

HÄAGEN- DAZS ¹

“El helado era cada vez más barato, así que hice lo contrario”

Reuben Mattus, creador de Häagen-Dazs

Pilar Damborenea, responsable de General Mills —comercializadora de Häagen Dazs en España y Portugal— volvía a visualizar la campaña de publicidad que debía emitirse en varios países europeos en 2020, incluidos los dos que estaban bajo su responsabilidad. Varias dudas le hacían reflexionar sobre el recorrido potencial de la marca con el objetivo de rejuvenecerla sin perder su posicionamiento.

Los últimos años habían sido muy buenos para la Häagen-Dazs en España, porque crecía a doble dígito y con los márgenes de contribución exigidos por General Mills. Había incrementado en dos puntos adicionales su posición en el segmento de helados *premium*; pero ahora se trataba de evolucionar el *target* de la marca, dentro de su propuesta de valor, para aumentar la penetración en los segmentos de consumidores jóvenes como “los Z” y los *millennials*. Häagen-Dazs era la marca de helado *premium* referente entre los consumidores *seniors* y quería serlo también entre los jóvenes.

Pilar sabía que Häagen-Dazs generaba valor y margen de contribución, tanto para la empresa como para los canales de distribución, pero estaba siendo sometida a una fuerte presión promocional por su competidor directo —Unilever— a través de las marcas Magnum y Ben & Jerry’s. Esta competencia le hacía dudar sobre si debía responder con la misma táctica promocional o mantener la estrategia que estaba llevando a cabo desde 2019.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2022, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

GENERAL MILLS

General Mills era una multinacional norteamericana especializada en el mercado de alimentación de gran consumo, con una capitalización en la bolsa de Nueva York en 2021 de unos 40.000 millones de dólares americanos.

Ocupaba el 8º lugar mundial por facturación —17.600 millones de dólares en 2021—, fabricaba en 13 países y comercializaba sus marcas en más de 100 países de todos los continentes. Empleaba a 35.000 personas en 2021, de las que 15.000 se encontraban en Estados Unidos.

El negocio de la empresa se organizaba en cinco grandes divisiones; el peso específico de sus ventas puede verse, a continuación, en la Tabla 1:

Grandes divisiones	% de ventas
Norte América y <i>retail</i>	59%
<i>Food service</i> y conveniencia	12%
Europa y Australasia	11%
Alimentación de mascotas	8%

Tabla 1: Grandes divisiones de General Mills y porcentaje de sus ventas

Además, había desarrollado dos grandes alianzas internacionales, una para la comercialización de cereales fuera de Estados Unidos y otra para su división de helados en Japón. La primera era con Nestlé —Cereal Partners Worldwide (C.P.W.)— y la segunda con Suntory — Häagen-Dazs Japan (H.D.J.).

Sus marcas estaban presentes en distintas categorías de productos como cereales, helados, yogures, *snacks*, ingredientes de repostería, panadería, alimentación para mascotas, etc. (Véase Anexo 1: Principales marcas de General Mills). Sus marcas más destacadas en el mercado español eran Häagen-Dazs, Gigante Verde, Old El Paso, Yoplait o Nature Valley.

En la cultura corporativa de la empresa estaba muy asentada la orientación hacia la sociedad con el fin de dar respuesta a sus inquietudes a través de sus propuestas al mercado, como quedaba reflejado en su misión corporativa, que puede verse a continuación:



“Servimos al mundo haciendo que la gente ame la comida. Nuestra devoción a la comunidad y a nuestro planeta impulsa la forma en que retribuimos y hacemos negocios”

EL HELADO

El producto y su calidad

El helado era considerado uno de los postres más ancestrales del mundo, si bien su consumo cambiaba según los distintos países, latitudes, nivel de renta, etc. Solía ser estacional y estaba vinculado al buen clima. En España, por ejemplo, se realizaba el 80% de las ventas entre abril y agosto, pese a los reiterados esfuerzos de los fabricantes por “desestacionalizarlas”.

Había distintas clasificaciones de helados según su formulación (Véase Anexo 2: Clasificación de los helados en España), pero en general se necesitaban para su elaboración leche, grasas y azúcar; aunque el aire era el ingrediente principal, sin el cual el producto no llegaría a convertirse en helado y se quedaría en una crema sin textura.

En función de la proporción y combinación de estos ingredientes, la disparidad de precio podía ser muy significativa ya que la calidad del helado podía llegar a variar bastante según la cantidad de aire² que se utilizase en su elaboración, así como la calidad de los otros ingredientes. En la Tabla 2 se detallan algunos de los parámetros de calidad y sus características:

Parámetro	Características de calidad
Sensorial	Forma, color, olor, sabor, textura
Nutricional	Composición, digestibilidad
Sanitaria	Inocuidad (microorganismos, agentes químicos, contaminantes)
Fisicoquímica	pH, acidez, color, propiedades coligativas, viscosidad
Funcional	Overrun ³ , envasado, derretimiento, capacidad de depósito, capacidad de porcionado

Tabla 2. Característica de los parámetros de calidad del helado

El mercado en España: volumen, segmentos y hábitos de compra

El volumen del mercado durante 2021 fue de 1.758 millones de euros, lo que lo convertía en el 5º de Europa, como puede verse en la Figura 1 (Volumen de los principales mercados de Europa). Su evolución había sido creciente durante los últimos años y la proyección a 2026 era alcanzar un volumen de unos 2.500 millones de euros.

² En una marca de bajo precio, el envase de 500 ml puede llegar a pesar sólo 370 gramos, siendo el aire uno de los integrantes principales y que puede llegar a superar el 50% de su volumen.

³ *Overrun* es el aumento de volumen del helado que se lleva a cabo en su proceso de elaboración. El aire se introduce en el batido de los ingredientes y es necesario porque sin él el helado sería demasiado denso, duro y frío.