

GALLINA BLANCA; AVECREM¹

Jordi Franch, Director General de Gallina Blanca-Star Iberia², repasaba la reunión que acababa de tener con los responsables de Marketing y Ventas de la empresa. Habían dedicado todo aquel día de finales de diciembre de 2007 a reflexionar sobre los retos estratégicos de Avecrem, uno de los productos más importantes de la empresa en volumen y rentabilidad.

Tras años de renovado crecimiento, la posición del producto y de la categoría volvía a ser delicada, con una erosión continua de los márgenes, una pérdida de consumidores -especialmente en los hogares más jóvenes- y un acentuado crecimiento de las marcas de distribuidor. Aunque Avecrem seguía manteniendo el liderazgo de la categoría de pastillas de caldo, no parecía fácil que un producto con más de 50 años de historia pudiera escapar de *“las garras de la comoditización”* (en palabras de uno de los directivos de la empresa).

Por otro lado, Avecrem se había enfrentado a retos similares muchas veces en su historia y –pensaba Jordi- *“de todas ellas había salido triunfante”*. Para algunos veteranos de la empresa *“la historia de Avecrem ha sido siempre una lucha contra la maduración y comoditización del producto y la categoría”*. Esta vez se presentaban, de nuevo, importantes amenazas, y Jordi se preguntaba cuál sería la mejor manera de hacer frente a los retos actuales a los que se enfrentaba la marca.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por los profesores Antonio Villafuerte Martín y José M^a Pons Prat de Padua del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración del asistente de investigación Rosalino Daza Barco (MBA, Enero 2007), para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © Septiembre 2010, Ediciones Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo Rev. Sep. 2011

² Jordi Franch se había incorporado a Gallina Blanca en 2001 a la edad de 34 años como Director Comercial. Tenía amplia experiencia en departamentos comerciales de empresas de gran consumo. Tras la fusión de Gallina Blanca con Star a principios del 2007, fue nombrado Director General de la empresa para España y Portugal.

LA EMPRESA

Gallina Blanca Star (GBST) era una de las empresas líderes del sector alimentario europeo, resultado de la fusión en 2007 de la empresa española Gallina Blanca con uno de sus competidores tradicionales, la italiana Star³.

Gallina Blanca había sido fundada en 1937 en Barcelona por Lluís Carulla, un emprendedor local, para producir y comercializar un cubito de caldo concentrado para hacer sopa. La marca Avecrem nació en 1954, cuando pudo aplicarse una tecnología que mejoraba la calidad del producto original con un formato en pastilla.

El innovador formato fue muy bien recibido por el mercado español; las ventas aumentaban mientras la formulación inicial se iba mejorando, con el apoyo de una notable inversión publicitaria y el desarrollo de una extensa red de distribución a lo largo de todo el territorio español. La introducción continua de nuevos productos (bajo la marca paraguas Gallina Blanca) y la entrada en mercados internacionales propició un notable crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

En 2007, GBST tenía presencia en más de 100 países y facturaba unos 650 millones de euros, de los que 160 millones correspondían al mercado español.

EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

Ya desde los años 60 varias empresas internacionales habían entrado en el mercado español para competir con Avecrem y aprovecharse del crecimiento de la demanda. El grupo italiano Star era el más agresivo, con su cubito de caldo de ternera marca Starlux, fabricado con tecnología de moldeado⁴. Con gran apoyo publicitario, concentraron sus esfuerzos en el Norte de España, donde Avecrem era más débil.

Otros competidores eran la empresa americana CPC (con su marca Knorr) y Nestlé – con Maggi- (en el Anexo 1 pueden verse ejemplos de *packaging* de la época inicial, tanto de Avecrem como de competidores).

Lluís Carulla intentó hacerles frente lanzando nuevas variedades de producto, como el *Avecrem Carne*, posicionado para competir directamente contra Starlux, o las sopas instantáneas en sobre con la marca *Gallina Blanca*, incrementando la publicidad y buscando estar presente en el canal detallista (en 1960 Avecrem tenía ya presencia en

³ Como resultado de la fusión, Star Findim Investments, dueños de Star, tenían un 50% del capital de la nueva empresa

⁴ Existían dos tecnologías para obtener la pastilla de caldo concentrado; moldeado y comprimido. Gallina Blanca optó por la segunda mientras Star utilizaba el moldeado. Los usuarios de pastillas comprimidas debían desmenuzarlas antes de añadirles mientras que los de pastillas moldeadas las diluían en agua.

el 85% de establecimientos detallistas de España). Estas acciones, sin embargo, no impidieron la consolidación de marcas de la competencia, en especial Star.

Unas décadas más tarde el escenario competitivo había cambiado. A finales de los 90, Bestfoods –propietaria de Knorr en aquel momento- adquirió Star, consiguiendo una cuota consolidada (entre Knorr y Starlux) del 36,5% con la que se convertía en el principal competidor de Gallina Blanca en la categoría de pastillas para caldo (donde Avecrem estaba posicionado) y sopas.

A finales de 2007 la amenaza competitiva más seria provenía de las marcas de distribuidor (también conocidas como marcas blancas). Aunque habían aparecido en España en los años 80, su crecimiento fue gradual hasta el año 2000, a partir de cuando empezaron a crecer con mayor rapidez. En 2007 las marcas de distribuidor (MdD) eran líderes en bastantes categorías de gran consumo.

Al realizar una comparación de precios para un mismo formato (pack de 24 cubitos equivalente a 12 litros de caldo⁵), en Diciembre de 2007 Avecrem se situaba a un P.V.P. de 2,25 euros, Knorr de 2,03 y Maggi de 1.67, mientras las MdD rondaban los 0,75 euros (en el Anexo 2 puede verse una lista más completa de precios). A pesar del diferencial de precio, en Diciembre de 2007 Avecrem seguía siendo líder del mercado, con una participación del 39%.

CONSUMIDORES

Tras varias décadas de vida el consumidor tipo había cambiado mucho, especialmente en los últimos veinte años. El nivel de vida en España había incrementado notablemente, la mujer se había incorporado al mercado laboral, las familias eran más reducidas y el aumento de la inmigración creaba nuevos retos. La población había envejecido, se dedicaba más tiempo al ocio y los consumidores estaban mejor informados y educados. El Anexo 3 contiene información demográfica básica.

Los hábitos de comida de los españoles cambiaban a la par que los ingredientes usados y los métodos de cocción. No había tanto tiempo disponible para cocinar y, al contrario que en generaciones anteriores, los consumidores no disfrutaban pasando tiempo en la cocina; preferían métodos más sencillos y rápidos (como los hervidos) y compraban más alimentos con mayor grado de procesado y elaboración. Asimismo, se apreciaba una mayor preocupación por “comer sano”, según se refleja en el Anexo 4.

⁵ Para hacer equivalentes los datos, la información de mercado en esta categoría se solía dar en litros: 1 litro de caldo equivalía a dos pastillas.