

Manuel López, CEO de Delaviuda, junto a Francisco Rodríguez e Isabel Sánchez



“El gran reto de esta categoría es la innovación”

Delaviuda Confectionery Group se ha propuesto “reinventarse”. Satisfechos con los resultados y reconocimientos a su innovación disruptiva

la pasada campaña, “probablemente la mejor Navidad de nuestra historia”, y “el gran paso” de vender todo el año, extienden su proyecto a cuatro grandes focos internacionales y continúan sorprendiendo con sus nuevos productos para 2019: *Palitos de turrón blando*, *Bites de turrón* y *Sticks de turrón rellenos de praliné*

DN - ¿Satisfechos con los resultados del nuevo posicionamiento con *El Almendro* iniciado en 2018 ?

Manuel López.- El año pasado emprendimos una estrategia global para el crecimiento orgánico en los próximos años basada en tres grandes pilares: la innovación, la desestacionalización y la internacionalización, como os adelantamos a *Dulces Noticias...y algo más*. En

Delaviuda entendemos el concepto innovación como algo disruptivo diferenciándola de la renovación, que también es una obligación para nosotros en cada campaña. Sin duda, ha sido un año muy importante de cambio, en el que hemos aprendido muchísimo.

Los lanzamientos que protagonizaron el periodo navideño fueron un absoluto éxito, probablemente la mejor Navidad

de los últimos años, lo que nos ha hecho ver que estamos en la dirección correcta y este año volvemos a innovar de forma disruptiva, reinventando la manera de comer turrón.

Francisco J. Rodríguez.- Estamos contentísimos con la respuesta en la pasada campaña: nuestras referencias de turrón duro y blando marca *El Almendro* se posicionaron en el Top 3. Además, 5



Sobre estas líneas las novedades de esta Navidad (a la izquierda) y los nuevos productos de El Almendro para todo el año.

referencias nuestras de la Navidad pasada estuvieron en el Top 10 de ventas.

El desempeño del portafolio fue magnífico en general y, en concreto, los palitos de turrón que representaron el primer paso en innovación disruptiva de nuestra compañía, tuvo una gran aceptación tanto por clientes como consumidores. Fue la innovación más exitosa en turrones y especialidades navideñas del año pasado, según la consultora IRI. Y también obtuvieron el reconocimiento como una de las 100 mejores ideas de Actualidad Económica.

DN.- La apuesta que nos contaron fue muy ambiciosa, por un lado reinventar la Navidad y, por otro, extender el consumo a todo el año. ¿Fue buena la respuesta también no solo en la Navidad?

ML.- También nuestros productos de todo el año, las *Barritas* y *Biscochos de almendra* y los *Cubits* tuvieron una gran aceptación, pero la Navidad es nuestro territorio natural y en el ámbito de todo el año es donde teníamos que aprender más y, de ese aprendizaje, surge la puesta en escena y las propuestas de este año.

FJR.- Para una empresa que siempre ha estado focalizada en la Navidad, dar el gran paso de vender todo el año, fue muy importante, un cambio total de concepto.

DN.- ¿Qué aprendizaje han extraído de esa ampliación de oferta a todo el año con *El Almendro*?

ML.- Ya sabíamos que al ser el primer año, iba a traer consigo mucho aprendizaje y nuevas oportunidades para nuestro portafolio. No hemos cambiado nada el producto, porque ha gustado muchísimo, por su naturalidad y por su calidad, todos los cambios vienen del posicionamiento. Hemos revisado para construir la distribución que nos falta y tenemos previsto un plan de activación muy fuerte a partir de enero.

FJR.- El aprendizaje viene por fortalecer, focalizar y posicionar adecuadamente. Había que hacer más fuerte la ecuación de valor, hacer que el marketing mix sea más atractivo para estar presen-

“Para este año hemos desdoblado formatos, hemos fortalecido y enfocado nuestra presencia en los lineales y nos hemos diferenciado con los nuevos lanzamientos”

tes en más oportunidades de consumo a partir de desdoblar formatos y adaptar precios y tamaños. Y, en lugar de estar en varios lineales, hemos tomado la decisión de concentrar los *Cubits* en el lineal de barras en lugar de *countlines* porque son productos cualitativamente muy afines e, igualmente, nos hemos diferenciado en el *packaging*, porque en el primer paso no quisimos alejarnos de los turrones, fuimos conservadores. Por ello, entre otros, contamos este año con formatos *doypack*

para facilitar la conveniencia, bolsitas de 25 gramos, cajas multibolsa..., con una imagen más llamativa que refleja su concepto mixto: atractivo y saludable.

DN.- Estamos deseando conocer esas novedades.

FJR.- Los resultados de la Navidad de 2018 (**Añadimos datos**) nos dieron la confianza de que íbamos por el buen camino en cuanto a innovación disruptiva. Por tanto, esta campaña vamos a tener presencia en los tres principales segmentos: los turrones tradicionales, que representan el 25% de la categoría; los turrones crujientes, otro 25% y los pralinés de chocolate, que representan alrededor de un 18%. En palitos, completamos la gama con la versión de turrón blando y chocolate y, en el ámbito de los turrones crujientes, facilitamos una experiencia distinta con tres grandes recetas: chocolate crujiente con leche, chocolate crujiente 70% y chocolate crujiente *blonde* y lo ofrecemos en formato *bites* es decir, bocados deliciosos de turrón crujiente, una



“Nuestro proyecto está basado en las personas, no podríamos cambiar si no construimos internamente”

Isabel Sánchez esta al frente de la dirección general de RRHH, Comunicación Corporativa y Estrategia y, por tanto, lidera el gran cambio que ha experimentado Delaviuda en los últimos tres años en el ámbito

interno “La transformación del negocio que hemos realizado no sería posible sin una apuesta muy importante por el talento”, explica a *Dulces Noticias...y algo más*. “Los cambios son importantes pero solo son posible realizarlos con un cambio interno conceptual en el equipo. En primer lugar, hemos organizado dos direcciones generales focalizadas en los negocios y vamos acompañando la estructura de personas que necesita cada negocio de acuerdo con los retos estratégicos que representan productos y conceptos”. Entre otros cambios la compañía ha cambiado su red de ventas basada en los nuevos requerimientos focalizados “en canales y experiencias en lugar de las zonas geográficas”. Y añade, “esta nueva cultura que debe acompañarnos en toda la cadena de valor”.

“Tanto los bites como los sticks, nuestras grandes novedades disruptivas de este año tienen prevista una gran distribución numérica en casi todas las cadenas de retail”



DN.- El grupo tiene un potente negocio en barritas del que nos gustaría conocer también su evolución reciente, el peso en el grupo y los proyectos a futuro.

ML.- En estos momentos, Delaviuda Confectionery Group está formado por tres unidades de negocio: nuestra confitería ma-

quista con Francisco J. Rodríguez al frente de la dirección general desde hace seis meses; las barritas, un negocio principalmente orientado a marca para terceros tanto para retail como B2B y la producción de almendras, la materia prima central de nuestro negocio. Contamos con un campo para la producción de almendras de la que se ocupa la sociedad Almendralia Ibérica, que desde noviembre es propiedad nuestra al 100% porque en noviembre adquirimos el 50% que estaba en poder de otro socio. Contamos con un campo de 218 hectáreas en el Valle del Tietar en Gredos, con 70.000 árboles que este año han dado su primera cosecha con trazabilidad absoluta.

DN.- Nos gustaría que nos comentaran sobre la comunicaciúon en esta Navidad, ¿la campaña estará basada en “la vuelta a casa por Navidad” o habrá también cambios en este ámbito?

FJR.- "Vuelve a casa por Navidad" es algo muy nuestro y la emotividad en forma de abrazos no puede faltar, y también incorporamos la innovación en el anuncio porque tiene que tener su espacio en la comunicación.

ML.- El anuncio de El Almendro de esta campaña sumará la emoción de siempre con la racionalidad de lo nuevo.

DN.- Finalmente nos gustaría cerrar esta entrevista con los objetivos en ventas que se han marcado para este ejercicio.

FJR.- Nos hemos marcado unas metas muy ambiciosas con crecimiento de doble dígito en ventas, que esperamos cumplir apoyándonos en esta innovación que lleva tanto trabajo detrás en desarrollo e industrialización.

ML.- La empresa espera acabar el ejercicio ventas de doble dígito. Para ello, hemos fortalecido los equipos, en todos los ámbitos principalmente el comercial. Y con un equipo más fuerte y un portafolio más potente, estamos muy ilusionados con este gran reto. ▶

forma de consumo disruptiva y le agregamos un *packaging* de 120 gramos, totalmente innovador: en formato *doypack* para poder sacar el turrón de casa, un producto tradicionalmente de consumo en el hogar.

DN.- ¿Y con la marca Delaviuda? Nos avanzaron que estaban construyendo un nuevo “espacio diferenciado en torno al chocolate”.

FJR.- Con la marca *Delaviuda* hemos decidido lanzar unos *sticks* de praliné de chocolate con unos rellenos deliciosos que proporcionan una experiencia de consumo también diferenciada: turrón de praliné de chocolate con almendra, turrón de praliné de chocolate con relleno de avellana, turrón de praliné con relleno de chocolate negro y finalmente praliné relleno de caramelo.

ML.- Por supuesto, continuamos con nuestra estrategia de la pastelería de *Delaviuda*, con las bandejas de surtidos y vuelven los *panettones*, que es un producto en crecimiento.

DN.- ¿En el ámbito internacional también van a ser disruptivos?

ML.- Aunque seguimos teniendo distribución numérica en 70 países, nos hemos centrado en cuatro grandes apuestas internacionales: el mercado americano desde nuestra filial en Miami y los mercados de México y Portugal. Y la cuarta apuesta la protagoniza el Canal *Travel Retail* donde nuestra marca es muy potente. En estos cuatro focos es donde vamos a proyectar la innovación que estamos generando.

El negocio por el que nos preguntabais de barritas que, en un principio, estaba formado únicamente por barritas de cereales ha evolucionado en función de la demanda y hoy cuenta con barritas energéticas, de frutas, sustitutivas, con complementos etc. Con dos centros de negocio, uno en Francia, en Orleans, con dos líneas de producción y dos más en España, en Sonseca, representa aproximadamente unos 40 millones de euros de ventas anuales y lo más destacable es que nos hemos focalizado solo en barritas aumentando la capacidad de produc-

