hace unos años que quería impulsar sus ventas en los canales relacionados con el consumo fuera del hogar, pero siendo conscientes del impacto tan negativo que la pandemia está causando, ¿mantienen la intención?

Sí, por supuesto. Nuestra ambición es seguir creciendo fuera del hogar, porque aún somos muy pequeños en este canal. El 33% de las ventas de Pringles procede de fuera del hogar, pero el porcentaje total de la compañía se reduce al 20%. Tenemos planes para crecer en el canal horeca, que naturalmente el pasado año tuvimos que parar, pero que se focalizan en impulsar el impulso y las nuevas ocasiones de consumo, trabajando sobre nuevos formatos y variedades.

De nuevas ocasiones de consumo habló usted en marzo de 2019 en un encuentro con la prensa, señalando que Kellogg quería “centrarse en un modelo de ocasiones, ya que cada ocasión de consumo merece un producto y debemos empezar a atacar nuevas ocasiones”. ¿Cómo lo desarrollarán en el actual contexto de mercado?

Aunque la pandemia nos ha obligado a adaptarnos, nuestra estrategia sigue firme y el fomento de las nuevas ocasiones de consumo continúa siendo una apuesta clara de Kellogg. ¿Cómo lo haremos? En cereales, por ejemplo, hemos introducido recientemente nuevas referencias con

la marca Krave, para el picoteo a media mañana y snacks para la merienda. En Pringles, las nuevas bolsitas de 30 gramos se adaptan perfectamente para el *vending*, aunque también contamos con nuevas latas de 200 y 70 gramos para impulsar su consumo como aperitivo. En definitiva, la innovación en nuevos formatos y sabores es fundamental para continuar con nuestra estrategia.

Siguiendo con la innovación, ¿qué balance realiza de las novedades presentadas por Kellogg durante 2020 en el mercado español?

En primer lugar, me gustaría recalcar que en Kellogg estamos continuamente innovando y buscando productos diferenciales, poniendo siempre al consumidor final en el centro de todas nuestras decisiones. Las principales innovaciones del pasado año fueron Kellogg's All-Bran Prebiotic y Pringles Rice Fusion, cuya acogida en el mercado ha sido muy buena, tanto por parte de los clientes como del consumidor. Los cereales All-Bran Prebiotic han conseguido una distribución muy elevada, aunque es cierto que Pringles Rice Fusion, al buscar también el canal fuera del hogar, está construyendo más lentamente su distribución.

Acaban de lanzar también Deluxe Snack Mix, que supone la entrada de Kellogg en una nueva categoría. Aunque es pronto para realizar balance, ¿qué aceptación está teniendo el producto en los lineales?

El producto, que lleva en el mercado desde mediados de abril, lo están aceptando con bastante entusiasmo nuestros clientes, que aprecian que Kellogg innove en otras categorías y no sólo en cereales o patatas. Deluxe Snack Mix supone nuestra entrada en el mundo del aperitivo gourmet, siendo un producto *premium*, con sabores exclusivos e ingredientes de primera calidad. Sabemos que el nuevo producto tiene un gran potencial, pero somos humildes e iremos paso a paso. Además, no soy de marcarme grandes objetivos, me gusta ser humilde y trabajar poco a poco, por lo que iremos viendo cómo se comporta en el lineal, qué promociones hacemos, cómo nos adaptamos al *shopper*, cómo entramos en el canal fuera del hogar... Las expectativas son interesantes, pero vamos a trabajar con humildad y cautela.

¿Qué peso tiene la innovación sobre el total de las ventas anuales de Kellogg?

Aunque dependiendo del año y del número de lanzamientos que se realicen, los productos innovadores suelen significar el 10% de la facturación anual de la compañía en España. De todas formas, no sólo apostamos por el lanzamiento de nuevos productos, sino también por impulsar novedades en envases y tecnología gracias al fondo de capital riesgo Eighteen94 Capital, creado en 2016 por Kellogg para invertir en negocios emergentes y empresas que buscan innovación alimentaria de próxima generación.

KELLOGG Y SU ‘MANIFIESTO DE BIENESTAR’

Kellogg presentó el pasado mes de mayo en toda Europa su ‘Manifiesto de Bienestar’, un plan de acciones para mejorar sus alimentos, de manera que sean mejores para la nutrición de las personas, para el planeta y para la sociedad.

“**Kellogg ha enriquecido recientemente su visión y propósito.** Queremos construir un mundo bueno y justo en el que las personas no solo estén alimentadas, sino que también se sientan satisfechas, creando días mejores y un lugar en la mesa para todos a través de nuestras marcas de alimentos de confianza”, enfatiza la directora general de Kellogg Iberia, Susana Entero, añadiendo que “ahora queremos subir un peldaño más para satisfacer a nuestros clientes y consumidores, elaborando productos con mucha calidad, preocupándonos por el medio ambiente y por quienes más lo necesitan”.

Los tres pilares sobre los que se asienta el ‘Manifiesto de Bienestar’ son nutrición, sostenibilidad y comunidad. “Este es el mundo que estamos construyendo, el cambio que lideramos y el nivel de excelencia al que nos estamos comprometiendo”, resalta Susana Entero.

¿Sobre qué atributos se construye la estrategia de lanzamientos de Kellogg?

Todos nuestros lanzamientos apuestan por la naturalidad, la salud y el sabor. Además, los tres conceptos deben estar equilibrados para que cada nuevo lanzamiento cubra los tres pilares. Es algo que tenemos muy claro ya que los *insights* que nos llegan del consumidor nos indican que quiere comer de manera saludable con naturalidad y sabor.

De las tendencias en el consumo generadas por la pandemia, ¿cuáles cree que continuarán en el futuro?

El consumidor español, que cada vez está más preocupado por el medio ambiente y la sostenibilidad, a raíz de la pandemia ha comenzado a dar una gran importancia a la producción local. Y nosotros contamos aquí con la ventaja de disponer de nuestro programa ‘Origins’, que apoya a los agricultores locales para impulsar la biodiversidad y conseguir el mejor arroz posible en el Delta del Ebro, que es la principal región proveedora de la fábrica de Valls. El consumidor seguirá apostando por lo local al tiempo que también concederá más importancia al valor añadido de la alimentación, por lo que las empresas que sean capaces de ofrecer calidad y valor conjuntamente, como es nuestro caso, dispondrán de una ecuación ganadora.

¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta Kellogg?

El principal desafío es seguir trabajando junto a los clientes para

valorizar las categorías, adaptándonos a un consumidor que cada vez es más exigente y quiere productos con más valor y más calidad. Además, debemos estar innovando continuamente, porque el consumidor quiere también innovación para no aburrirse en el lineal. Por eso, la clave es aportar innovación con calidad y valor para que ganemos fabricantes, clientes y consumidores.

Para usted, que ha estado durante casi dos décadas en el área comercial, ¿cuáles son las claves para negociar con la distribución?

Cuando el *retailer* aprecia que el producto tiene calidad y ofrece un valor diferencial, apuesta por ello. Y es ahí donde está la clave: si ponemos al consumidor en el centro, fabricantes y distribuidores estaremos de acuerdo más rápidamente y evitaremos negociaciones más comerciales. Cuando tienes claro que lo que estás produciendo y vendiendo es lo adecuado, todo fluye más rápidamente. Se trata de poner al consumidor en el centro, negociar menos y buscar el éxito conjuntamente entre *retailer* y fabricante para vender más entre todos.

Por otra parte, y dado el extraordinario crecimiento que ha tenido el canal *online* en gran consumo durante la pandemia, ¿cuánto representa el *e-commerce* sobre el total de las ventas de la compañía en España?

El *e-commerce* está creciendo de manera exponencial y es una apuesta global de la compañía. Actualmente, su participación está por debajo del 5%

sobre el total de las ventas de Kellogg en España, pero tenemos trazado un plan para duplicar las ventas de este canal en un par de años y maximizar cualquier oportunidad que podamos encontrar.

No me gustaría terminar esta entrevista sin que hablase de su gran pasión, el baloncesto, más ahora que Kellogg ha renovado su alianza con la Federación Española de Baloncesto. ¿Qué enseñanzas del baloncesto aplica en su gestión del día a día?

Creo que baloncesto y empresa comparten muchos valores, aunque hay uno que está por encima de todo, que es el trabajo en equipo. Como decía Michael Jordan, “el talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos”; es una frase que utilizo mucho porque refleja perfectamente lo que pienso. Y alrededor de esta idea fluyen también conceptos como solidaridad, ambición, resiliencia y pasión. Es fundamental disfrutar con lo que haces, tanto en el baloncesto como en la empresa.

¿Con qué posición de juego se siente más identificada en su gestión empresarial?

Hubo épocas en las que me pelee debajo de los tableros para lograr los mejores productos y conseguir las mejores negociaciones con los *retailers*, pero ahora y por mi posición actual me identifico más con la de base, porque debo marcar las directrices de la empresa, al igual que el base señala la jugada para involucrar a todo el equipo y conseguir la canasta.