

## José Luis Martínez

RESPONSABLE DE INNOVACIÓN  
Y MARKET INTELLIGENCE  
**NESTLÉ ESPAÑA**

“**Nuestra apuesta por la innovación perdura hoy más que nunca**”

■ POR JESÚS C. LOZANO

**H**enri Nestlé lanzó en 1866 la primera harina lacteada de la historia, considerada como una revolución en la alimentación infantil. “Desde entonces, Nestlé ha sido una de las empresas más innovadoras del mundo, y esta apuesta por la innovación perdura hoy más que nunca, dado que es la principal fuente de crecimiento de la empresa”, señala el responsable de Innovación y Market Intelligence de la filial española, José Luis Martínez.

Pasan los años y se transforman los hábitos de los consumidores. “Cambia el contexto, pero no nuestro ADN”, enfatiza el entrevistado, para quien la súbita alteración que el coronavirus ha supuesto en el consumo generará nuevos *insights* que impulsarán la innovación para que las empresas se adapten a la nueva realidad de la sociedad.

Sostenibilidad en la cadena de valor, mejora nutricional del portfolio y apuesta por productos *premium* son los cimientos que sirven para construir la innovación en la multinacional alimentaria. “Desde hace años, Nestlé tiene como propósito desarrollar todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para las futuras generaciones; por ello, trabajamos para mejorar la sostenibilidad y conseguir un menor impacto medioambiental”, explica Martínez, recalando que la organización se ha comprometido a que el 100% de sus envases sean reciclables o reutilizables en 2025 y a alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050, entre otras medidas de interés.

La crisis provocada por el virus de Wuhan está cambiando el mundo. “La innovación *premium* seguirá siendo una de nuestras plataformas de innovación clave en el futuro, pero la crisis económica, que esperamos sea corta, constituirá una ácida prueba para las propuestas de valor que se lancen en los próximos años”, vaticina el responsable de la multinacional suiza, agregando que “otro de los pilares de la innovación será la salud, un



### LAS CUATRO CLAVES

#### NESTLÉ ESPAÑA

##### ■ EL ROL DE LA INNOVACIÓN

*“La innovación es la principal fuente de crecimiento de la empresa”*

##### ■ EL FACTOR DIFERENCIAL

*“La innovación relevante es más complicada pero más necesaria que nunca”*

##### ■ PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO INMEDIATO

*“La crisis económica constituirá una ácida prueba para las propuestas de valor”*

##### ■ LA ESTRATEGIA COMUNICATIVA

*“La empatía necesita de una adecuada comunicación en todo el ‘consumer journey’”*

territorio que continuará expandiéndose y en el que áreas como inmunología, protección y suplementos probablemente irán al alza”.

## Lanzamientos y renovaciones

Nestlé España registró un crecimiento del 3,7% en su facturación el pasado año, alcanzando los 1.995 millones de euros. El 9% de esa cifra de negocio corresponde a innovaciones, mientras que un 39% está relacionado con las renovaciones de diversas gamas de producto implementadas en los últimos tres ejercicios. Estos porcentajes atestiguan la importancia que la innovación tiene para la entidad, que “no sólo lanza nuevos productos, sino que también renueva regularmente las gamas con propuestas de valor mejoradas, en cuanto a sabor, ingredientes, salud, sostenibilidad y *packaging*, por ejemplo”, agrega Martínez. Cada trienio, Nestlé revisa, en test ciegos con consumidores, que todas sus referencias superen a las de sus principales competidores en sabor y valores nutricionales.

España es uno de los países, de todos en los que está presente Nestlé, que tiene más marcas locales. Es el caso, verbigracia, de Litoral, Solís, Caja Roja, Bonka, Extrafino, La Estrella y Viladrau. La innovación en las marcas locales se lidera desde España en las fábricas, con la asistencia de los Nestlé Product Technology Centers y los centros de Investigación y Desarrollo, pero en un mundo global, con marcas globales, gran parte de la innovación de Nestlé es también global. “En nuestra estructura mundial, todos los mercados son suministradores de *insights* locales, que pueden ser la semilla de una innovación potente y transversal. Y en España realizamos más de 200 estudios anuales que generan numerosos datos que se escalan a nivel internacional”, reconoce José Luis Martínez, enorgulleciéndose porque el país es “muy activo” para asumir responsabilidades en el liderazgo de proyectos de innovación.

### - ¿Cómo la innovación puede generar empatía con las marcas?

- Una buena innovación es aquella que responde de manera adecuada a una necesidad del consumidor. Si realmente aportamos una solución, producto o servicio que cubre su carencia o problema, la semilla de la empatía estará bien asentada. Pero la innovación invisible, sin apoyo, genera resultados invisibles. Es decir, el desarrollo de esta empatía necesita de una adecuada comunicación en todo el *consumer journey*. Una gran comunicación apoyando una innovación con pies de barro en su vinculación con el consumidor tendrá dificultades para generar prueba y, si es el caso, difícilmente se conseguirá repetición de compra.

## Adaptación comunicativa

En una organización *consumer centric* como es Nestlé, el rol del departamento de Marketing es fundamental como gestor e impulsor de la innovación. Todos los proyectos tienen un ‘capitán de barco’ senior llamado ‘Idea To Launch Project Manager’ (I2L PM), función que



La innovación para Nestlé es un proyecto de equipo y bajo el liderazgo del ‘I2L PM’ se crea un equipo multidisciplinar.

suele recaer en el *marketing manager*. Sin embargo, la innovación es un proyecto de equipo y bajo el liderazgo del I2L PM se crea un equipo multidisciplinar que incluye áreas como Ventas, Trade Marketing, Controllars y Producción para realizar un seguimiento disciplinado del proyecto y comprobar, por ejemplo, si la estrategia de canal es la adecuada, si la activación en el punto de venta está siendo correcta y si la comunicación está movilizando al consumidor.

“No se trata ya de crear la gran acción publicitaria que se lleva el 90% del presupuesto, sino de entender las relaciones entre marcas y consumidores, sus etapas, sus momentos, sus canales... y actuar en consecuencia. Esto implica reinventar la forma de crear y producir contenidos, que debe ser mucho más ágil y con costes bajos, ya que parte de esos contenidos nacen para ser relativamente efímeros”, recomienda José Luis Martínez.

Y si este texto empezó haciendo un guiño al pasado, termina con la mirada depositada en el porvenir.

“El Covid-19 está generando un cambio radical y consolidando tendencias que veníamos siguiendo, como el *cocooning*, que era una tendencia minoritaria pero ahora se ha convertido en dominante y ya se habla de un nuevo concepto como el ‘Home Driven Marketing’; a ello hay que añadir conceptos como digitalización, proximidad, trazabilidad y seguridad alimentaria que cotizan al alza”, declara el directivo, quien adiciona que la pandemia “no estaba en la agenda de nadie, pero las marcas si quieren ser relevantes tienen que adaptarse rápidamente y avanzarse a los cambios”.

Resumiendo, se trata de realizar una *darwiniana* adaptación. “Lo que nos servía o satisfacía ayer y hoy, mañana probablemente ya no lo hará, ya que los tiempos actuales han acortado mucho el ciclo de vida de los nuevos productos, afectando al retorno de la inversión. Y los cambios siguen acelerándose. La innovación relevante es más complicada pero más necesaria que nunca. Y, en el futuro inmediato, será más selectiva pero más potente si se adapta a la nueva realidad que dejará el poscovid-19”, pronostica el directivo.