

## CONSUMO

# La industria alimentaria aprende de sus errores

Puede ser un sabor, una emoción del consumidor que no se tuvo en cuenta o una 'grieta' en la norma de etiquetado... La industria alimentaria ha extraído lecciones de sus tropiezos.

Julia Brines. Valencia

Lanzar un producto al mercado es asumir un riesgo. Y, aunque se analicen todos los parámetros para ajustarse a las tendencias, costes o el momento, en los diferentes sectores de consumo, como la alimentación, tres de cada cuatro productos no duran más de un año en los lineales.

Más allá del fracaso que esta cifra supone, la retirada de estos productos implica aprendizajes para las empresas que los protagonizan. En la mayoría de los casos, la desaparición no es una historia sonada. Según explican desde varias compañías, los lanzamientos se hacen con una mayor o menor campaña, luego se empieza a comercializar el producto y después de un tiempo para comprobar que no tiene la rotación suficiente, acaban desapareciendo de forma silenciosa de las estanterías de los supermercados.

Algunas veces se han cometido errores en etiquetados, o se ha confiado en una tendencia aparente de consumo, o se han replicado modelos que funcionaron en otros países... Pero lo habitual es que fallen parámetros que no se habían tenido en cuenta.

Estos son varios casos, más o menos conocidos, en los que la industria alimentaria ha aprendido de sus errores.



**Coca Cola** confió en pruebas de sabor, pero el valor de la tradición acabó pesando más.

## New Coke A veces los 'focus group' fallan

La fórmula de Coca-Cola es un paradigma de producto que funciona, pero en 1985 la empresa decidió cambiar la receta y crear New Coke, que acabó siendo uno de los fracasos más sonados de la historia de la empresa. ¿Por qué? Tres años antes había

tenido éxito el lanzamiento de Coca-Cola Light, siguiendo la tendencia de un consumidor que busca controlar su peso, y la empresa esperaba que la siguiente experiencia también tendría buena acogida. La compañía estadounidense escuchó lo que

habían dicho los clientes en los análisis de grupo. Al parecer, un sabor más dulce gustaba más en ese momento, así que se cambió la receta para crear New Coke. Pero la bebida apenas duró tres meses en los supermercados. No solo el sabor era importante. Coca-Cola tiene un

componente de tradición que los consumidores valoraban mucho y que no se tuvo en cuenta. Los clientes preferían "la de verdad" y en poco tiempo hubo que sacar Coca-Cola Classic, para dar la vuelta a un lanzamiento que había sido muy costoso.

## Grefusa Un sabor que gustaba en Europa, no en España

Roscas fue un aperitivo que Grefusa lanzó dentro de la marca Snacks G en 2020 para el canal DNO (distribución no organizada o pequeñas tiendas de barrio). Se trataba de un snack extrusionado, recubierto de crema de cacahuete y un toque dulce-salado. La empresa valenciana se decidió a ponerlo a la venta porque ya era un producto de éxito en mercados europeos como Francia, Alemania y Austria,

pero era muy novedoso en el mercado nacional. Esta referencia ya la tenía Intersnack, grupo europeo del que Grefusa forma parte. "Internamente nos encantó el producto cuando lo probamos", explican desde la empresa. "Teníamos tan buena referencia de cómo había funcionado en el resto de Europa que dimos por hecho que aquí podía ser un éxito entre los consumidores. Y lo

lanzamos al mercado sin hacer ningún test...", reconocen. De esta experiencia, Grefusa revela que extrajo dos aprendizajes. Por un lado, no ha vuelto a lanzar un producto al mercado sin previamente hacer un test con el consumidor local. Además, aprendieron que no todo lo que funciona en otros países lo hace en España. En concreto, en snacks extrusionados no está consolidado el sabor dulce.

**Mezcla.** La unión de dulce y salado no estaba normalizada en España para extrusionados.





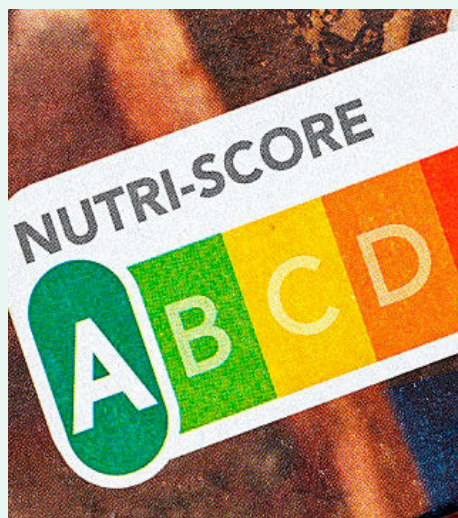
## Dulcesol Las algas se sobrevaloraron

El grupo Vicky Foods, fabricante de pan y bollería industrial, lanzó en 2015 su línea Dulcesol Innova, en el sector de la alimentación funcional. Esta gama inicial incluía ocho productos elaborados con chlorella, una microalga rica en proteínas y antioxidantes que aparentemente encajaba bien en la tendencia de los consumidores por la búsqueda de alimentos funcionales sin perder el sabor. Un año más tarde, la gama se amplió con nuevos productos. Había magdalenas, distintos tipos de bollos y panecillos. A pesar de su

carácter disruptivo, la mayoría de los productos de la gama dejaron de comercializarse en uno o dos años debido a la baja demanda. Algunos, como las magdalenas valencianas y bocaditos, continuaron en hipermercados hasta 2023, convertidos en producto minoritario. "Aprendimos a seguir siendo valientes con la innovación, pero planificando más todo lo relacionado con lanzamientos y estudiando con mayor profundidad el mercado y al consumidor", señalan desde Dulcesol.



**Minoritario.** La bollería de algas gustó solo a algunos, aunque se lanzó como producto mayoritario.



El algoritmo no resultó del todo adecuado.

## Nutriscore El semáforo que han apagado Danone y Nestlé

Hace cuatro años se lanzó en Europa el sistema Nutriscore, un indicador que aspiraba a dar a los consumidores una referencia de qué productos son mejores o peores para la salud. Por un sistema de letras y colores, sencillo de percibir, Nutriscore fue incorporado en los envases de muchos productos. Pero pronto se reveló como un sistema imperfecto, al que era fácil engañar. Modificando parte de la composición, un producto puede aparentar ser más

saludable. Después de acogerlo con entusiasmo en grandes empresas, muchas están retirándolo. Nestlé ya ha anunciado que lo quitará en Suiza, el país donde tiene su sede, y podría extender la decisión a otros mercados. Danone ya lo había retirado de todos sus productos en octubre del año pasado, por considerar que una modificación del algoritmo que define los productos de Nutriscore había acabado penalizando muchas de sus referencias.



Los análogos cárnicos 'pinchan' en sabor y precio.

## Beyond Meat La hamburguesa sin carne que se iba a comer el mundo

Cada vez hay más vegetarianos, pero a muchos de ellos les gusta la carne. Con esa premisa, y con la creciente preocupación por el medio ambiente, salió Beyond Meat, el fabricante estadounidense de análogos cárnicos que lanzó masivamente las hamburguesas veganas. Tuvo una salida a Bolsa que inicialmente disparó su cotización por los aires y llegó a alcanzar los 14.000 millones de dólares de capitalización. Las expectativas apuntaban que este tipo de sucedáneos de la carne tenían un mercado potencial de 100.000 millones de dólares en el

mundo. Pero se desinfló. Las ventas no alcanzaron ni de lejos lo esperado, la empresa entró en pérdidas y la cotización se desplomó. No se tuvo en cuenta que el sabor no había llegado a parecerse a la carne de verdad tanto como se esperaba y, además, el precio era más caro por lo que no compensaba a los consumidores. ¿En qué quedó? Beyond Meat realizó una profunda transformación: redujo costes y ajustó su estructura a la de un producto de nicho, lejos de las expectativas que aspiraban a convertirla en la revolución de la industria cárnica.

## Calvo Equivocarse en una feria y acabar agrupando las latas de atún de 3 en 3

Luis Calvo, consejero de Nauterra, explicó en el congreso Opendir, en Alicante, que su empresa fue pionera en vender las latas de atún en paquetes de tres. "Esa innovación vino por un error", afirmó. "Mi padre, en la feria de maquinaria de Parma, se metió en el pabellón equivocado, en uno de maquinaria para bebidas. Allí vio una máquina que creaba un pack de cartón para tres botellas de cerveza. Preguntó si con ella se podrían envasar latas de conserva de pescado de 100 gramos y le dijeron que sí". La adquirió y se la

**Pioneros.** Con una máquina pensada para bebidas se creó el 'pack'.



enviaron. Fue el primer pack de latas de atún de tres en tres, que se ha consolidado en el sector. Tanto es así, que desde Nudisco, empresa conservera valenciana, explican que si tienen que

destacar un único producto que hayan tenido que retirar de sus catálogos son las latas de atún individuales. Ahora todas se venden en packs y el que más crece no es el de tres, sino el de seis.

## McRib Una permanente 'gira de despedida'

A principios de los años 80, McDonald's lanzó al mercado el McRib, un bocadillo de carne de cerdo deshuesada. Después de una potente campaña publicitaria, el bocadillo no alcanzó las expectativas y terminó por salir de los restaurantes de la cadena en 1985. Sin embargo, ante la aparición de grupos de consumidores que pedían la vuelta al menú de este bocadillo, la empresa decidió volver a incluirlo, pero con un reclamo especial: comunicando que solo estará disponible por

un tiempo limitado, ya que está haciendo su "gira de despedida", como una banda de rock. Le dio así un carácter nostálgico y desde entonces el McRib lleva muchas giras de este tipo. Ha sido su forma de transformar un producto que había "descontinuado" en un "producto de temporada", de los que este tipo de grandes cadenas suelen incorporar para modificar periódicamente sus ofertas. La última de estas reapariciones es de hace solo un año.



**McDonald's** retiró el bocadillo por falta de popularidad y lo convirtió en éxito como producto de temporada.