



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (E4)

HÄAGEN-DAZS: COLABORADOR NECESARIO DEL CAMBIO DE PERCEPCIÓN DE LOS HELADOS EN ESPAÑA

Autor: Alfonso Lasa Aresti
Director: Carlos Boixareu Torres

Madrid
Abril 2014

Alfonso
Lasa
Aresti

**HÄAGEN-DAZS: COLABORADOR NECESARIO DEL CAMBIO DE PERCEPCIÓN DE LOS
HELADOS EN ESPAÑA**



Resumen

Gracias al trabajo de introducción y desarrollo de la marca Häagen-Dazs en el mercado español, esta aportó un dinamismo clave para el desarrollo del sector, mediante la tipología de sus productos y a la ampliación de canales de venta. El consumidor es soberano y las marcas novedosas y con alto valor ayudan a la libre elección de sus preferencias y sus gustos.

El presente trabajo tiene como objetivo investigar si la potente marca de helados Häagen-Dazs, mediante sus mecanismos de introducción en España, consiguió aportar algo nuevo y distinto para así colaborar con el cambio de percepción de los helados que se dio en los años noventa. Se llevará a cabo tanto un análisis cuantitativo como cualitativo, en el que se repasarán dos periodos distintos desde la entrada de la marca en España.

Si bien es cierto que el mercado de los helados es un mercado muy estacional, el estudio nos llevará a concluir, que gracias a la multitud de avances por parte de las marcas presentes en el mercado, éste progresa año a año siendo así menos estacional. Asimismo, gracias a la investigación se puede concluir que la marca Häagen-Dazs mediante diversas técnicas y estrategias, consiguió cambiar la idea de “helado” que existía en nuestro país.

Palabras clave: España, General Mills, Häagen-Dazs, helado, percepción, consumidor, marca



Abstract

The work of implementation and development of the brand Häagen-Dazs in the Spanish market provided a key developmental dynamism of the sector, by product type and increasing sales channels. The consumer is sovereign, and new and high value added brands allow freedom of choice of their preferences and tastes.

This paper aims to investigate whether if the powerful ice cream brand Häagen-Dazs. Through its implementation in Spain, managed to provide something new and refreshing in order to collaborate with the change of perception of ice cream that occurred during the nineties. Both a quantitative and qualitative analysis will be carried out, reviewing two different periods since the entry of the brand in Spain took place.

While the ice cream market is a highly seasonal market, the study will lead us to conclude that, due to the progress of many of the brands on the market, this year continues to be less responsive to season changes. Furthermore, we can conclude through research that the brand Häagen-Dazs, using various techniques and strategies, managed to change the idea of ice cream that existed in our country.

Key words: Spain, General Mills, Häagen-Dazs, ice cream, perception, consumer, brand



Agradecimientos

En primer lugar y antes de comenzar este estudio, me gustaría centrar mis agradecimientos en mi tutor Carlos Boixareu Torres por su continuo apoyo durante los meses que en los que he estado implicado con este trabajo, permitiéndome mejorar día a día mi investigación. Por otro lado, agradecerle su tiempo personal que empleaba para reunirse conmigo y ver el proceso del trabajo. Gracias a él, pude centrar mi estudio desde un primer momento, sabiendo que partes requerían más atención y más dedicación para poder llegar al resultado que se esperaba.

No puedo además dejar de agradecer a Pilar Melara, profesora de Marketing, que se ha mostrado a su vez siempre receptiva a cualquier pregunta que le plantease durante la investigación, facilitándome siempre que estaba en sus manos, información importante para mi estudio.

A su vez, me gustaría agradecer a Ángel de Marco (amigo familiar), por su implicación en la investigación, guiándome gracias a sus conocimientos, a través de las distintas fases del estudio. Dar las gracias también a Alberto Herencia, profesional reconocido por su labor como Constructor de Marca, por las reuniones llevadas para entender mejor el mundo de las marcas.

Agradecer también la ayuda de Paloma Elegido, Directora General de General Mills España hasta el año 2011, por los profundos encuentros realizados en los que me ha atendido personalmente para ayudarme tanto en la búsqueda de datos como en la comprensión del sector.

Finalmente, no podría olvidar de mencionar en mis agradecimientos, al conjunto de personas que me han ayudado a lo largo de esta investigación, especialmente los trabajadores de General Mills España, que desde Septiembre me han recibido tanto en sus oficinas como por teléfono o correo, para atender mis necesidades, facilitándome la información que no conseguía encontrar en algunas fases del estudio.



Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Agradecimientos.....	3
Índice.....	4
Índice de Gráficos	5
I. Introducción.....	5
II. Historia General Mills.....	8
III. Historia Häagen-Dazs	11
IV. Mercado de los helados en España entre 1990 y 2003	15
a. Años 90.....	15
b. Principios del siglo XXI.....	19
V. Posición del mercado de los helados en España en la actualidad	21
a. Mercado español vs. Europa	22
b. Volumen del mercado nacional	23
c. Segmentación del mercado nacional por formatos	24
d. Segmentación del mercado nacional por marcas.....	26
VI. Percepción del helado y su consumo.....	29
a. Perfil del encuestado	30
b. Percepción del consumidor	31
i. Los hábitos Häagen-Dazs	31
ii. Frecuencia y época del año de consumo	33
iii. Atributos clave de la marca Häagen-Dazs	36
iv. Häagen-Dazs y percepción actual de los consumidores acerca de las marcas de la competencia 37	36
c. Opinión personal del encuestado hacia Häagen-Dazs	43
VII. Diferenciación Häagen-Dazs frente a los competidores	45
a. El producto	45
i. Principios de los productos.....	45
ii. Ingredientes	47
iii. Proceso de fabricación	47
iv. Variedad de presentaciones y sabores	49
b. Precio	50
c. Distribución.....	52
d. Comunicación.....	54
e. Posicionamiento de la marca.....	54
f. El poder de la marca.....	55
VIII. Conclusión	57
IX. Anexos.....	59
a. Anexo I: Cuestionario realizado a los consumidores.....	59
b. Anexo II: Entrevista Realizada a Maribel Aragón Bernal: Directora de Operaciones Antali Inversiones S.L.; Sistemas Operativos Colum; Amparali Inversiones S.L.....	61
c. Anexo III: Formatos y sabores de Häagen-Dazs	66
d. Anexo IV: Datos comparativos entre marcas	69
e. Anexo V: Ejemplos de comunicación por parte de la marca Häagen-Dazs	70
X. Bibliografía	71



Índice de Gráficos

Gráfico 1: Presencia mundial de General Mills.....	3
Gráfico 2: Ventas de le empresa mediante Joint-Ventures.....	4
Gráfico 3: Consumo por litros en España entre 1978 y 1993.....	15
Gráfico 4: Evolución del Product Mix (% sobre el volumen de ventas).....	17
Gráfico 5: Evolución de la estacionalidad del consumo de helados.....	18
Gráfico 6: Evolución en valor y en % de crecimiento del mercado español de helados.....	19
Gráfico 7: Evolución en volumen y en % de crecimiento del mercado español de helados.....	20
Gráfico 8: Reparto de venta de helados en el mercado occidental.....	22
Gráfico 9: Comparativa del volumen de ventas.....	24
Gráfico 10: Comparativa del valor de ventas.....	24
Gráfico 11: Segmentación del mercado.....	25
Gráfico 12: Evolución de los segmentos en volumen.....	25
Gráfico 13: Evolución de los segmentos en volumen.....	26
Gráfico 14: Distribución de cuota de mercado por marca en el año 2013.....	27
Gráfico 15: Variación porcentual del volumen de ventas por marcas.....	27
Gráfico 16: Variación porcentual del valor de ventas por marca.....	28
Gráfico 17: Distribución de la muestra.....	30
Gráfico 18: Distribución por edades de la muestra.....	30
Gráfico 19: Conocimiento de la marca Häagen-Dazs en la muestra.....	30
Gráfico 20: Elección de los atributos por parte de la muestra sobre Häagen-Dazs.....	31
Gráfico 21: Lugares comunes de compra por parte de la muestra.....	32
Gráfico 22: Lugares comunes de compra por parte de la muestra.....	33
Gráfico 23: Consumo de helado por parte de la muestra.....	34
Gráfico 24: Consumo de Häagen-Dazs por parte de la muestra.....	34
Gráfico 25: Estaciones preferidas para el consumo de helados.....	35
Gráfico 26: Estaciones preferidas para el consumo de Häagen-Dazs.....	35
Gráfico 27: Momentos del día preferidos para consumir un helado.....	36
Gráfico 28: Momentos del día preferidos para consumir un Häagen-Dazs.....	36
Gráfico 29: Atributos de Häagen-Dazs por parte de la muestra.....	36
Gráfico 30: Asignación de calidad por marcas.....	37
Gráfico 31: Asignación de ingredientes naturales por marcas.....	38
Gráfico 32: Asignación de helado para adulto por marcas.....	39
Gráfico 33: Asignación de helado para compartir con alguien especial por marcas.....	39
Gráfico 34: Asignación de marca sofisticada.....	40
Gráfico 35: Asignación de marca sensual.....	41
Gráfico 36: Asignación de marca sobrevalorada.....	42
Gráfico 37: Asignación de variedad de sabores por marca.....	42
Gráfico 38: Porcentaje de la muestra que considera Häagen-Dazs como una marca distinta.....	43
Gráfico 39: Beneficios de la marca Häagen-Dazs según la muestra.....	44



I. Introducción

En el mercado español es muy importante el sector de la alimentación, y por eso decidí realizar mi Trabajo de Fin de Grado sobre algún aspecto de este mercado.

El sector de la alimentación en España supone el 8% del PIB general¹ y 14% del PIB Industrial. Es un sector que genera anualmente más de 80.000 millones de euros con 30.000 empresas. Por su parte, genera más de 500.000 empleos directos suponiendo más del 17% del empleo industrial siendo por tanto un sector clave no sólo de la economía, sino de la recuperación económica que comienza a producirse en nuestro país.

Dentro de este sector tan amplio, elegí tratar el segmento de los helados. Quería analizar y comprobar, si fuera el caso, hasta qué punto la introducción de una marca asentada en otros mercados, con valores perceptibles, racionalmente hablando, y que realmente aportaba una "satisfacción" al consumidor final, en esos mercado, también desde un punto de vista aspiracional, podía ser "acicate" y motor para que ese sector en España, anquilosado en su "historia", sin perspectivas de grandes cambios, en una situación similar a un mercado maduro, con crecimientos suaves y sin modificaciones sustanciales en cualquier aspecto del marketing mix, podía hacer crecer a este segmento por encima de la media del mercado.

Quería saber la fuerza que puede tener una marca, asociada a sus valores, para modificar las "supuestas" tendencias del mercado. Ese era mi objetivo. Por ello, decidí estudiar la historia de la marca americana Häagen-Dazs en su introducción en el mercado español, comprobar hasta que punto y como ha influido al crecimiento de la industria, y si realmente modifico los hábitos y la tendencia, tanto del consumidor final como de la industria, de la distribución, de la comunicación, y además si se lograba la satisfacción que el consumidor podía tener con la "utilización" del producto.

¹ Report for Selected Countries and Subjects 2014 [Online] Disponible en:



Aclarar que el mercado de los helados se circunscribe a los helados fabricados con leche, agua o yogur. Esto incluye helados preparados por el sector industrial y no industrial (como pueden ser los helados preparados en una tienda y vendidos directamente para consumir).

La Metodología seguida para este trabajo ha sido una revisión crítica de la información publicada, por fabricantes, asociaciones, o cualquier "actor" que haya tenido algo que decir en esta industria, desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo; de los artículos y documentos académicos publicados, de los datos corporativos o sectoriales, y en definitiva, de todo aquel que haya analizado y escrito sobre el sector de los helados en España, previamente y posteriormente a la introducción de Häagen-Dazs.

La información así obtenida ha sido contrastada con entrevistas personales que se han realizado a diversos especialistas en el sector: fabricantes, directivos, franquiciados, expertos en marketing o en estrategias de marcas, etc., para así conocer la información de primera mano que todos ellos manejaban sobre el reposicionamiento del helado en España a través de la contribución de Häagen-Dazs.

Además se procedió a una contrastación empírica, sobre hábitos y percepciones en el mercado de los helados, que permitía descubrir cómo los “usuarios” de este producto, el helado, ven a la marca Häagen-Dazs y cómo la posicionan.

Gracias a esta metodología, queríamos comprobar finalmente si ciertamente la marca Häagen-Dazs ha podido cambiar los hábitos de consumo de un producto tan estacional en sus usos, costumbres, estacionalidad (...) como es el helado en un país con clima mediterráneo.



II. Historia General Mills

General Mills es una compañía estadounidense, creada en 1856 en Minneapolis, con sede en Golden Valley (Minnesota, EEUU), que cuenta con aproximadamente 35.000 empleados por todo el mundo (ver gráfico 1). Su actividad está relacionada principalmente con productos de alimentación, comercializando marcas importantes y conocidas. La empresa adquirió en 2001 a The Pillsbury Company, incluyendo así a su cartera de marcas a Häagen-Dazs.



Gráfico 1: Presencia mundial de General Mills
Fuente: General Mills: Countries. 2014 [Online] Disponible en:
<http://www.generalmills.com/Company/Countries.aspx> (Último acceso: 29 Marzo 2014)

Además, General Mills participa en dos “*joint-ventures*” internacionales²: *Cereal Partners Worldwide* (CPW) y *Häagen-Dazs Japan*. La primera es una asociación con Nestlé introducida en 1991, que comercializa cereales para el desayuno en más de 130 países y que junta así la experiencia de General Mills (segundo fabricante de cereales más grande de América del Norte) y la presencia mundial de Nestlé, que asimismo posee el conocimiento del mercado local y tiene gran potencia en términos de distribución. Por su parte, *Häagen-Dazs Japan* opera el negocio de helados de General Mills en Japón comercializando así helados de primera calidad a los consumidores a través de puntos de venta y de la red de tiendas Häagen-Dazs. Como podemos ver en el gráfico 2, CPW representa el 84% de las ventas mediante Joint Ventures mientras que Häagen-Dazs Japan el 16%.

² General Mills: Joint Ventures. 2014 [Online] Disponible en:
http://www.generalmills.com/en/Company/Businesses/International/Joint_ventures.aspx (Último acceso 20 Febrero 2014)



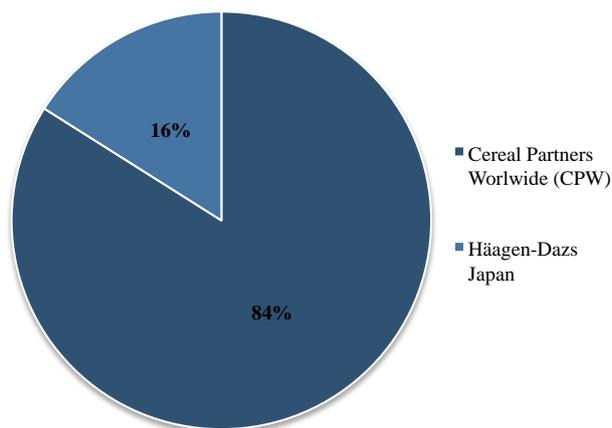


Gráfico 2: Ventas de la empresa mediante Joint-Ventures
 Datos: General Mills: Joint Ventures. 2014. [Online] Disponible en:
http://www.generalmills.com/en/Company/Businesses/International/Joint_ventures.aspx (Último acceso: 3 Marzo 2014)

La empresa General Mills, centra su actividad en la fabricación y comercialización de alimentos de consumo de diversas marcas vendidas a través de canales minoristas, siendo a su vez proveedor de productos alimenticios. Por su lado, la empresa fabrica sus productos en 15 países y los comercializa en más de 100.

Además, General Mills utiliza aproximadamente 50 instalaciones para la producción de su amplia gama de productos, de las cuales 28 se encuentran en Estados Unidos, 10 en la región de Asia / Pacífico, 5 en Europa, 4 en América Latina, 2 en Canadá y por último 1 en África del Sur.

Podemos dividir la empresa en tres divisiones de negocio: minorista en Estados Unidos, internacional y servicios alimenticios. Por su parte, la división minorista realiza su negocio principalmente con una amplia gama de tiendas operando por todo Estados Unidos, principalmente bajo sus principales marcas como: Cherrior, Pillsbury, Wheaties, Betty Crocker, Yoplait entre otros. En el ámbito internacional, la empresa opera en mercados fuera de Estados Unidos a través de empresas conjuntas y subsidiarias, centrándose principalmente en productos que ofrecen helados super-premium, postres helados, cereales, vegetales etc.

Además, su división internacional incluye también productos fabricados en Estados Unidos directos para exportar, principalmente al Caribe y a América Latina, de los que



podemos destacar: helados Häagen-Dazs, alimentos mexicanos Old El Paso, barras Nature Valley (granola), verduras Gigante Verde...



III. Historia Häagen-Dazs

*“Behind every great brand there is a great story”*³

Bajo este lema se mueve la famosa marca Häagen-Dazs.

A través de este apartado, podremos ver como una pequeña empresa familiar llevada literalmente por dos personas alcanza el éxito mundial si se persigue y se lucha por él. Häagen-Dazs es uno de los muchísimos ejemplos que existen actualmente de pequeñas empresas que consiguieron triunfar, a base de mucho trabajo, y de una idea clara de negocio en un sector siempre muy competitivo.

La historia de la marca Häagen-Dazs comienza en 1921, en Estados Unidos, cuando Reuben Mattus (fundador de la empresa) trabajaba en un pequeño negocio familiar de venta de fruta helada y helados mediante un carro de caballos por el Bronx en Nueva York.

Reuben Mattus tenía la obsesión por los productos de primera calidad e insistía continuamente en el uso único de los mejores zumos naturales exprimidos así como en los ingredientes más puros dentro de la gama de los productos familiares. Esta obsesión fue continua mientras la empresa familiar crecía en los años 30 y 40, buscando los mejores ingredientes. Ya en esos años se utilizaba el chocolate negro procedente de Bélgica, como los granos de vainilla recogidos a mano de Madagascar.

Fue a principios de los años sesenta (exactamente en 1961) cuando el señor Mattus decidió crear una compañía dedicada exclusivamente a la producción del mejor helado disponible en el mercado, llamando a dicha compañía Häagen-Dazs, nombre que le dio para crear un aura de tradición y primera calidad. Es anecdótico saber que Reuben Mattus dio este nombre a la compañía gracias a su mujer Rose, que fue quien le propuso darle un nombre Europeo a la marca, proponiéndole “Häagen-Dazs” como alternativa, nombre que Reuben Mattus aceptó sabiendo que dicha palabra no tenía significado alguno. Este nombre sonaba a las zonas del norte de Europa por lo que en los primeros

³ Presentación corporativa Häagen-Dazs



tarros introdujeron un mapa de Escandinavia. En sus principios, se vendían únicamente en tiendas gourmet de Nueva York mediante sus tres sabores originales: Vainilla, Chocolate y Café.

La filosofía que mantenía Reuben Mattus se basaba en que “la gente pagaría por lo mejor” y estaba en lo correcto. Häagen-Dazs consiguió, incluso sin el beneficio de los anuncios tradicionales, un entusiasmo muy poderoso llegando a expandirse de manera vertiginosa entre los consumidores debido a su cremosa confección. Debido a esto, la demanda comenzó a crecer significativamente a lo que el fundador respondió expandiendo la red de distribución de su poderosa marca hacia la costa Este de los Estados Unidos.

La empresa continuo con su desarrollo intentado crear nuevos sabores para atraer al público, lo que en algunas ocasiones le llevaba más tiempo del esperado. Sin irse muy lejos, el sabor de “strawberry” o fresa, tardó en producirse seis años mientras el equipo de Häagen-Dazs buscaba las mejores fresas con el suficiente sabor para alcanzar el estándar de calidad que regía en la marca.

En 1973, la marca expandió su distribución por todo Estados Unidos, llegando a ser sinónimo de lujo y de marca de primera calidad. Es muy importante señalar que el conocimiento de la marca fue construido principalmente mediante el boca a boca y las relaciones públicas, espontáneamente al principio y hábilmente planeado posteriormente.

Unos años más tarde, en 1976, la primera tienda Häagen-Dazs abrió al público en Nueva York, superando las expectativas creadas gracias a la fuerte respuesta de los consumidores, lo que fue el inicio de la apertura de 20 nuevas tiendas.

En 1983, Reuben Mattus vendió la compañía a The Pillsbury Company, con una única condición en la venta que exigía a Pillsbury continuar con la tradición de Häagen-Dazs, manteniendo los estándares de productos de alta calidad. En 1989 Grand Metropolitan PLC adquirió The Pillsbury Company y en 1997 Grand Metropolitan se fusionó con Guinness de Diageo. En 1998, Pillsbury y Nestlé crearon una *joint-venture* llamada “Ice



Cream Partners” asignando los derechos de Häagen-Dazs en Canadá y Estados Unidos a Nestlé. Finalmente, en 2001, General Mills adquirió Pillsbury entrando así Häagen-Dazs en la cartera de marcas de General Mills, mientras que en 2004 Dreyer’s Grand Ice Cream compró a General Mills, los derechos de las franquicias en Estados Unidos de Häagen-Dazs.

Desde sus inicios, Häagen-Dazs ha continuado probando y añadiendo nuevos sabores sofisticados a su línea de productos, a modo de ejemplo podemos señalar dos: Macadamia Nut Britte, Cookies & Cream entre otros. Con posterioridad, la marca introdujo el helado “con palo”, una novedad para adultos que se dio en 1986, añadido al yogur helado en 1991 y a los sorbetes en 1993. Gracias a sus helados de palo, recibieron el mismo año del lanzamiento, de la mano de Dairy Foods Magazine la insignia de “producto del año”.

Por último, decir que los amantes de los helados por todo el mundo reconocen el logo de la marca como el símbolo de un helado de calidad “super-premium”. Hoy en día, Häagen-Dazs es una marca líder mundial, vendiendo sus productos en más de 50 países y más de 850 tiendas (de las cuales aproximadamente 250 se encuentran en Estados Unidos). Esta expansión se puede apreciar en la tabla 1, que muestra la introducción de Häagen-Dazs en los diferentes países.



Año	País de introducción
1976	Primera tienda en Nueva York
1982	Canadá
1983	Hong Kong / Singapur
1985	Japón
1987	Primera tienda en Europa: Alemania
1990	Inglaterra / Francia
1991	Países del Benelux / Escandinavia / Corea del Sur
1992	Italia / Taiwán / Irlanda
1993	México / España / Colombia / Malasia
1995	Indonesia / Puerto Rico
1996	China / Argentina
1997	Brasil / Filipinas / Uruguay / Panamá
1998	Rusia / Venezuela
1999	Australia / Grecia
2000	Bahamas
2002	Isla Saipán
2003	Martinica / Isla Guadalupe / Isla Trinidad
2004	Islas Turcas y Caicos
2006	Turquía / Sudáfrica / Nueva Caledonia
2007	República Checa

*Tabla 1: Introducción de Häagen-Dazs por países
Fuente: Información Institucional de Häagen-Dazs*



IV. Mercado de los helados en España entre 1990 y 2003

a. Años 90

Desde finales de los años 70, en España, las ventas en el sector se incrementaban lentamente año a año, situándose en cifras de unos 100 millones de litros por año⁴ mientras que a principio de los años 90, las cifras se doblaban (ver gráfico 3).

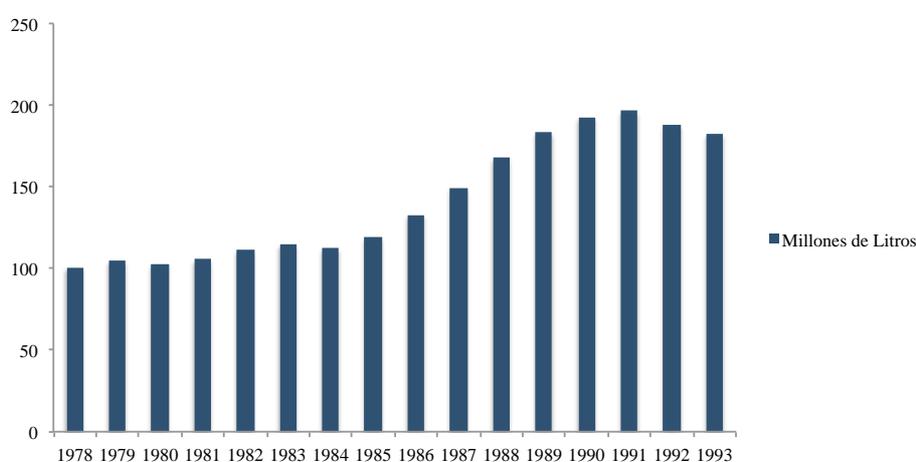


Gráfico 3: Consumo por litros en España entre 1978 y 1993
Datos: Revista Distribución y Consumo n°34

El helado ha formado parte de la tradición y de los alimentos consumidos por los españoles desde hace muchísimos años⁵. Durante la década anterior a los años 90, se creó la moderna industria heladera y desde entonces, su consumo se fue modificando y sofisticando de manera creciente hasta llegar a la actual extensión de gamas de alta calidad existentes en el mercado.

Häagen-Dazs no entró en el mercado español hasta el año 1993, año en el que el mercado se caracterizaba por ser de pequeño volumen, de poco valor añadido y de baja distribución. En ese mismo año, el consumo en España era mucho más pequeño que el existente en el resto de países europeos de su entorno tanto en términos absolutos como en relativos.

⁴ Elena García. (1998). EVOLUCION DEL CONSUMO DE HELADOS EN ESPAÑA. *Distribución y Consumo*. 34

⁵ Sierra Pérez, R., 2009. Análisis de viabilidad económico financiera de una fábrica de helados. Ingeniero en organización industrial. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas



Desde el lanzamiento de Häagen-Dazs y hasta finales de los años 90, el sector de los helados obtuvo incrementos periódicos y continuos en el tiempo aunque no siempre constantes.

A finales de los años 90, el consumo de helado en España⁶ alcanzaba cifras de alrededor de 300 millones de litros en España lo que suponía aproximadamente un consumo per cápita de tres veces menos que en Estados Unidos, lo que da idea del mercado teórico potencial que existía. En esos momentos el helado se consideraba básicamente como un producto de carácter muy estacional, ligado principalmente a las variaciones climatológicas que ocuparon y ocupan un lugar muy importante en este sector.

El helado consiguió introducirse en canales alternativos, que a pesar de no ser capaces totalmente de mantener el mercado por sí mismos, consiguen mantenerlo cuando las condiciones climáticas no son las apropiadas. Ejemplo de esto se da, como consecuencia de que los consumidores introdujeron este producto periódicamente en el hogar, un cambio de hábitos de consumo, lo que hizo que los canales alternativos fueran incrementando poco a poco las ventas de este producto.

En esta industria la venta de helados se analiza segmentando el mercado en función del lugar de consumo, diferenciando tres canales⁷:

- ✓ Canal impulso: realizado fuera de casa de manera espontánea, como pueden ser cines, tiendas de conveniencia o ultramarino entre otros, con excepción de los restaurantes
- ✓ Canal llevar a casa: helados comprados en grandes superficies para consumirlos en el hogar
- ✓ Canal restauración: helados consumidos en heladerías, tiendas propias de las marcas o restaurantes

Tal y como podemos observar en el gráfico 4, los canales de impulso y de restauración, experimentaron ligeros descensos en 1996 respecto a principios de los 90, mientras que

⁶ Elena García. (1998). EVOLUCION DEL CONSUMO DE HELADOS EN ESPAÑA. *Distribución y Consumo*. 34

⁷ Sierra Pérez, R., 2009. Análisis de viabilidad económico financiera de una fábrica de helados. Ingeniero en organización industrial. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas



los productos de llevar a casa y el canal otros (que puede incluir bloques, graneles o vasitos) aumentaron⁸. El consumo pasó de hacerse únicamente fuera del hogar a un *mix* entre el hogar y fuera de este. Cabe destacar que esta tendencia sufrió el cambio más radical a principios de los años 90 en el que el canal para llevar a casa aumentó un 14,6%, lo que mostraba que el helado diversificaba su consumo y se empezaba a llevar más recurrentemente a casa.

El descenso relativo en el canal impulso tiene un aspecto positivo, ya que conseguía equilibrar los canales distribuyendo así las ventas de manera más regular a lo largo del año. Aunque aún persistía que el canal de impulso seguía siendo el segmento del mercado más importante, por lo que en el momento en el que este canal disminuía, repercutía negativamente en los resultados totales del sector.

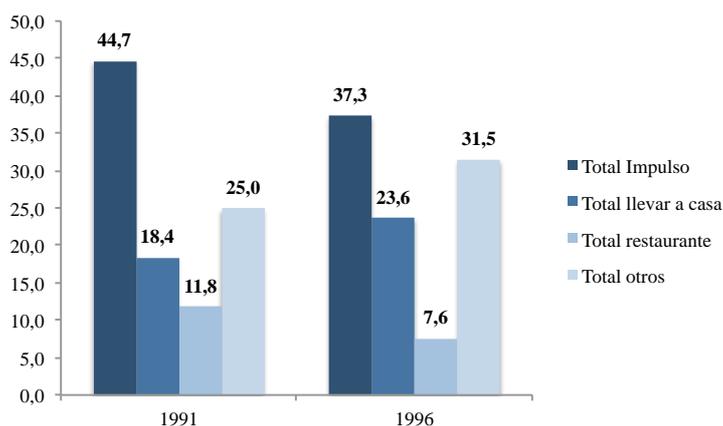


Gráfico 4: Evolución del Product Mix (% sobre el volumen de ventas)
 Datos: Revista Distribución y Consumo n°34

Es importante comentar otra de las dificultades con las que se encontraban los fabricantes de helados en España: la estacionalidad. Como podemos ver en el gráfico 5, que compara el consumo en el periodo 1981 – 1995⁸, se llegaba a observar una pequeña tendencia al movimiento contrario: la desestacionalización. Durante esos años, se comenzaba a observar un ligero incremento de las ventas en los primeros y últimos meses del año, lo que no permite dejar de hablar de un mercado completamente estacional (el 80% de las ventas se producían entre abril y septiembre, época estival). Los fabricantes no tenían únicamente el problema de intentar fomentar el consumo en

⁸ Elena García. (1998). EVOLUCION DEL CONSUMO DE HELADOS EN ESPAÑA. *Distribución y Consumo*. 34



España sino también intentar conseguir la desestacionalización. Además, se enfrentaban a un “hipotético” tercer problema: la creencia general del consumidor español, de que el consumo de helado iba en contra de los aspectos más saludables de la dieta mediterránea, algo que no es real.

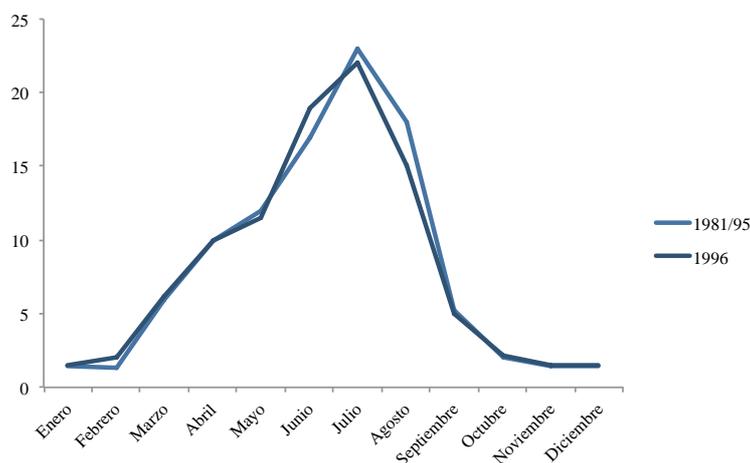


Gráfico 5: Evolución de la estacionalidad del consumo de helados
Datos: Revista Distribución y Consumo n°34

La Asociación Española de Fabricantes de Helados (AEFH)⁹ realizó diferentes estudios en la década de los 80 y el resultado final de ellos fue que el consumo de helados estaba extremadamente ligado al impulso y a la estacionalidad siendo los niños los consumidores habituales y que los helados estaban asociados a las golosinas o a un capricho antes que a un alimento. En base a estas conclusiones se desarrollaron las primeras campañas publicitarias del sector, siendo la AEFH la encargada de impulsar un objetivo general de crear nuevos hábitos de consumo y conseguir que mediante campañas publicitarias, de relaciones públicas y de información, los helados pasasen, a finales de los años 80 a ocupar el tercer puesto en la gama de postres, consiguiendo que fuese consumido por cualquier tipo de público y sin ocasiones especiales.

Como conclusión, podemos decir que en los años 90 se produjo el cambio cualitativo que el sector de los helados requería para conseguir que este producto formara parte de los hábitos regulares del consumidor español.

⁹ Elena García. (1998). EVOLUCION DEL CONSUMO DE HELADOS EN ESPAÑA. *Distribución y Consumo*. 34



b. Principios del siglo XXI

A finales de la década de los 90 y principios del siglo XXI, el sector de los helados español experimentó tasas de crecimiento estables como hemos podido ver con los gráficos del punto anterior. Durante esta transición de los 90 al inicio del siglo XXI, aún faltaba por desarrollarse los sub-sectores como el yogur helado o los helados basados en agua, que se veían como futuras áreas de expansión (y así ha sido teniendo actualmente el sector de los yogures helados gran éxito)¹⁰.

Entre 1999 y 2003, la tasa de crecimiento del sector fue de 4.62% en volumen y viéndose además cómo el mercado aumentaba en valor en 19.9% en el mismo periodo. El mercado de helados español alcanzaba en 2003 un valor de 667,7 millones de euros (como se puede ver en el gráfico 6). Este crecimiento fue considerablemente más fuerte que el de la media del mercado europeo, conduciendo a la cuota del mercado español al incremento de 0.6 puntos entre 1999 y 2003.

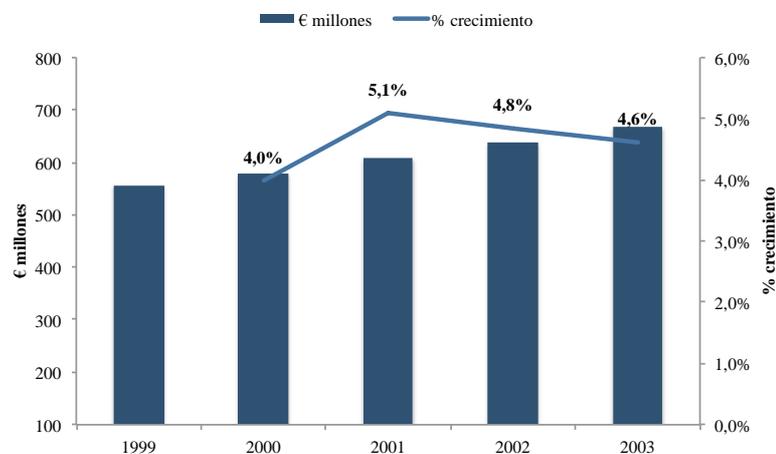


Gráfico 6: Evolución en valor y en % de crecimiento del mercado español de helados
Datos: Industry Profile 2003 (Datamonitor)

En cuanto al volumen del mercado¹⁰, destacar que el mercado aumentó en 1.2% en 2003 hasta alcanzar un volumen de 183 millones de litros consumidos. Por otro lado, la tasa anual de crecimiento compuesto entre los años 1999 y 2003 fue de 2.0%, experimentando el mayor crecimiento en el año 2001 (como hemos podido observar a

¹⁰ Datamonitor. (2004). Ice Cream in Spain. *Industry Profile*



su vez en el gráfico del sector estudiado por valor) aumentando en este caso 6.0% (ver gráfico 7).

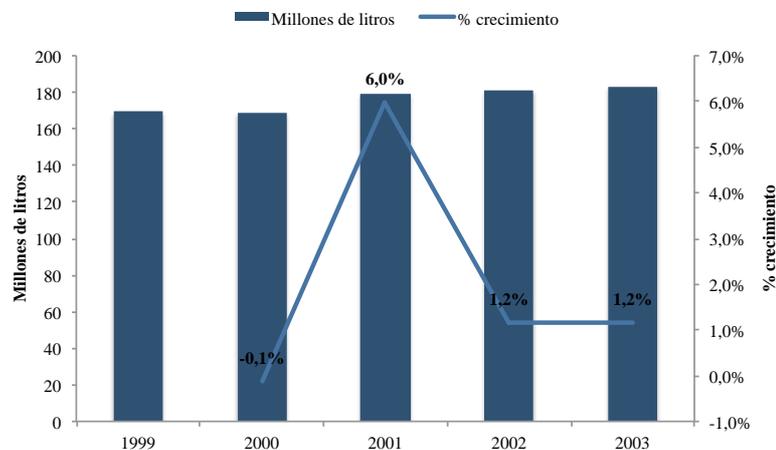


Gráfico 7: Evolución en volumen y en % de crecimiento del mercado español de helados
 Datos: Industry Profile 2003 (Datamonitor)

En base a los dos gráficos anteriores, podemos resaltar además que se dio un incremento de 11% en el precio del litro de helado, lo que hace ver que el sector aceptó un mayor valor añadido.

Además, especificar que el 69% del valor del mercado español de los helados en 2003 (dos tercios del mercado), venía por parte del sector industrial con 460,7 millones de euros (un 19.9% más alto que en 1999), mientras que el sector artesanal representaba el 31% de las ventas situándose por lo tanto en 206,9 millones de euros. Así mismo, en el año 2003 el mercado español llegó a representar 4.7% del total del mercado europeo, lo que situaba a España entre los cinco países europeos con más cuota en dicho año.

Resaltar que el mercado español en el año 2003 tenía una amplitud de marcas considerable con respecto a los años 90: Frigo (subsidiaria de Unilever España) se situaba como uno de los jugadores más fuertes en el mercado junto a Avidesa que era su principal competidor (propiedad de Nestlé), General Mills (mediante su marca Häagen-Dazs), Grupo Kalise Menorquina entre otros. Esto ayudó a ampliar la oferta, los canales de distribución y los momentos de consumo, a pesar de que las ventas en los meses de verano seguía siendo muy alta, como consecuencia a su vez de la cantidad de turistas que visitaban el país, principalmente en épocas calurosas.



V. Posición del mercado de los helados en España en la actualidad

El mercado de los helados en España, se caracterizó principalmente por estar compuesto por pequeñas empresas familiares que fueron adaptando sus modelos de negocio, para así poder competir junto a las grandes marcas internacionales¹¹, que poco a poco fueron llegando al mercado. Esta competencia ha permitido a lo largo del tiempo, construir una industria artesana, muy avanzada tecnológicamente hablando y desarrollando un mercado competitivo, algo fundamental para el desarrollo de cualquier sector y de este en particular. Este mercado se caracteriza principalmente por la capacidad de cada empresa de diferenciarse mediante la construcción de valor añadido en sus productos ya que es un mercado aún en crecimiento. Por ello, las empresas que deseen incorporarse al mercado, o las ya existentes, deben innovar en sus productos para así poder ofrecer al cliente el helado que pueda “engancharle”. Se trata simplemente de proporcionar al consumidor la satisfacción de adquirir un producto que le aporte placer.

No podemos olvidar que el mercado de los helados, al igual que cualquier mercado de alimentación, dependen de manera muy directa de la evolución en los hábitos de consumo de la población, por ello, las empresas de helados deben ser conscientes de que los consumidores, cada vez de manera más recurrente, demandan un producto sano y bajo en grasas, lo que crea expectativas para el crecimiento de cada empresa dentro del sector.

Aunque pueda parecer que en el sector de los helados predomina el canal de impulso (ya que son productos con alto valor añadido, siendo el precio un criterio menos importante que la imagen de marca por ejemplo), en España, los tres canales se caracterizan por la igualdad refiriéndonos al volumen de negocio (ya que es prácticamente equitativo el reparto de ventas en litros por canal, al contrario que en otros países europeos en el que el canal “llevar a casa” predomina). En Europa cuanto más “frío” es el clima de un país, mayor es el consumo en el hogar.

¹¹ Sierra Pérez, R., 2009. Análisis de viabilidad económico financiera de una fábrica de helados. Ingeniero en organización industrial. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas



Otros dos cambios significativos que se han podido observar desde los años 90 hasta la actualidad son:

- ✓ la creación de nuevos canales, como puede ser el de la restauración
- ✓ la innovación en los productos, que ha permitido obtener una oferta de helados de calidad “premium” capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores más exigentes

a. Mercado español vs. Europa

En la actualidad, se puede afirmar que el mercado de los helados en España es menos estacional que durante la década de los 90, adaptándose así a los consumos medios europeos. Como podemos ver en el gráfico 8 en 2011, España se encontraba en el tercer puesto de países europeos con mayor volumen de negocio con un 10,2% vs el número uno, Italia, que genera 21,2% del total de helados vendidos en Europa.

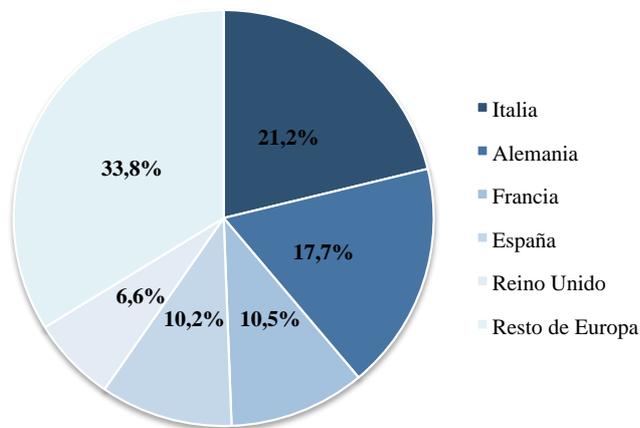


Gráfico 8: Reparto de venta de helados en el mercado occidental
Datos: MarketLine Industry Profile (Europe) January 2013

b. Volumen del mercado nacional

Entre los años 2007 y 2009, el consumo de helados en el hogar aumentaron un 12,9% en volumen y un 14,6% en valor.

También siguieron aumentando las ventas de otros canales, como el de impulso, ya que los hábitos de las personas de socializarse cada vez más, y de pasar mayor tiempo en la calle, ofrece la oportunidad de poder encontrar un helado en cualquier sitio, y es por ello que a finales de los años 2000, el canal impulso obtuvo una tasa de crecimiento del 3,4% en volumen y 8,6% en valor¹² (diferencia de porcentajes dada principalmente al mix de productos que ha tenido mayor acogida en los helados de mayor calidad).

Podemos por lo tanto, comparar la diferencia existente entre finales de los años 2000, cuando el mercado en volumen aumentaba aproximadamente 1%, y principios de los mismos, cuando crecía como hemos visto alrededor de 3.4%. En términos de valor, en el año 2000 el mercado crecía alrededor de 4%, doblándose dicha cifra a finales de la década. Es decir, es un sector en constante crecimiento tanto en volumen como en valor.

Me gustaría resaltar un aspecto muy importante en el mercado de los helados como es la estacionalidad. Si estudiamos sólo el año 2013, el mercado se ha visto afectado de manera negativa debido fundamentalmente a las temperaturas. En 2013, se sufrieron las temperaturas más frías del verano desde 1985, llegando a los 14°C en mayo (vs 18°C en 2012) y 20°C en el mes de junio (vs 23°C 2012). Aunque pueda parecer un dato irrelevante por el hecho de llegar únicamente a temperaturas de tres grados menos comparado a años anteriores, sumado a la disminución del consumo en general, debido principalmente a la crisis financiera vivida desde el año 2008, las ventas en el sector se han visto perjudicadas. La estacionalidad de las temperaturas hacen a España ser un mercado muy sensible en el consumo de los helados ya que el consumo dentro del hogar, no es aún lo más relevante.

¹² Sierra Pérez, R., 2009. Análisis de viabilidad económico financiera de una fábrica de helados. Ingeniero en organización industrial. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas



Esto se puede apreciar en los gráficos 9 y 10, tanto las ventas en volumen como en valor, han disminuido de manera significativa (-7,5% y -5,4% respectivamente)¹³.

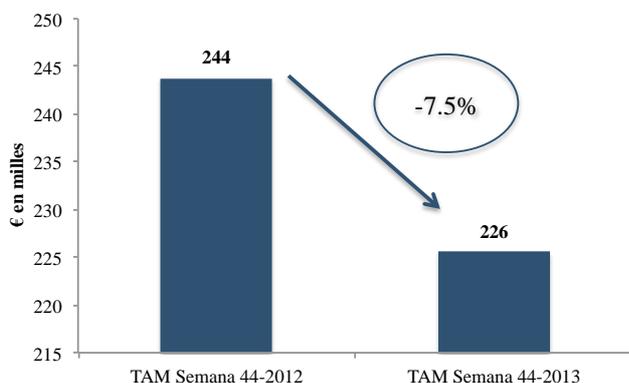


Gráfico 9: Comparativa del volumen de ventas
Datos Nielsen 2012 - 2013

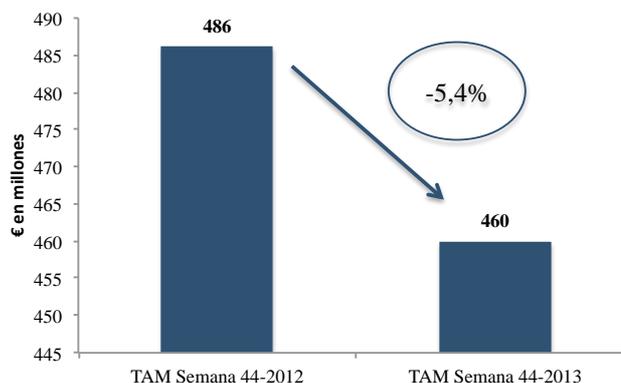


Gráfico 10: Comparativa del valor de ventas
Datos Nielsen 2012 - 2013

A pesar de la disminución de las ventas tanto en volumen como en valor, es significativo constatar que el precio por litro se incrementó en un 2,2% lo que significa que el consumidor sigue apostando por los productos de valor añadido.

c. Segmentación del mercado nacional por formatos

Frente a la forma de consumir helados en los años 80, en la actualidad la segmentación de la oferta es grandísima. De manera general podemos dividir este mercado en seis segmentos principales:

- ✓ Helados *Handheld* (o helados “de palo”, sándwiches o cucuruchos)
- ✓ Tarrinas
- ✓ Tartas heladas
- ✓ Helados en bloque
- ✓ Helados *snacking*
- ✓ *Minicups*

¹³ Presentación Corporativa Häagen-Dazs

Dentro de estos, como podemos ver en el gráfico 11, los dos segmentos más importantes y que representan el 84% del mercado, son los helados en tarrina (21%) y los helados *handheld* (63%).

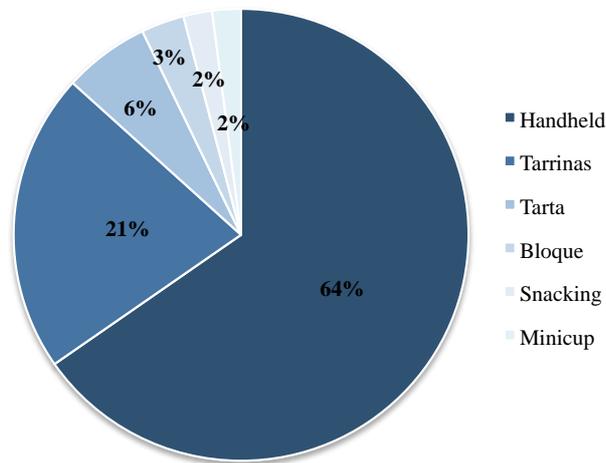


Gráfico 11: Segmentación del mercado
Datos Nielsen 2012 – 2013

Por otro lado, podemos ver que uno de los dos grandes segmentos en los que se basa este mercado, el de las tarrinas, es el único que no ha sufrido caídas en cuanto a facturación, mientras los demás sufren bajas entre el 3% y el 22% entre los años 2012 y 2013 (Ver gráfico 12).

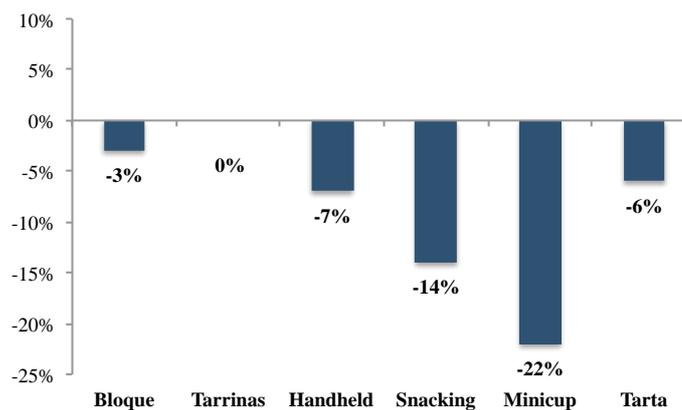


Gráfico 12: Evolución de los segmentos en volumen
Datos Nielsen 2012 – 2013

Queriendo centrar la atención en el segmento de las tarrinas de 500 ml., ya que es el de más valor, no sólo no ven afectadas sus ventas sino que además es el segmento que ha



visto las mejores evoluciones gracias a las novedosas innovaciones implementadas por las diferentes marcas, con continuos lanzamientos por parte de todas las marcas.

Siendo este el segmento con mejor evolución, ha sufrido también pérdidas en términos de valor, limitadas y únicamente del 0,4% frente al año 2012 (ver gráfico 13).

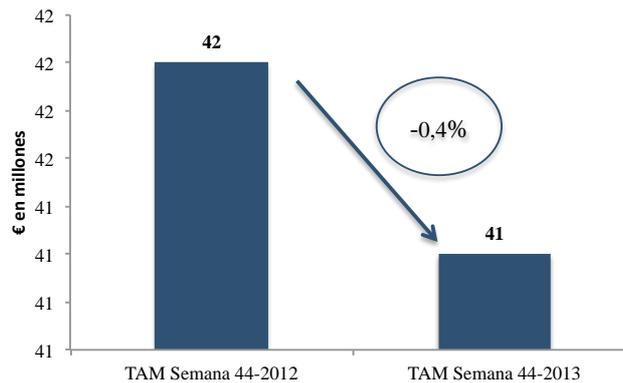


Gráfico 13: Evolución de los segmentos en volumen
Datos Nielsen 2012 – 2013

Finalmente comentar, que hemos constatado con nuestra propia investigación, de la que posteriormente hablaremos, al igual que la Asociación Española de Fabricantes de Helados, que cada vez son más los consumidores que prefieren comprar un helado de mejor calidad (siendo el tamaño de la tarrina el principal) y llevárselo al hogar para consumirlo en familia, lo que augura un crecimiento importante de cara al futuro al estar éste segmento aún menos desarrollado que el de impulso, que es el segmento propio de los países con temperaturas agradables como es España.

d. Segmentación del mercado nacional por marcas

Se puede observar en el gráfico 14, cómo las marcas de distribución y Häagen-Dazs dominan el mercado en este segmento con un 87% (MDD: 49%, Häagen-Dazs: 38%), siendo esta última la marca líder.

Una marca de distribución (MDD), representa el helado clásico mientras que la marca Häagen-Dazs, representa un helado con “valor añadido”. En realidad Häagen-Dazs



compite en este mercado directamente con las otras marcas, no contra marcas de distribución.

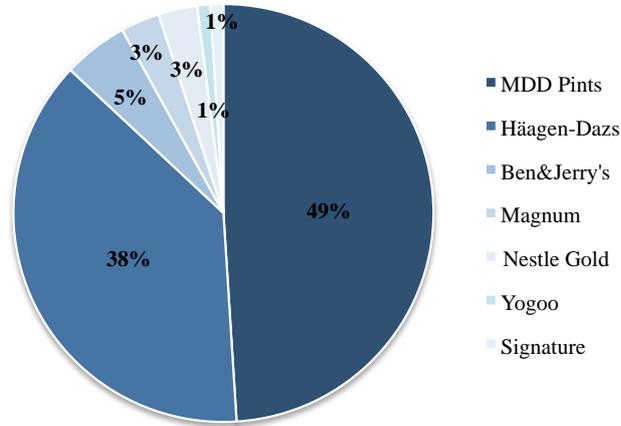


Gráfico 14: Distribución de cuota de mercado por marca en el año 2013
Datos Nielsen 2012 – 2013

Para continuar, comentar que dentro del mercado de los helados, en comparación al año 2012, todas las marcas principales ven sus resultados afectados pero no todas en la misma medida (ver gráfico 15), siendo Magnum y Carté D'Or las más perjudicadas (-19% en ambas marcas).

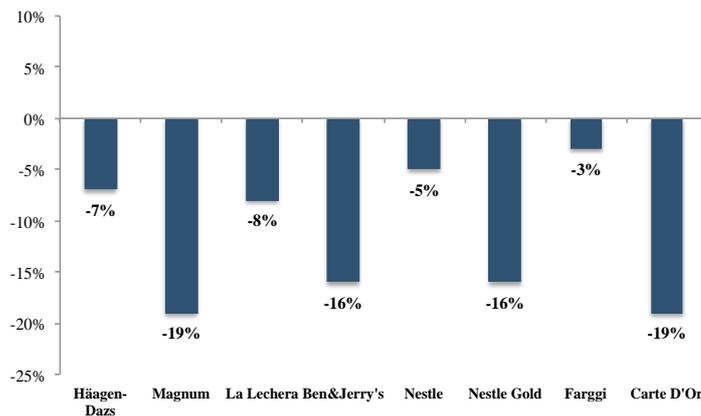


Gráfico 15: Variación porcentual del volumen de ventas por marcas
Datos Nielsen 2012 – 2013

Por último, comentar que Häagen-Dazs, Magnum y Nestlé fueron las tres marcas que mayor cuota en valor alcanzaron sobre el total de los helados, lo que nos muestra indicaciones de cuáles son las principales marcas del mercado(ver gráfico 16).



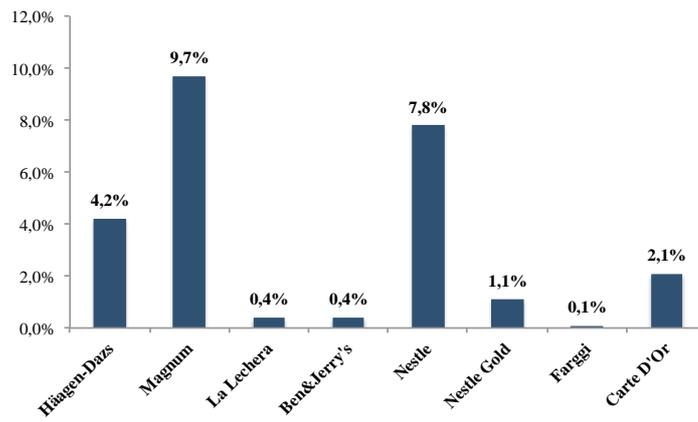


Gráfico 16: Variación porcentual del valor de ventas por marca
 Datos Nielsen 2012 – 2013



VI. Percepción del helado y su consumo

El helado, es un producto que se ha visto claramente reposicionado gracias a los avances en innovación que se han dado en la industria y que han permitido a las marcas sorprender a los consumidores año a año con nuevos productos y estos nuevos productos se han distribuido además en nuevos canales con lo que se ha conseguido dar valor añadido a los productos clásicos. Además, estos avances han cambiado la percepción que se tenía del helado ya que ahora no se ve como un “capricho para los niños” en épocas de verano, sino que es un producto perfectamente consumible por cualquier tipo de consumidor y algo muy importante, en cualquier momento del año.

Con el objetivo de conocer la percepción actual de los consumidores hacia la industria y particularmente hacia la marca Häagen-Dazs y sus competidores, decidimos realizar una investigación empírica para cualquier tipo de consumidor y así analizar otros aspectos muy importante además de la percepción como es el hecho de que Häagen-Dazs contribuya al cambio de usos y costumbres de los helados.

Dividimos la encuesta en tres partes principales que se detallan a continuación (en el Anexo I podemos ver la totalidad de las preguntas realizadas en la encuesta a los consumidores):

- a) Perfil del encuestado
- b) Percepción del encuestado acerca del mercado
- c) Opinión personal del encuestado hacia Häagen-Dazs



a. Perfil del encuestado

En cuanto al perfil del encuestado se realizaban tres preguntas en base a: el género de la persona, la edad de la misma y por último saber si conocían la marca Häagen-Dazs (por ende, los encuestados que no conociesen la marca, no continuaban con la encuesta). Los resultados en esta primera parte de la encuesta fueron: de las 223 personas encuestadas, se obtuvo un 45% de respuestas por parte de mujeres y un 55% de hombres, representando de una forma significativa todos los segmentos de edad, personas entre 15 y 25 años (45% de las respuestas totales) y hasta personas de más de 55 años (18% del total). En esta primera parte, únicamente 2% de los encuestados no conocían la marca Häagen-Dazs por lo que esas 4 personas no continuaron con las preguntas, quedando así 219 personas para el resto del cuestionario. Estos resultados se pueden apreciar en los gráficos 17, 18 y 19.

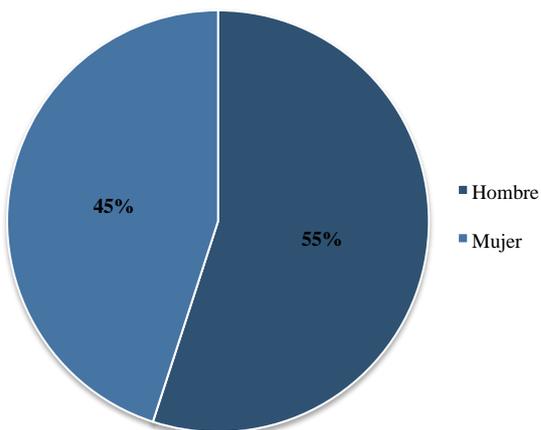


Gráfico 17: Distribución de la muestra
Datos: Elaboración propia

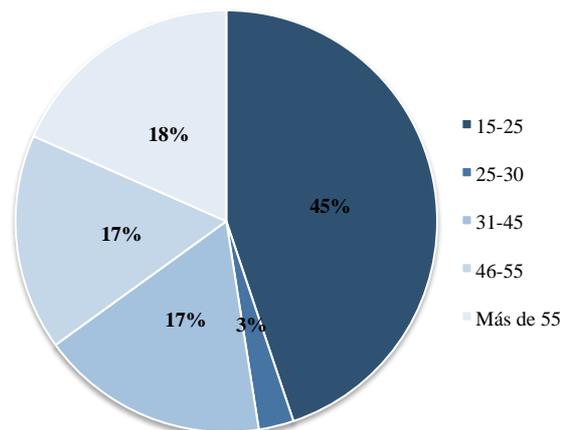


Gráfico 18: Distribución por edades de la muestra
Datos: Elaboración propia

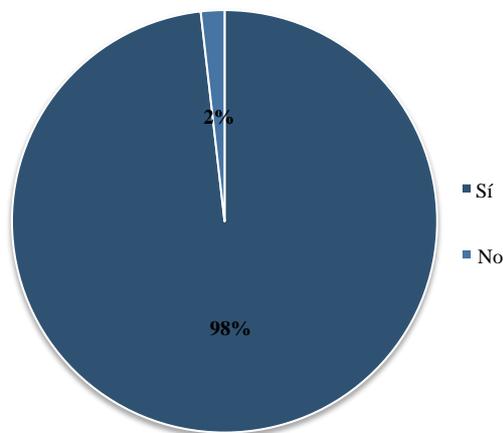


Gráfico 19: Conocimiento de la marca Häagen-Dazs en la muestra
Datos: Elaboración propia



b. Percepción del consumidor

En la segunda parte de la encuesta se analiza la percepción global que actualmente tienen los consumidores acerca del sector de los helados. Cada pregunta realizada en esta sección acerca de los helados en general, se repetía posteriormente cambiando el término “helado” por “Häagen-Dazs” para así poder ver la diferencia que los consumidores ven entre Häagen-Dazs y sus competidores.

i. Los hábitos Häagen-Dazs

La primera pregunta consistía en que el encuestado, eligiese entre una lista de atributos, los que considerase más adecuados al escuchar “Häagen-Dazs”. Los resultados fueron que el público posee una percepción general acerca de la marca muy acorde con lo que se podía pensar, ya que los atributos más repetidos fueron “sabor” y “precio alto”, y que son los dos atributos mediante los que la marca intentar ser percibida¹⁴. De los 219 encuestados en esta fase, el 41% atribuía la marca directamente al sabor, mientras que el 28% al alto precio (en el gráfico 20 podemos ver el porcentaje que recibió cada atributo).

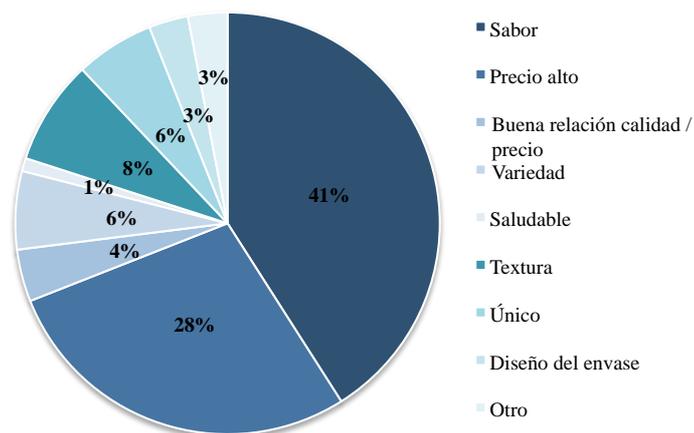


Gráfico 20: Elección de los atributos por parte de la muestra sobre Häagen-Dazs
Datos: Elaboración propia

¹⁴ Declaraciones de Paloma Elegido en una de las entrevistas personales realizadas

La segunda pregunta que se planteaba era el lugar de compra por parte del consumidor de los helados Häagen-Dazs, para así poder ver mediante que canal de distribución la marca consigue vender más productos. Los resultados fueron que los dos lugares más frecuentados son los supermercados y las tiendas propias de Häagen-Dazs (50% y 27% respectivamente). Esto nos hace ver que más de la mitad de los encuestados recurren a dichos canales, para realizar la compra de helados, siendo el supermercado un lugar frecuentado por los consumidores semanalmente para hacer sus compras mientras que la tienda propia de la marca representa un potencial importante por parte de Häagen-Dazs, y prueba el hecho de que tener tiendas propias da resultados positivos en las ventas.

En el gráfico 21, se puede observar el resto de canales a los que los consumidores acuden a la hora de comprar sus helados Häagen-Dazs.

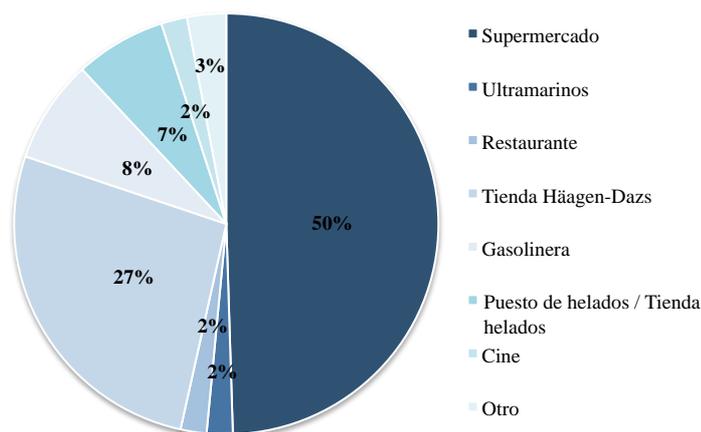


Gráfico 21: Lugares comunes de compra por parte de la muestra
 Datos: Elaboración propia

En la tercera pregunta, antes de centrarse en la comparación entre cualquier helado comercializado en el sector con los helados Häagen-Dazs, los encuestados debían contestar cuál es el formato de Häagen-Dazs que suelen consumir. En este caso, el 54% de las respuestas dijeron que el formato de las tarrinas de 500 ml es el más consumido (ver gráfico 22), lo que apoya lo comentado en la parte de la actualidad del mercado que mostraba que las tarrinas era el único segmento que no sufría pérdidas. No sólo podemos ver que las tarrinas es el formato más consumido por los clientes, sino que es el preferido, lo que podemos ligar con el hecho del aumento del canal de “llevar a casa” ya que es un formato que te permite transportarlo al lugar que quieras de manera



cómoda. Además estos resultados apoyaron la pregunta anterior ya que el segundo formato más consumido en tiendas son las tarrinas, y que por tanto se relaciona con los dos lugares donde los consumidores compran estos helados: las tiendas Häagen-Dazs y los supermercados (en los que se compran las tarrinas de 500 ml.)

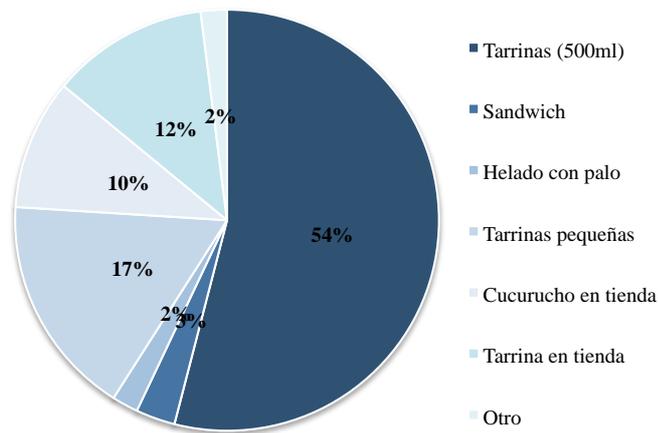


Gráfico 22: Lugares comunes de compra por parte de la muestra
 Datos: Elaboración Propia

ii. Frecuencia y época del año de consumo

Tras estas preguntas centradas en conocer los diferentes hábitos de consumo por parte de los clientes hacia la marca Häagen-Dazs, la encuesta se centraba a continuación en comparar dichos hábitos de consumo con la percepción, entre cualquier helado existente en el mercado y los helados Häagen-Dazs. Para ello, en esta parte del cuestionario como se ha comentado previamente, se realizaban preguntas globales seguidas de la misma pregunta centrada en Häagen-Dazs.

La primera pregunta se realizó para conocer con qué frecuencia los clientes consumen los diferentes helados existentes en el sector (¿Con qué frecuencia consume helado? ¿Con qué frecuencia consume Häagen-Dazs?). En este caso los resultados fueron: de los 219 encuestados en esta sección, un 5% alegaba no consumir nunca un helado Häagen-Dazs, y que un 2% nunca consume cualquier otro tipo de helado del mercado. Resaltar que con la frecuencia de un mes o menos de un mes, el 60% de los encuestados toman helado en algún momento, frente al 32% consumiendo la marca Häagen-Dazs. Mientras que los consumidores de helado en general de forma esporádica (una vez cada



seis meses o una vez al año), que representan el 11% de la encuesta, eligen en su gran mayoría, para ese momento especial, consumir la marca Häagen-Dazs, que representan en este caso el 34% (ver gráficos 23 y 24).

Por lo tanto, gracias a estas dos preguntas las conclusiones que podemos obtener se centran en las frecuencias de consumo, que los consumidores eligen Häagen-Dazs para tomarlo una vez cada 6 meses o una vez al año (16% y 18%) mientras que para los otros helados las cifras se sitúan en 9% y 2%. Esto nos indica que podemos hablar positivamente de la marca Häagen-Dazs ya que el consumidor elige estos helados para momentos más especiales mientras que consume otros helados más recurrentemente, quizás percibiendo los demás como helados para refrescarse en momentos precisos mientras que el Häagen-Dazs como algo “especial”.

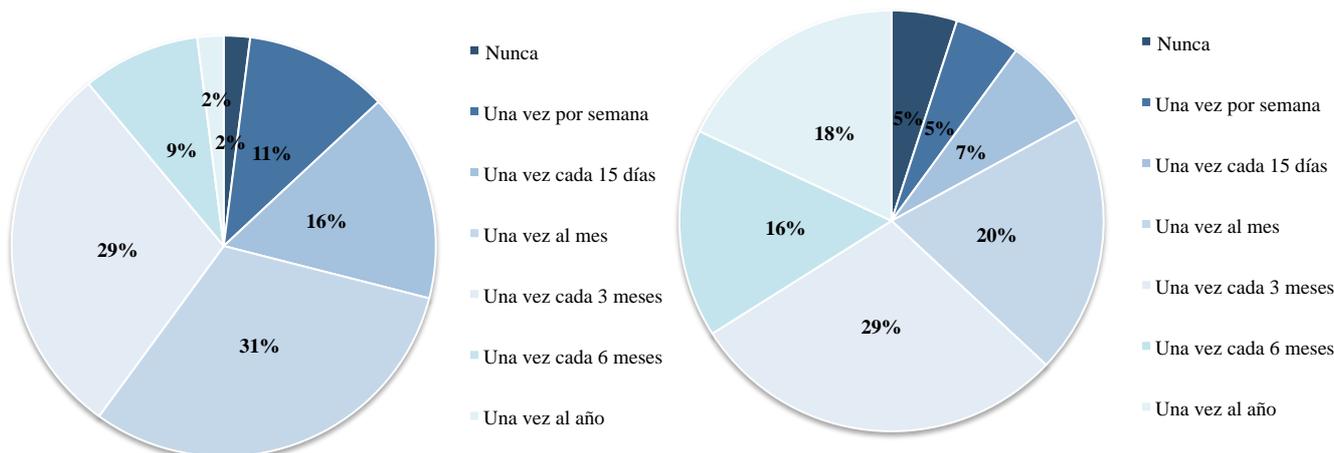


Gráfico 23: Consumo de helado por parte de la muestra
 Datos: Elaboración propia

Gráfico 24: Consumo de Häagen-Dazs por parte de la muestra
 Datos: Elaboración propia

La segunda pregunta que se realizó fue ¿En qué temporada del año suele consumir helado? ¿En qué época del año suele consumir Häagen-Dazs?. Los resultados de estas preguntas no variaron entre ellas ya que se obtuvieron resultados prácticamente similares para ambas. La principal conclusión que se puede sacar a través de estas, siendo totalmente positiva para la industria de los helados en España, es que los consumidores actualmente no perciben el helado como se percibía en los años 90 (helado para niños, similar a golosinas...) sino que ya es un alimento totalmente incorporado a todos los otros postres, por lo que es consumido en cualquier época del año. A pesar de que la mayoría de respuestas fuese “en verano” podemos hablar de un



producto que año a año, gracias a las innovaciones por parte de las empresas, se está desestacionalizando. Como podemos ver en los gráficos 25 y 26, las estaciones primavera, otoño e invierno se reparten los demás porcentajes de consumo prácticamente de manera equitativa.

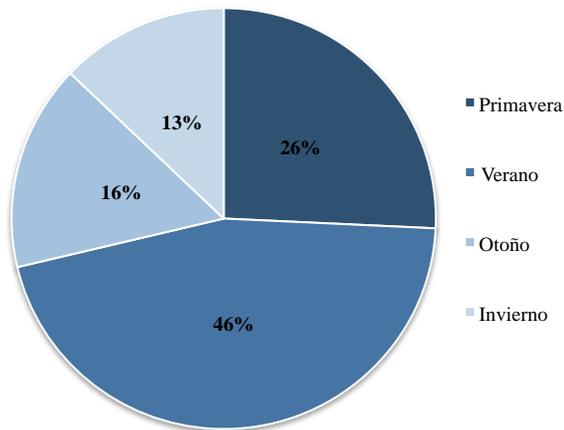


Gráfico 25: Estaciones preferidas para el consumo de helados
 Datos: Elaboración propia

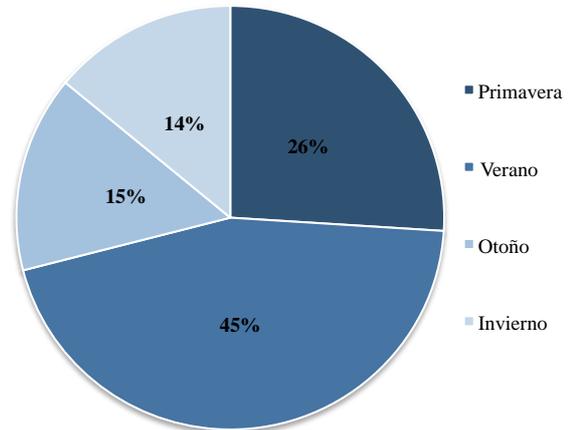


Gráfico 26: Estaciones preferidas para el consumo de Häagen-Dazs
 Datos: Elaboración propia

Para continuar con el estudio, la tercera pregunta tenía que ver con el momento que el consumidor prefiere disfrutar de un helado (tanto un Häagen-Dazs como otro del mercado). Por ello, se proponían seis respuestas posibles: media mañana, comida, capricho de tarde, relax al anochecer, cena o antojo nocturno. Cabe destacar que los resultados nos indican que los consumidores no hacen, en la mayoría de los casos, diferencia entre un momento para tomar un Häagen-Dazs y otro tipo de helado pues los porcentajes son similares, excepto en el caso de “relax al anochecer” de la marca Häagen-Dazs (21% vs 19% en el caso del resto de helados, ver gráficos 27 y 28). Esto se puede relacionar con lo tratado anteriormente donde se citaba que los consumidores preferían Häagen-Dazs para momentos más especiales y el momento del anochecer puede ser percibido como un capricho.

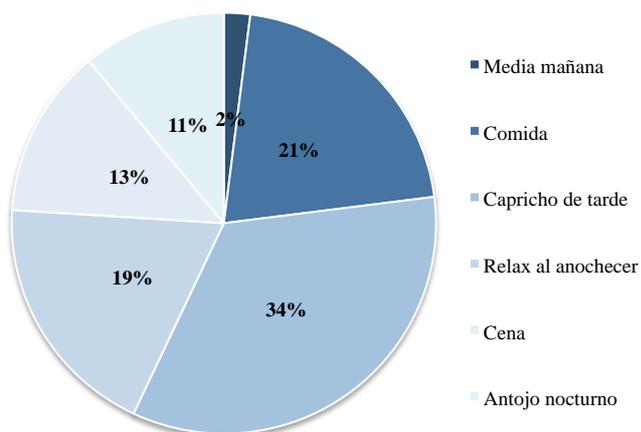


Gráfico 27: Momentos del día preferidos para consumir un helado
 Datos: Elaboración propia

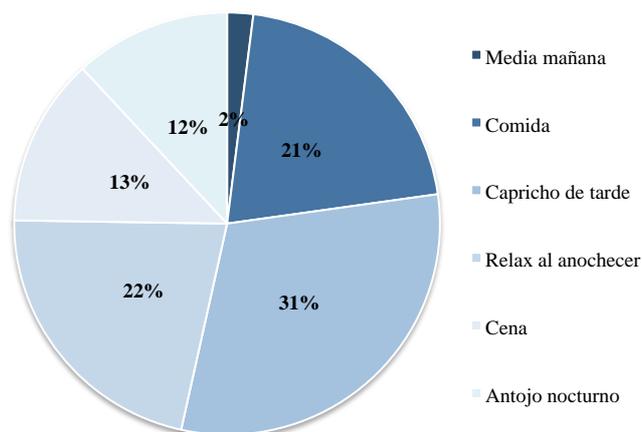


Gráfico 28: Momentos del día preferidos para consumir un Häagen-Dazs
 Datos: Elaboración propia

iii. Atributos clave de la marca Häagen-Dazs

Por otra parte, y antes de comenzar las preguntas en las que se comparaban los principales competidores de Häagen-Dazs en el mercado, se realizó una última pregunta acerca de la marca, en la que el encuestado debía seleccionar entre diferentes atributos propuestos, cuáles justificaban el “premium price” que posee la marca. Entre las respuestas posibles, destacó la percepción que posee el 45% de los consumidores (ver gráfico 29), relacionando el elevado precio a la imagen de marca. Esto añadido a la variedad de sabores que fue el segundo atributo más votado, demuestra que Häagen-Dazs tiene una potente imagen de marca y que así es percibida a su vez por el mercado, lo que puede ayudar a hacerse una idea clara de cuál es su posicionamiento.

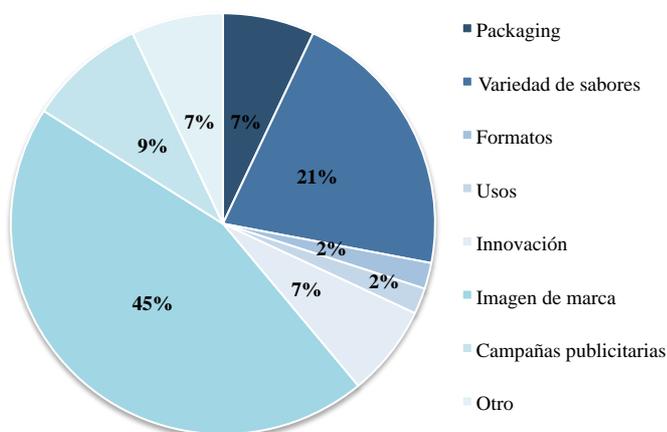


Gráfico 29: Atributos de Häagen-Dazs por parte de la muestra
 Datos: Elaboración propia



iv. Häagen-Dazs y percepción actual de los consumidores acerca de las marcas de la competencia

Continuando con el estudio, en esta otra parte se buscaba conocer, por parte de los consumidores, que percepción tienen actualmente acerca de las marcas que actúan en él. Para ello se decidió hacer una tabla en la que se daban ocho atributos que definen a los helados, obligando al consumidor a elegir una marca para cada atributo. Por lo tanto, el encuestado tenía que asociar a cada marca con el atributo que mejor le definiese. Las diferentes partes se muestran a continuación:

✓ Marca de alta calidad

El primero de ellos era la calidad, en el que se puede apreciar gracias al gráfico 30, cómo Häagen-Dazs mediante el 78% de los votos, es la marca más asociada a calidad. Como podemos ver además en el Anexo X, la persona entrevistada, empleada de una empresa que poseía, mediante franquicias varias tiendas Häagen-Dazs, repetía en numerosas ocasiones que la tanto los empleados de las tiendas como los consumidores de las mismas, conocen y perciben la calidad que hay detrás de cada cucharada de Häagen-Dazs. Häagen-Dazs por lo tanto se sitúa por delante de Magnum y Ben&Jerry's en términos de calidad a ojos del consumidor. Además, insistía en que la marca día a día, intenta conseguir que esta calidad aumente para así satisfacer las necesidades creadas en los consumidores.

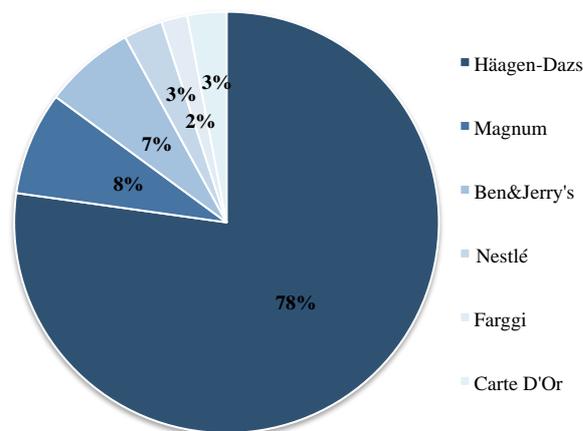


Gráfico 30: Asignación de calidad por marcas
Datos: Elaboración propia



✓ Ingredientes naturales

A continuación, la siguiente pregunta que se realizaba tenía que ver con qué marca se asociaría el atributo “ingredientes naturales”. De nuevo, Häagen-Dazs se encuentra en lo más alto de la tabla recibiendo, prácticamente, la mitad de las respuestas (49% exactamente). Tras ellos, se encuentran marcas como Ben&Jerry’s o Nestlé pero con menores porcentajes (19%, 13%). Esto nos hace pensar en lo tratado previamente acerca de los principios que posee Häagen-Dazs, siendo uno de ellos el de tener los ingredientes más naturales posible, lo que es bien percibido por el mercado. Se puede ver el desglose de las respuestas en el gráfico 31.

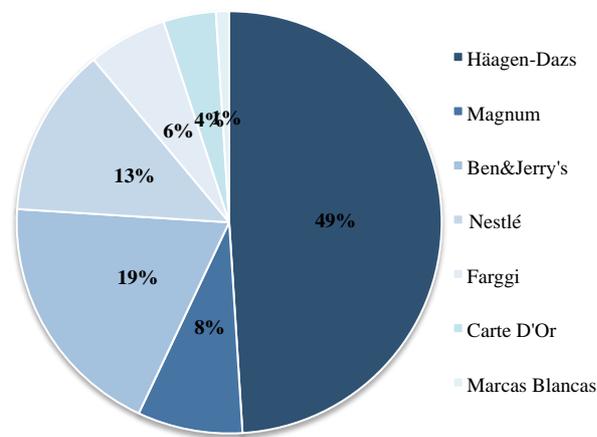


Gráfico 31: Asignación de ingredientes naturales por marcas
Datos: Elaboración propia

✓ Helado para adultos

El siguiente atributo que se trató fue que eligiesen qué marca ven más para un público adulto. En este caso, Häagen-Dazs no diferencia tanto de sus competidores como en el resto, ocupando así el segundo lugar por detrás de Magnum en los resultados obtenidos (como podemos observar en el gráfico 32). Häagen-Dazs obtuvo por su parte 36% de las respuestas mientras que Magnum 38%. Es importante no olvidar también, que entre Häagen-Dazs / Magnum y el resto de competidores existe una gran diferencia en lo percibido por los consumidores, siendo el tercero Carte D’Or con el 15% de las respuestas.



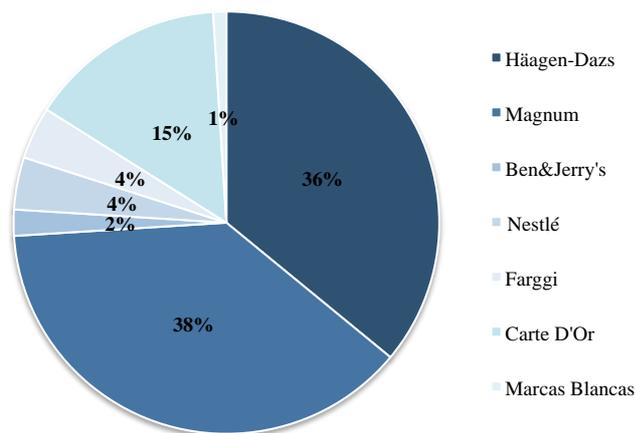


Gráfico 32: Asignación de helado para adulto por marcas
 Datos: Elaboración propia

✓ Para compartir con alguien especial

Por su lado, el cuarto atributo que se le proponía al encuestado era qué helado le parecía el más adecuado para compartir con alguien especial. En este caso no hay duda posible: Häagen-Dazs es visto en el mercado como la marca ideal para compartir con alguna persona especial o en momentos más especiales. Esto se puede ver gracias al gráfico 33, que muestra como 6 de cada 10 encuestados asignaban Häagen-Dazs a dicho atributo. Además las otras marcas quedan escalones por debajo, siendo la segunda Magnum con 15%. Cabe destacar cómo a pesar de haber realizado la pregunta de manera directa, mediante otras preguntas como la frecuencia de consumo, se podía observar que los helados Häagen-Dazs se consumían en ocasiones más especiales.

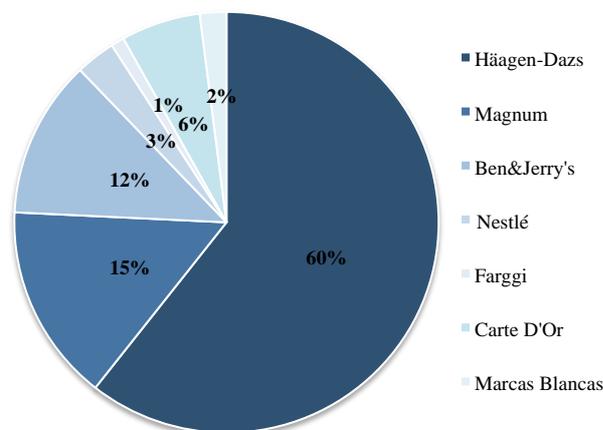


Gráfico 33: Asignación de helado para compartir con alguien especial por marcas
 Datos: Elaboración propia



✓ Marca sofisticada

Así mismo, se quería observar que marca reflejaba más sofisticación en los productos. Como se explicó en la sección de la actualidad del mercado de los helados, las empresas que han querido diferenciarse de sus competidores habían realizado innovación y sofisticación en sus productos. Gracias a esta encuesta, se puede observar como Häagen-Dazs de nuevo, es percibida por los consumidores como la marca más sofisticada con 59% de respuestas sobre las marcas propuestas (en el gráfico 34, se muestra el resto de repartición entre las diferentes marcas). Esto muestra que a pesar de los altos precios con los que Häagen-Dazs vende sus productos, los consumidores logran percibir que es una marca que empeña tiempo y esfuerzo a diseñar los productos más novedosos y sofisticados del momento.

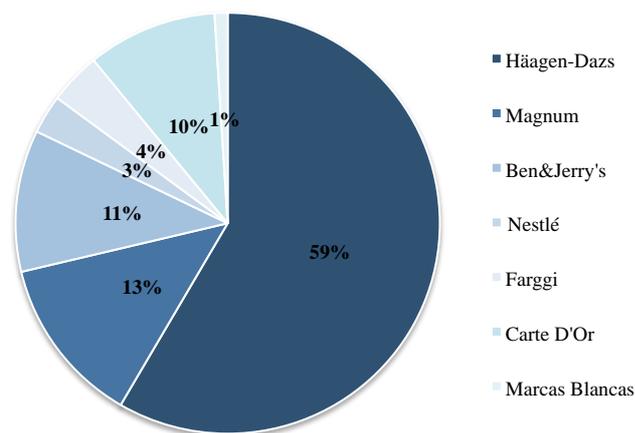


Gráfico 34: Asignación de marca sofisticada
Elaboración propia

✓ Marca sensual

Otro de los atributos importantes que se deseábamos ver a qué marca lo asociaban los consumidores es la “sensualidad”. Las marcas consiguen este atributo principalmente mediante las publicidades que realizan durante el año. Por ello, no sorprende mucho que Magnum sea la más elegida por los encuestados como marca sensual (con 53% como se ve en el gráfico 35), ya que durante los últimos años, Unilever ha decidido realizar una



cantidad elevada de anuncios en los que reflejaban la sensualidad del producto¹⁵, mientras que otras marcas como Häagen-Dazs se quedan un poco más atrás al buscar más el concepto adulto / sofisticado.

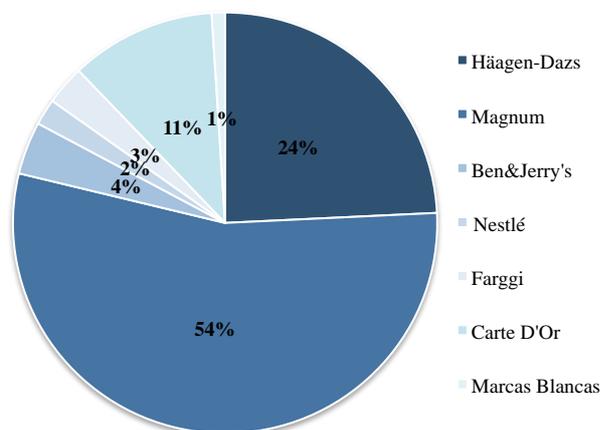


Gráfico 35: Asignación de marca sensual
Datos Elaboración propia

✓ Marca sobrevalorada

Ya que se quería preguntar tanto acerca de los atributos positivos como de los negativos, la siguiente pregunta hacía referencia a qué marca les parecía que puede estar sobrevalorada. En este caso, Häagen-Dazs se posiciona en primer lugar, recibiendo 47% de las respuestas (como podemos ver en el gráfico 36, le sigue Ben&Jerry's con 15% y Magnum con 13%). Esto muestra que a pesar de ser reconocida como una marca con ingredientes naturales, sofisticada y de calidad, el precio entra en juego, como para cualquier producto, lo que hace que los consumidores opinen que es una marca sobrevalorada. No obstante, suele ser normal la asociación de alta calidad con sobre valor. Siempre al líder del mercado en valor añadido se le asocia con precios altos, sea cual sea el sector que analicemos.

¹⁵ "Las campañas de magnum reflejan la sensualidad del producto". 2014 [Online] Disponible en: <http://www.pnoticias.com/index.php/periodismo/46-ENTREVISTAS/34791-las-campanas-de-magnum-reflejan-la-sensualidad-del-producto> (Último acceso 2 Febrero 2014)



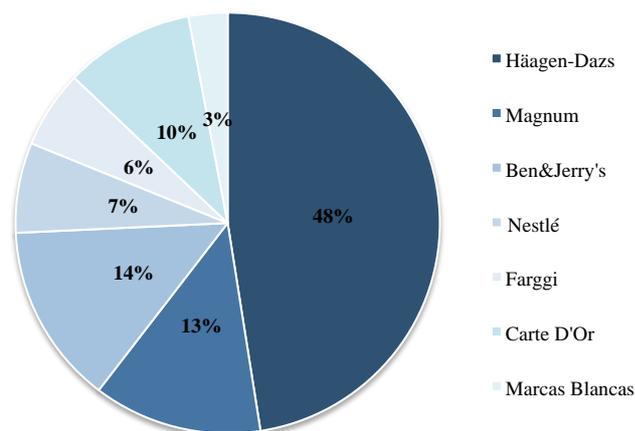


Gráfico 36: Asignación de marca sobrevalorada
 Datos: Elaboración propia

✓ Variedad de sabores

Por último, siempre es importante conocer que marca es la que posee mejor y mayor variedad de sabores por lo que fue la pregunta que cerraba esta parte de la encuesta. De nuevo, la marca Häagen-Dazs recibió más del 60% de las respuestas, situándose así como la marca con mayor variedad de sabores según los encuestados, lo que puede ser signo de ser una de las mejores marcas del mercado. Por detrás, le siguen Ben&Jerry's con 14% y las marcas blancas con 7%. Los resultados se pueden observar detallados en el gráfico 37.

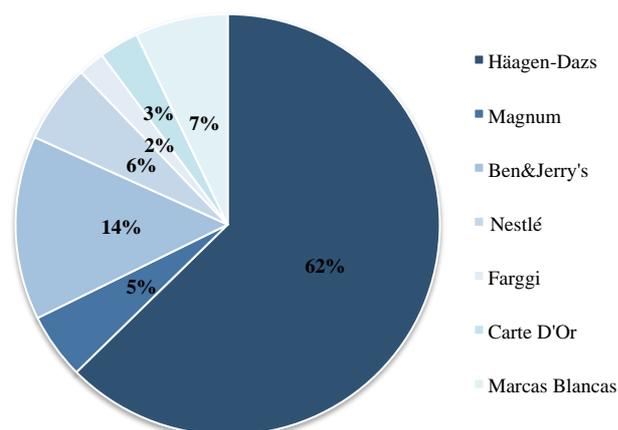


Gráfico 37: Asignación de variedad de sabores por marca
 Datos: Elaboración propia



c. Opinión personal del encuestado hacia Häagen-Dazs

En la encuesta queda claramente reflejado que para una gran mayoría de la muestra (tres de cada cuatro como se ve en el gráfico 38), consumir un helado Häagen-Dazs les proporciona un “plus” que será particularizado por cada consumidor, lo que nos indica que están a su vez dispuestos a pagar un sobrepago en función de los beneficios recibidos.

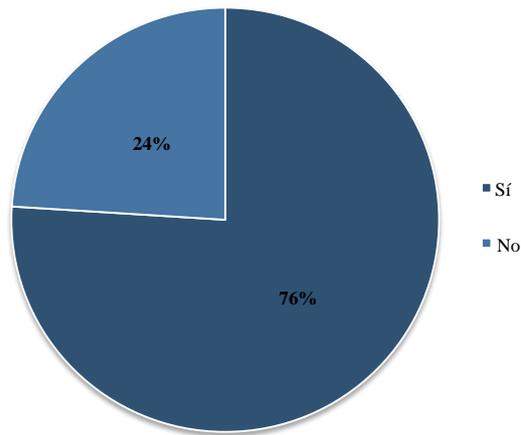


Gráfico 38: Porcentaje de la muestra que considera Häagen-Dazs como una marca distinta
Datos: Elaboración propia

Los beneficios que aporta el consumo de Häagen-Dazs para los consumidores son variados, destacando dos principalmente. En primer lugar, es considerado un “helado diferente”, lo que apoya la buena imagen de marca que posee Häagen-Dazs. En segundo lugar, destaca la gran variedad de sabores lo que claramente apoya a la marca con un gran valor añadido.

Esto quiere decir que los dos atributos más importantes (calidad y variedad de sabores), son los que contribuyen a la alta imagen de marca que se ha reflejado en la encuesta. En el gráfico 39, quedan además reflejados todos los beneficios asignados a Häagen-Dazs en la encuesta.



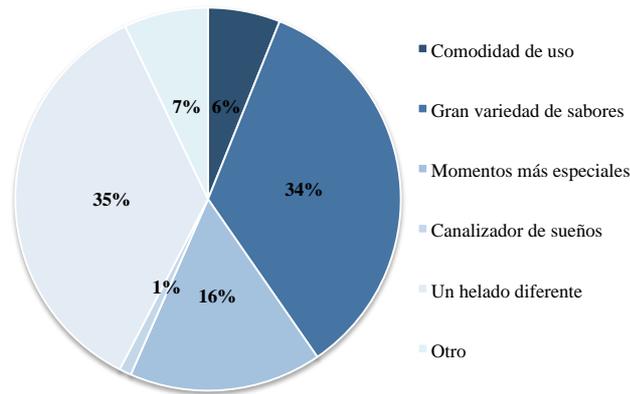


Gráfico 39: Beneficios de la marca Häagen-Dazs según la muestra
 Datos: Elaboración propia

Por último, son muy clarificadoras las opiniones cualitativas de la muestra acerca de la imagen de marca de Häagen-Dazs y en términos generales todo apunta a que Häagen-Dazs es percibido como un producto de alta calidad y natural, debido a sus ingredientes naturales, lo que hace que su consumo sea muy apetecible a la par que constante, gracias a la variedad de sabores. Todo esto hace que la imagen de la marca sea altamente positiva. Como bien hemos comentado anteriormente, al líder en calidad, variedad y naturalidad, se le suele asociar con un precio alto lo cual no quiere decir que lo sea sino que la relación calidad precio, a mayor calidad siempre se asocia mayor precio.

Queremos además destacar las siguientes citas por parte de los consumidores:

“Helado para saborear el helado”

“Calidad superior”

“Garantía de éxito en el postre”

“Marca que ha cambiado la esencia gracias a sus sabores”

“Más que un helado, un postre, incluso un regalo”



VII. Diferenciación Häagen-Dazs frente a los competidores

Para poder diferenciar la marca Häagen-Dazs de sus principales competidores, es imprescindible centrar el análisis en las básicas 4P's del Marketing: *Product, Price, Promotion, Place*. Gracias a estas cuatro dimensiones, y a su *mix*, podremos ver cómo Häagen-Dazs consigue diferenciarse de sus competidores en aspectos que el propio consumidor puede llegar a percibir y vivir, aunque alguno de los valores no los conozca o crea no conocerlos, pero sí sentirlos y verlos.

En la medida que el consumidor entienda estas diferencias, mayor valor dará a la marca Häagen-Dazs, y más satisfecho se sentirá en “la utilización” de este producto.

a. El producto

Para comenzar este análisis, empezaremos hablando acerca del producto que Häagen-Dazs ofrece a sus clientes, los estándares de calidad que implementan así como el proceso de fabricación que siguen en sus principales productos: los helados.

i. Principios de los productos

Destacar que el nombre de la marca Häagen-Dazs, se asienta en la importancia que para la empresa tienen los productos, y por tanto a la asociación que se hace a la imagen de marca que estos productos proyectan. Mediante este aspecto importante, la marca plantea tres principios que no pueden olvidar a la hora de hablar de sus productos.

El primero de ellos, es que todos los productos de la marca deben de ser consistentes con la visión de la empresa explicada previamente. Con esto quieren decir que en el caso en el que la marca deseara expandirse a áreas más allá de los postres congelados, estas deberán mantenerse próximas a la calidad que Häagen-Dazs ofrece actualmente mediante su negocio principal, el de los helados, para que la marca pueda continuar creciendo.



Resaltar que por encima de todo, el nombre de la marca Häagen-Dazs, es el valor más tangible y más sólido que la compañía tiene y por tanto, cualquier producto, tiene que contribuir a la imagen de la marca de una forma positiva y tangible.

El segundo de estos principios, radica en que todos los productos deben de ser consistente con el posicionamiento en el mercado de la marca Häagen-Dazs. Esto se puede explicar incluyendo tres sub apartados:

- ✓ que todos los productos con la marca “Häagen-Dazs” ofrezcan una experiencia gastronómica excepcional
- ✓ todos los productos que tengan Häagen-Dazs en la marca son exclusivamente para adultos con gustos sofisticados (esto quiere decir que aquellos productos diseñados para niños o que puedan confundir, deben de ser evitados)
- ✓ que todos los productos de Häagen-Dazs sean totalmente naturales si existe dicha posibilidad (la marca quiere ofrecer cuando sea posible productos totalmente naturales para así poder ofrecer productos de calidad “Premium” que se venden a un precio a su vez “Premium”).

Por último, para poder hablar de los productos de Häagen-Dazs, hay que destacar la calidad por la que la marca se diferencia. Esta calidad que intentan contagiar día a día a través de sus productos, viene desde el nacimiento de la marca mediante el Señor Mattus, el cual desafiando al mercado de la época en el que muchos consumidores preferían ahorrar antes que saborear uno de sus productos, demostró que su marca de alta calidad no sólo aguantaría en el mercado sino que prosperaría. Y efectivamente así fue, llevando a Häagen-Dazs a ser la número 1 en helados “super-premium”. Además, la marca tiene bases imprescindibles y deberá seguir siendo una de ellas la pasión por la perfección.



ii. Ingredientes

La calidad perfecta de un helado se consigue a través de los mejores ingredientes, en lo que Häagen-Dazs centra totalmente su atención. Para la marca, no existe un lugar en el mundo, por muy lejos que se encuentre, del que no se pueda sacar los mejores ingredientes, y como bien dice la marca “Si es el mejor ingrediente, lo encontramos”.

A continuación se muestran una serie de ejemplos que muestran la pasión por la calidad de la marca mediante los ingredientes:

- Vainilla procedente de Indonesia y Madagascar
- Café 100% Brasileño y Colombiano
- Fresas personalmente inspeccionadas procedentes de Polonia y de la región del noroeste de Estados Unidos

Cabe distinguir, previo a la explicación del proceso de fabricación, los elementos que Häagen-Dazs incluye en sus productos y aquellos que dejan fuera. De manera general, aquellos que incluyen son los mejores ingredientes naturales que pueden llegar a existir, mientras que son apartados los estabilizantes y conservantes artificiales que pueden utilizar sus competidores para agilizar el proceso de fabricación pero que afectan negativamente al sabor de los productos. Häagen-Dazs, utiliza un mayor porcentaje en sus helados de “*butterfat*” conocida como la grasa de la leche (con 16%), que hace que sus productos sean más cremosos frente a los de sus competidores que suelen rondar entre 10% y 12%. Así mismo, mientras muchas marcas del mercado fabrican helados con 50% de aire, los helados de Häagen-Dazs produce los helados más densos limitando la cantidad de aire batido en el producto. Cabe destacar que los helados son uno de los poco productos que se venden por volumen y no por peso, por lo que muchos competidores incorporan aire a sus productos para aumentarles el volumen (este dato puede medirse y es llamado “*overrun*”, por lo que a mayor “*overrun*”, mayor cantidad de aire, es decir menor peso del producto).

iii. Proceso de fabricación



En cuanto al proceso de fabricación de los helados¹⁶, se puede dividir en tres grandes secciones: sección de recepción y almacenamiento, sección de mezcla y sección de congelación y relleno del producto.

La sección de recepción y almacenamiento se podría resumir en el control de calidad de las materias primas siendo por ello el primer paso, la selección de las materias primas que formarán parte del producto como pueden ser la leche descremada, la nata fresca, la yema de huevo y el agua entre otros. Tras la llegada de las mismas, se realizan inspecciones y controles para así asegurarse que las materias recibidas cumplen con las características de calidad especificadas (diferente para cada marca). Por su lado, la sección de mezcla, consiste únicamente en mezclar y disolver las materias primas mediante agitación mecánica. Añadido a esto, la masa se somete a un proceso de pasteurización en el que se destruyen los microorganismos que pueden llegar a afectar la calidad higiénico-sanitaria del producto. Finalmente la última sección del proceso de congelación y relleno del producto, consiste en refrigerar la mezcla realizada en la segunda sección y pasarlas a los tanques de maduración donde el producto gana plasticidad y estabiliza su viscosidad. Además, se pasa la mezcla por el *freezer* donde se añade aire al producto para adquirir esponjosidad y mayor suavidad. Tras esto, mediante diversos sistemas se da la forma al helado y se rellenan los diferentes envases que cada marca posea.

Por su lado, Häagen-Dazs además de diferenciarse en la última fase del proceso como se ha comentado previamente (incluir menos cantidad de aire que sus principales competidores), posee tres partes del proceso que consideran imprescindibles. La primera de ellas es el proceso de mezcla de los ingredientes que realizan de manera individual para así conseguir el suave y rico sabor de sus ingredientes. Por otra parte, los helados Häagen-Dazs tras pasar por el proceso de mezcla son congelados de manera rápida para así conseguir que los trozos resultantes de hielo sean lo más pequeños posibles y uniformes entre ellos. Por último, la marca añade mucha importancia al proceso de transporte ya que al no utilizar ningún aditivo ni conservante, es imprescindible que el helado se mantenga en las mejores condiciones por lo que estos se introducen en camiones especialmente preparados (con temperaturas de unos -23°C) e

¹⁶ Referencia: Asociación Española de Fabricantes de Helados (AEFH)



incluso en muchos de los casos son entregados directamente en las tiendas para asegurarse que la textura no esté comprometida.

iv. Variedad de presentaciones y sabores

Häagen-Dazs está presente en todos los segmentos de presentaciones que existen en el mercado. De hecho se puede considerar que es una de las gamas más amplias del mercado abarcando cuatro de los seis segmentos existentes. La marca no se encuentra presente en los segmentos de tartas y bloques como consecuencia de que la tarta suele ser un genérico difícil de asignar una imagen de marca y a los “bloques” a su vez no les resulta difícil alcanzar. Por ello, sí es importante matizar que en los sectores en los que compite Häagen-Dazs, el valor añadido es más fácil de ser percibido: mercado de *pints* 500 ml. (o mercado de tarrinas), sándwiches, helados “de palo”, minicups y granel. Gracias a la diversidad de formatos, la marca consigue satisfacer las grandes necesidades del mercado, ampliando día a día la oferta de productos y consiguiendo atender a un *target* mucho más amplio

Por otro lado, es importante destacar una de las principales diferencias que posee Häagen-Dazs frente a sus competidores es la gran variedad de sabores ofrecidos al cliente. Subrayar que la marca llega hasta 11 sabores naturales distintos para el sector en el que se encuentra más presente (tarrinas), entre los que podemos destacar dos de los más comercializados: Belgian Chocolate y Macadamia Nut Britte. En el Anexo X, podemos encontrar la totalidad de formatos y sabores ofrecidos por Häagen-Dazs en el mercado español actualmente.

Esta amplia gama de sabores genera una percepción por parte del cliente de una marca que derrocha calidad, siendo una de las que más variedad de sabores posee, y siendo por tanto muy amplia su oferta para el consumidor.



b. Precio

Como hemos podido ver en la sección del producto, Häagen-Dazs evita aquellos costes que puedan afectar a la experiencia final de tomarte uno de sus helado de altísima calidad, como por ejemplo añadir conservantes, colorantes o aire. Los consumidores de estos helados, requieren lo mejor y han conseguido demostrar que están dispuestos a pagar ese precio superior o “*premium price*” para disfrutarlos.

Tal y como hemos podido comprobar mediante la encuesta, muchos consumidores opinan que estos helados están fuera de precio, pero la marca ha apostado por la calidad y por lo tanto esto se traslada al nivel de precio que posiciona sus productos en el mercado.

Por tanto, debido a la calidad de sus productos (“*premium quality*”), Häagen-Dazs posee un precio 3,64 veces mayor que la media del mercado, lo que no causa problemas a la marca y por lo que ellos “no piden disculpas” (ver la totalidad de los datos referentes al precio en el Anexo X).

La media de precios por kg. de Häagen-Dazs se situaba en el año 2013 en 12,09 € (-6,4% vs 2010¹⁷) mientras el mercado se mantenía en la misma media que en 2010 (3,32€ / kg). Debido a la crisis, la política promocional de la marca ha tenido que evolucionar. Siendo Häagen-Dazs una marca que acostumbraba a sus clientes con regalos promocionales de la marca (gorras, camisetas y llaveros entre otros), se vio en la necesidad debido a la crisis, a que sus productos sufrieran modificaciones substanciales en precios, con descuentos del 50%, 70% o con promociones como puede ser la de 3 x 2. Estas prácticas ha permitido a la marca reflotar en algunos momentos sus ventas y notar en menor grado, las dificultades en tiempos de crisis para productos fácilmente prescindibles como es el helado.

Frente a sus competidores, Häagen-Dazs realiza una política de precios superior, con la seguridad de que las calidades estándares de Häagen-Dazs siempre son superiores a la de cualquier competidor existente en el mercado español. Comparando dicha política de

¹⁷ Datos Nielsen 2013



precios de Häagen-Dazs con sus competidores más importantes y líderes en el mercado junto con él, vamos a estudiar dos conceptos a la hora de comparar los precios:

- ✓ Tarrina (producto líder de consumo en la industria)
- ✓ Concepto adulto.

Con respecto al mundo de las tarrinas, el principal competidor en precio de Häagen-Dazs sería Ben & Jerry's, cuyos productos intentan que el consumidor perciba una calidad similar (no consideramos a las marcas de distribución como competidor en precio ya que poseen un posicionamiento realmente diferente). Ben & Jerry's alcanzó en 2013 un precio de 11,54 € lo que supone una diferencia frente a Häagen-Dazs de -4.5%, manteniéndose los precios prácticamente en los últimos tres años, pues la disminución del precio ha sido únicamente del 0,4%.

El segundo concepto a diferenciar para comparar los precios de Häagen-Dazs con sus competidores es el "helado adulto". Para ello utilizaremos la política de precios del competidor Magnum, percibido por la muestra durante la encuesta como la marca más dirigida a los adultos (siendo este el principal *target* de ambas marcas). Cabe observar que Magnum se posiciona con un precio por kg, 17,2% inferior al de Häagen-Dazs (siendo 10,01 € el precio por kg en 2013), habiendo disminuido 10,1% sus precios del 2013 frente al 2010.

Por tanto y como resumen, Häagen-Dazs será siempre el actor con precio más alto de la industria, ya que nunca existirá en el mercado un competidor con calidades superiores. La calidad ha sido y será siempre el ADN de la compañía.

Por último resaltar que los precios de los helados Häagen-Dazs varían de manera significativa en diferentes mercados, ya que siempre existirán grandes diferencias de costes de producción y distribución entre países. Pues bien, es política de la marca en sus productos y en cada región, determinar el precio apropiado para los mercados locales que se traten, pero siempre siendo el precio más alto.



c. Distribución

El mercado de los helados se divide en cuatro canales principales:

- ✓ Hipermercados
- ✓ Supermercados grandes
- ✓ Supermercados medianos
- ✓ Supermercados pequeños / tiendas

En primer lugar, comentar que los hipermercados suponen un 9%¹⁸ del total de ventas en volumen de mercado, los supermercados grandes un 54%, los supermercados medianos 21% y los supermercados pequeños 16%. Resaltar que los hipermercados son los únicos que han sufrido caídas significativas tanto en volumen como en valor, en los últimos tres años, debido fundamentalmente a que fue el único canal que realizó subidas de precios (subida del 3,8% vs 2010) y a la crisis económica, lo que les llevó a perder casi el 20% de su volumen de mercado. Añadir, que los supermercados grandes experimentaron una subida superior a la media del mercado (que creció frente a 2010 un 3,3%) del 9,9%. Además, comentar que los supermercados medianos y pequeños obtuvieron crecimientos relativos en el mercado, por debajo de la media. En la tabla 2, se pueden observar el resto de datos relevantes para esta sección.

	Hiper			S. Grandes		
	2010	2013	% crecimiento	2010	2013	% crecimiento
Cuota de mercado por volumen	15,4	12,5	-18,8%	68,7	75,5	9,9%
Cuota de mercado por valor	64,6	54,5	-15,6%	197,9	223,8	13,1%
Precio por kg	4,19	4,35	3,8%	2,88	2,96	2,8%

	S. Medianos			S. Pequeños		
	2010	2013	% crecimiento	2010	2013	% crecimiento
Cuota de mercado por volumen	28	28,6	2,1%	21,9	21,9	0,0%
Cuota de mercado por valor	97	99,8	2,9%	85,2	81,2	-4,7%
Precio por kg	3,46	3,48	0,6%	3,88	3,71	-4,4%

Tabla 2: Datos de distribución por superficies
Datos: Nielsen 2012 – 2013

Por otro lado, como se puede ver en el Anexo IV, Häagen-Dazs posee una distribución ponderada del 53% en el año 2013 con un crecimiento del 3,9% frente al año 2010, apoyado principalmente por la ampliación de la distribución numérica que ha tenido

¹⁸ Datos Nielsen 2013



(+44,4%). En el periodo considerado, tanto Magnum como Ben & Jerry's han sufrido caídas en términos de distribución. Por un lado, Magnum vio cómo su distribución numérica disminuía en 3,7% mientras la distribución ponderada caía en 32,7%. Por su lado, Ben & Jerry's sufría del mismo modo, caídas del 25% y 25,9% respectivamente.

Con respecto a Häagen-Dazs, destacar que en los hipermercados, a pesar de que la cuota de mercado en volumen ha disminuido en los últimos tres años, la marca creció de forma significativa (+29,2% vs 2010) motivada entre otras cosas por la disminución de precio en este canal (-5,2% vs 2010).

En cuanto a los supermercados grandes, destacar que a pesar de que estos han tenido un crecimiento en volumen frente al año 2010 (ver tabla 2), Häagen-Dazs no ha conseguido aumentar su cuota en este canal. Además, este canal vio cómo aumentaba su cuota de mercado por valor frente al año 2010 en 13,1% mientras Häagen-Dazs caía un 11,1%¹⁹, a pesar de haber disminuido los precios un 4,2% mientras en este canal subían 2,8%.

En cuanto a los dos otros canales de distribución, resaltar que en los supermercados medianos, Häagen-Dazs aumentó un 9,1%²¹ su cuota de mercado por volumen frente al año 2010 mientras el canal en sí aumentó en 2,1%. Esto pudo ser gracias a la disminución de precios (-5,5% frente a 2010) por parte de Häagen-Dazs en un canal que ha visto aumentar sus precios un 0,6% frente al año 2010. De nuevo, la política de promociones y nuevos precios dieron a resultados favorables a Häagen-Dazs.

Concluir gracias a los datos obtenidos que el mercado de los helados se encuentra en todos los puntos de distribución existentes, llegando al 100% del mercado, por lo que por este lado no se puede hablar de crecimientos, salvo en aspectos como nuevas tiendas propias o más franquicias para así llevar el producto a lugares más cercanos al consumidor. Además, dentro del mercado existente, se necesitaría mayor esfuerzo o nuevas tácticas comerciales para alcanzar mayores cuotas en los supermercados grandes.

¹⁹ Datos Nielsen 2013



d. Comunicación

Desde que la marca Häagen-Dazs entró en el mercado europeo, su comunicación ha seguido un patrón que se caracteriza por asociar sus productos y la calidad de ellos a mensajes con un *target* adulto, utilizando las sensaciones más sensuales que nunca antes se habían realizado, y que con posterioridad fueron copiados por la competencia.

A modo de ejemplo y como se puede ver en el Anexo V, se ha ido pasando desde grafismos muy sensuales, como se hizo en el año 1992, a comparativas de producto y calidad con respecto a mujer dominante o superhombres, en la idea de que estos personajes se concebían como “ideal” para el público objetivo al cual está dirigido el producto y el consumo de los helados Häagen-Dazs. Otro ejemplo sería, asociar la altísima calidad de los productos Häagen-Dazs y la variedad de los mismos a aquellos países de los cuales proceden los ingredientes naturales o los sabores que se desean comunicar, como se hizo en el año 2003.

Por último, y siguiendo con la misma idea principal de mensaje, que nunca ha variado, actualmente se utiliza la imagen de actores o personas admiradas por su elegancia, saber estar (...), que serán también “el ideal” del público objetivo al que se dirige la marca. Esto se ha podido ver en la última campaña realizada con el famoso actor de cine Bradley Cooper (ver Anexo V).

En conclusión, se puede decir que la comunicación de Häagen-Dazs siempre ha estado y estará asociada a públicos adultos, con mensajes y grafismos sofisticados, para asociar siempre estos productos a una altísima calidad.

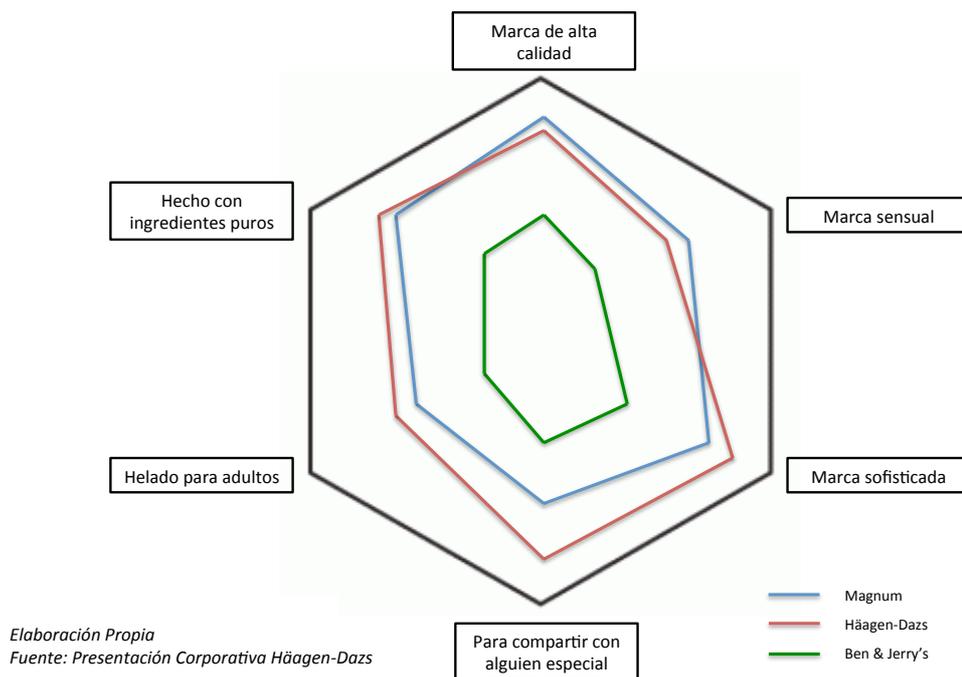
e. Posicionamiento de la marca

Pueden existir diferencias entre el posicionamiento objetivo de una marca y lo que finalmente los consumidores (después de consumir los productos, ver los mensajes publicitarios o ser atendidos por los empleados entre otros) puedan percibir sobre ella.



En este punto, me gustaría resaltar cuál es el posicionamiento real, basado en estudios realizados por la empresa General Mills, en los que el 92%²⁰ de los consumidores conocían la marca.

El siguiente *mapping*, forma parte continuamente de los estudios en los que se basa la estrategia final de Häagen-Dazs.



Podemos apreciar que los consumidores ven en Häagen-Dazs una marca sofisticada y de alta calidad frente a sus competidores, y con ingredientes puros, en donde quedan perfectamente resaltados los valores que la marca posee.

f. El poder de la marca

Häagen-Dazs es una marca global, con un sistema de ventas de cerca de \$1.200 millones en el a1o 2013. El 60% de las ventas de la marca proceden de fuera de Estados Unidos, siendo Am3rica del Norte, Europa y Asia los continentes en los que posee m3s

²⁰ Presentaci3n corporativa Häagen-Dazs



presencia, creciendo además en América Latina. Recordar como se mencionó al principio del trabajo, es una empresa con una presencia muy importante en todos los países occidentales, con muchos empleados, tiendas propias, franquicias, fabricantes asociados a la marca entre otros. Destacar también, que en Estados Unidos y Canadá, se incluye en el portfollio de marcas uno de los líderes mundiales en el sector alimenticio como es Nestlé (empresa nº56 más valiosa del mundo²¹ con un valor de 7.527 millones de dólares).

Además Häagen-Dazs es una marca basada en una sencilla visión: “el capricho más selecto del mundo”, estándar que establece Häagen-Dazs. El “momento Häagen-Dazs” podría definirse como una experiencia gastronómica verdaderamente excepcional que va más allá del buen gusto. Los diversos sabores de Häagen-Dazs provocan que este momento sea un placer intenso y sensorial.

Añadir finalmente que la tecnología es fácilmente copiable, que la lista de ingredientes está disponible para todo el mundo, que los costes de mano de obra en todos los países son iguales para cualquier competidor, ¿cuál es por tanto el verdadero poder de esta marca?: Su nombre. El nombre que durante años ha sido asociado a una política firme con la calidad y con el respeto a no variarla para así satisfacer a los consumidores. Ese es el verdadero *goodwill* de la compañía.

²¹ Interbrand – Best Global Brands 2013 Disponible en: <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx> (Último acceso 24 Marzo 2014)



VIII. Conclusión

El proceso de modernización de las ofertas de consumo que comenzó a principio de los años 80 del siglo pasado, y que explotó a mediados del primer decenio de este siglo, ha ido incorporando nuevas opciones de consumo de algunos artículos que no habían evolucionado en mucho tiempo.

En España, el helado fue siempre un “*commodity*”, poco sujeto a la marca y a las variedades de calidad superior, artesanal, origen (...). En general su consumo “siempre” era realizado en las mismas formas, tiempos y lugares... con la misma gente y bajo las mismas circunstancias.

Hoy en día, se encuentran multitud de ofertas a la hora de decidir tomar un helado. Más allá del quiosco de marcas globales y de la tienda “de barrio” de helados, sin apenas valor añadido, ahora se pueden encontrar espacios de helado natural, artesanos, italiano *premium* y yogur helado entre otros. También existen espacios muy diseñados, donde además de disfrutar de un buen helado, se puede compartir tiempo con amigos... y además, se consume en muchos momentos del día, en muchos días del año y en multitud de variedades: por la mañana, al mediodía, durante la noche, en la playa, en un bar, en un restaurante, de fresa, menta, queso, pistacho (...)

Hay que reconocer, que la primera opción de helados especiales, realmente relevante en este país, fue Häagen-Dazs. Primero, con el producto a la venta en supermercados, videoclubs y tiendas de conveniencia, con la apertura de locales muy bien diseñados, con un ambiente agradable, que creó una alternativa a la sempiterna cafetería. “Helado y Café”, que mejor combinación para compartir un helado. Y segundo, por dar al consumidor un producto realmente bueno en variedad y naturalidad, por dar una calidad excepcional, que fue, y ha sido refrendada por el rey del mercado: el consumidor final.

A partir de la llegada de Häagen-Dazs, se vio y se dio una tendencia a la apertura de espacios especiales de café, pastelería, heladerías y espacios que incluían todos estos productos, donde pagando algo más, tenías mucho más. Podríamos decir, que esta



marca de nombre impronunciable, dinamizó un segmento que hoy día sigue creciendo con la aparición de otras ofertas siempre basadas en el alto valor de la marca.

Gracias a los valores de la marca, Häagen-Dazs se ha convertido en uno de los principales actores del mercado, tanto español como mundial y principalmente gracias a una presentación: las tarrinas, ha modificado las costumbres en el consumo y además ha catapultado las formas y maneras de su distribución, pieza clave para que el consumidor final localice fácilmente su producto.

Tras el largo estudio realizado, nos permitimos realizar una recomendación a la marca Häagen-Dazs. Para poder continuar con su “poderío” y posicionamiento en España, estudiaríamos replantear una política de precios mas agresiva en determinados momentos y lugares. Se trata de tener un precio acorde con la calidad pero sin que la calidad “extrema” te haga perder posicionamiento en la gran masa de consumo dentro del sector. Cuidado con ser considerado el producto con precio muy elevado, cuidado con ser apreciado como el producto de las grandes ocasiones o de los momentos especiales ya que ésta puede ser una barrera que te haga perder volumen y por lo tanto sinergias de coste y distribución.

Por último y para concluir, comentar que nos hemos encontrado con una serie de limitaciones a la hora de realizar esta investigación. La principal ha sido que a la hora de realizar el estudio empírico la muestra era limitada, y por ello, es posible pensar que debido a este factor importante, pueda darse un error con el análisis de los datos, pero con nuestros escasos medios no nos fue posible encontrar una muestra más elevada.



IX. Anexos

a. Anexo I: Cuestionario realizado a los consumidores

Häagen-Dazs: ¿Colaborador del cambio de percepción?

Con el fin de preparar mi Trabajo de Fin de Grado acerca de la marca de helados Häagen-Dazs, agradecería vuestro tiempo para contestar a este pequeño formulario que me sería de gran ayuda. Muchas gracias a todos de antemano

***Obligatorio**

Sexo *

- Mujer
 Hombre

Edad *

- 15-25
 25-30
 31-45
 46-55
 Más de 55

¿Conoce la marca Häagen-Dazs? *

- Sí
 No



¿Qué formato/os de Häagen-Dazs suele consumir? *

Puede seleccionar más de una opción

- Tarrinas (500ml)
 Sandwich
 Helado con palo
 Tarrinas pequeñas
 Cucurucho en tienda
 Tarrina en tienda
 Otro:

¿Con qué frecuencia consume helado? *

Sin incluir la marca Häagen-Dazs

- Nunca
 Una vez por semana
 Una vez cada 15 días
 Una vez al mes
 Una vez cada 3 meses
 Una vez cada 6 meses
 Una vez al año

¿Con qué frecuencia consume Häagen-Dazs? *

- Nunca
 Una vez por semana
 Una vez cada 15 días
 Una vez al mes
 Una vez cada 3 meses
 Una vez cada 6 meses
 Una vez al año

Häagen-Dazs: ¿Colaborador del cambio de percepción?

***Obligatorio**

Percepción del Consumidor

¿Qué es lo primero que se le pasa por la mente al escuchar Häagen-Dazs? *

Puede seleccionar más de una opción

- Sabor
 Precio alto
 Buena relación calidad / precio
 Variedad
 Saludable
 Textura
 Único
 Diseño del envase
 Otro:

¿Dónde suele comprar los helados Häagen-Dazs? *

Puede seleccionar más de una opción

- Supermercado
 Ultramarinos
 Restaurante
 Tienda Häagen-Dazs
 Gasolinera
 Puesto de helados / Tienda helados
 Cine
 Otro:



¿En que época del año suele consumir helado? *

Sin incluir la marca Häagen-Dazs / Puede seleccionar más de una opción

- Primavera
- Verano
- Otoño
- Invierno

¿En qué época del año suele consumir Häagen-Dazs? *

Puede seleccionar más de una opción

- Primavera
- Verano
- Otoño
- Invierno

¿En qué momento le gusta disfrutar de un helado? *

Sin incluir la marca Häagen-Dazs / Puede seleccionar más de una opción

- Media mañana
- Comida
- Capricho de tarde
- Relax al anochecer
- Cena
- Antojo nocturno

¿En qué momento le gusta disfrutar de un Häagen-Dazs? *

Puede seleccionar más de una opción

- Media mañana
- Comida
- Capricho de tarde
- Relax al anochecer
- Cena
- Antojo nocturno

Sabiendo que Häagen-Dazs tiene un "premium price" (precio elevado), ¿a qué podría atribuirlo? *

Puede seleccionar más de una opción

- Packaging
- Variedad de sabores
- Formatos
- Usos
- Innovación
- Imagen de marca
- Campañas publicitarias
- Otro:

¿Qué asociaría a cada marca? *

	Häagen-Dazs	Magnum	Ben&Jerry's	Nestle	Farggi	Carte D'Or	Marcas Blancas
Marca de alta calidad	<input type="checkbox"/>						
Ingredientes naturales	<input type="checkbox"/>						
Helado para adultos	<input type="checkbox"/>						
Para compartir con alguien especial	<input type="checkbox"/>						
Marca sofisticada	<input type="checkbox"/>						
Marca sensual	<input type="checkbox"/>						
Marca sobrevalorada	<input type="checkbox"/>						
Variedad de sabores	<input type="checkbox"/>						

¿Considera diferente consumir un helado Häagen-Dazs que el de otras marcas? *

- Sí
- No



**b. Anexo II: Entrevista Realizada a Maribel Aragón Bernal:
Directora de Operaciones Antali Inversiones S.L.; Sistemas
Operativos Colum; Amparali Inversiones S.L.**

Alfonso (A): ¿Qué aporte pudo hacer Häagen-Dazs al mercado de los helados en España / Europa?

Maribel (M): Cuando Häagen-Dazs empezó a introducirse en Europa, siendo España uno de los últimos en entrar con las franquicias de Häagen-Dazs, en una situación económica totalmente distinta a la que tenemos actualmente, lo que aportó Häagen-Dazs fue una diferencia de calidad a la par que un producto Kocher (certificado judío de calidad que poseen muy pocos productos), certificado que poseía Häagen-Dazs antes de comenzar a franquiciarse. Además Häagen-Dazs aparte de diferenciarse por calidad: todos los productos deben estar homologados por la marca, debido a los diversos controles que se realizan tanto de calidad, de personal... lo que puede llevar a reflejarse en el aumento del precio del producto.

A: ¿Qué ha hecho Häagen-Dazs para que el mercado de los helados en España aumente, sin datos de cuota de mercado?

M: Lo que ocurrió fue que aumentaron las ventas en volumen, gracias a la ola de Häagen-Dazs, seguido por la amplia clientela que esta posee, con mucho éxito, con muchas franquicias que se empezaban a abrir, por lo que si que podría afirmar que la entrada de Häagen-Dazs en España fue muy exitosa para la marca pero no sabría comentarte si esto hizo que Häagen-Dazs animase o no el mercado

A: ¿Y esto en el mercado que supuso?

M: Häagen-Dazs dio a conocer principalmente en el mercado “otra” calidad, “otro” tipo de helados, otro concepto de atención al cliente (muy esmerada...). Podemos también decir que no es un producto que se consuma diariamente por el consumidor, sino es mas bien un capricho que te puedes dar, como el día que vas al cine... creando así la llamada “House of Häagen-Dazs” esperando esa atención diferente y especial; un lugar dónde



como consumidor eres consciente de que vas a pagar un poco más, sabiendo que la atención que vas a recibir, a la par que el producto que vas a consumir, es mucho mejor que en otro sitio.

A: Desde el año 2000 cuando adquirió el primer Häagen-Dazs, ¿cuáles son los principales cambios que ha visto hasta el día de hoy en la marca, el sector...?

M: Podría contestarte de manera sencilla, exclusivamente la crisis económica. No puede haber otro cambio relevante como este. Los proyectos de ventas, los sistemas... no han cambiado en absoluto. Quizás el pequeño problema que puede llegar a tener Häagen-Dazs es la percepción que tiene el cliente de “producto caro” lo que actualmente ya no es, a pesar de haber mantenido durante 3 años los mismos precios en los productos, la gente al ver el cartel de Häagen-Dazs tanto en un centro comercial como en la calle, automáticamente tienen esa percepción, debida a la crisis, lo que ha perjudicado gravemente a la marca.

A: Teniendo en cuenta los diferentes niveles adquisitivos de la ciudad de Madrid, ¿llega usted a notar diferencia dependiendo de dónde se sitúe el centro comercial en cuestión?

M: La verdad es que no solemos notar diferencias por centro comercial ya que, a pesar de tener algunas tiendas en centros comerciales cercanos a zonas con un nivel adquisitivo más alto, no por ello son las tiendas en las que más facturamos.

A: Me gustaría también conocer por su parte, ¿Qué percepción tiene sobre la marca Häagen-Dazs y sobre el helado actualmente y antes de la entrada de Häagen-Dazs?

M: Antiguamente cuando mis hijas eran pequeñas, se consumía mucho helado en forma de sorbete que había, como si fuese agua congelada en un palo, que sobretodo se consumía prácticamente siempre en casa añadido a los famosos helados en barras o en tarrinas de medio litro. Lo que se consumía casi siempre como he comentado era el helado en barra, por lo que ahí puede estar la gran diferencia con los helados actuales, que te los preparan delante, con “toppings” especiales etc. ahí fue dónde Häagen-Dazs marcó un poco la diferencia. Además antes el concepto de ir a tomar un helado se daba



en quioscos que se abrían a partir de abril, mayo. Por último, pienso que uno de los cambios más globales fue el echo de convertir la experiencia en ir a tomarte un helado a una cafetería de alto nivel que gustó mucho en España, por lo que marcaba la diferencia pudiendo así crear un ambiente familiar en el que los padres se toman un café, los niños un helado etc.

A: ¿Cómo posicionaría a Häagen-Dazs en un mapping?

M: El posicionamiento principal de Häagen-Dazs, incluso en tiempos de crisis, es la calidad que se ha mantenido desde siempre en la marca incluso antes de la entrada en España o Europa, por lo que en el eje vertical de “calidad” colocaría a Häagen-Dazs en primer lugar, en el lugar más alto. Por otro lado en el eje horizontal, podríamos poner el precio ya que Häagen-Dazs quizás se venda a un precio un poco superior al de algunos competidores como podía ser Taruffi hace unos años.

A: ¿Cree entonces que el precio puede condicionar a la marca?

M: Pongamos un ejemplo: una bola de helado Häagen-Dazs 3,20€ y una de Taruffi 2,95€. El problema que quizás la gente no sabe “captar” es que una bola de helado Häagen-Dazs de 90 gramos, puede parecer más pequeña que las de otros competidores pero al final la cantidad es exactamente la misma siendo Häagen-Dazs la marca con menos aire por bola de helado lo que hace que visualmente parezca más pequeña.

A: ¿Cómo ve usted el futuro de Häagen-Dazs?

M: Negro... Nosotros hemos cerrado una serie de locales que teníamos , y en un año cerramos 3 negocios. Por otro lado, la idea de Häagen-Dazs es pasar a un formato más de calle, es decir tiendas a pie de calle más que en centros comerciales que puede estar un poco “quemado”, ya que en muchos de ellos la afluencia de público ha disminuido de manera significativa. Por esto y muchas más razones veo la marca en dificultades en estos momentos pero no me cabe la menor duda que dentro de unos años volverá a ser lo que era hace unos años.



A: Por otro lado, ¿considera que Häagen-Dazs podría tener una segunda marca de bajo coste o quizás desprestigiaría a la marca?

M: Esa pregunta es buenísima. Es complicado ya que debido a la forma de organización de Häagen-Dazs no se puede tomar ninguna decisión sin que sea aprobada por lo que en este aspecto es más difícil que te cambien algo, que te innoven. Si yo por ejemplo quiero añadir algún producto, se tiene que comunicar y que se acepte (incluso las promociones). De todos modos, pienso que para la marca sería “inaceptable” crear una segunda marca ya que lo verían como algo que restaría calidad y en mi opinión, no creo que funcionaría.

A: Hablando ahora del concepto de desayunos que existe en las tiendas Häagen-Dazs, ¿Desde la apertura del primer Häagen-Dazs en España, se incluían estos desayunos?

M: No, los desayunos se fueron incluyendo a medida que se veía que se necesitaban nuevos productos para levantar las ventas de los negocios. Esto incluso tardó en ponerse en marcha ya que era difícil añadir complementos de desayunos. Además esto se pidió por los franquiciados para así poder ampliar horarios.

A: Perfecto. Por otro lado, ¿Sigue viendo Häagen-Dazs en la estacionalidad una gran amenaza?

M: Podemos decir que esta es una amenaza para cualquier competidor, pero que Häagen-Dazs considera que sus helados se pueden consumir en cualquier momento a pesar de tener la temporada alta que se tiene. Otro punto positivo, son los productos calientes que se pueden añadir a los helados y que puede romper un poco con el periodo estival.

A: Por último me gustaría preguntarle acerca de los principales competidores. ¿Cree que Llaolao puede llegar a perjudicar a Häagen-Dazs?

M: Yo creo que es un potencial rival muy fuerte a pesar de no competir exactamente con el mismo producto. El problema puede ser que este competidor fabrica productos en



los que puedes añadir frutas y complementos saludables a tus helados, lo que se percibe de manera muy positiva por parte del consumidor. Esto ha causado, en muchos centros comerciales como el de Gran Plaza, bajar la clientela de Häagen-Dazs ya que se abren locales muy próximos y genera gran rivalidad.



c. Anexo III: Formatos y sabores de Häagen-Dazs²²

a) Tarrinas 500 ml.



b) Minicups 100 ml.



²² Imágenes procedentes de la presentación corporativa de Häagen-Dazs

c) Packs de Minicups



d) Tarrinas Secret Sensations 457 ml. / 100 ml. (Novedad 2014)



e) Sándwiches y helados “de palo”



d. Anexo IV: Datos comparativos entre marcas

	Häagen-Dazs			Ben & Jerry's		
	2010	2013	% crecimiento	2010	2013	% crecimiento
Distribución Numérica	36	52	44,4%	8	6	-25,0%
Distribución Ponderada	51	53	3,9%	27	20	-25,9%
Cuota de mercado por volumen	1,1	1,2	9,1%	0,2	0,1	-50,0%
Cuota de mercado por valor	4,4	4,2	-4,5%	0,6	0,4	-33,3%
Precio por kg	12,92	12,09	-6,4%	11,59	11,54	-0,4%

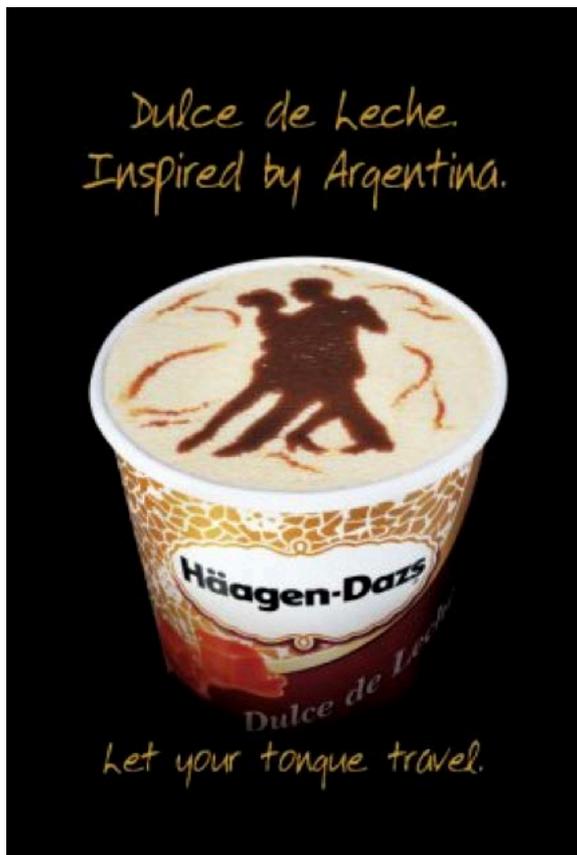
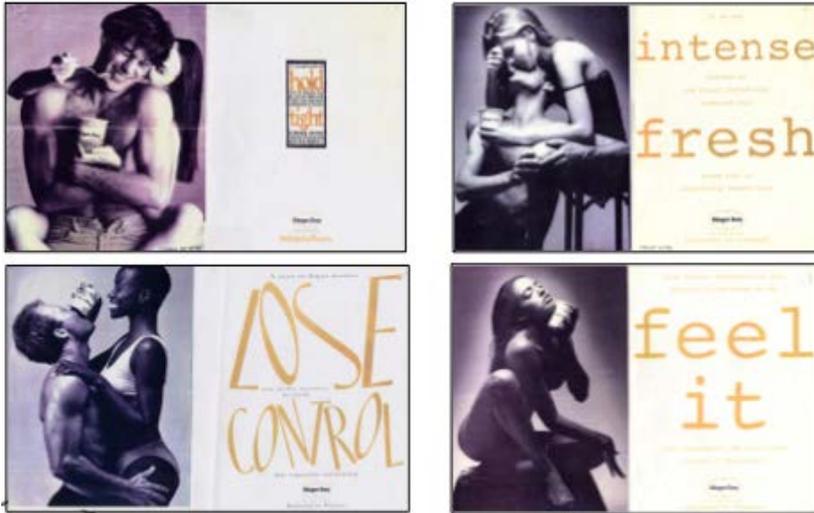
	Magnum			Marcas de Distribución (MDD)		
	2010	2013	% crecimiento	2010	2013	% crecimiento
Distribución Numérica	85	81	-4,7%	89	91	2,2%
Distribución Ponderada	98	66	-32,7%	99	99	0,0%
Cuota de mercado por volumen	4,4	3,5	-20,5%	82,3	84,3	2,4%
Cuota de mercado por valor	12,1	10,6	-12,4%	62,1	65,3	5,2%
Precio por kg	9,09	10,01	10,1%	2,51	2,57	2,4%

	Total Mercado		
	2010	2013	% crecimiento
Distribución Numérica	95	94	-1,1%
Distribución Ponderada	100	100	0,0%
Cuota de mercado por volumen	134,1	138,5	3,3%
Cuota de mercado por valor	444,9	459,3	3,2%
Precio por kg	3,32	3,32	0,0%



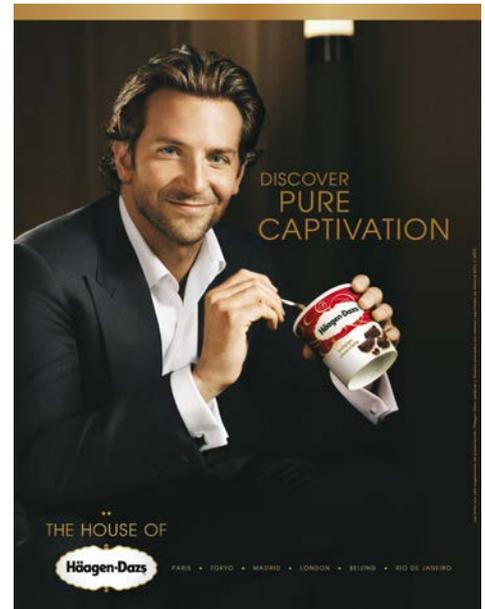
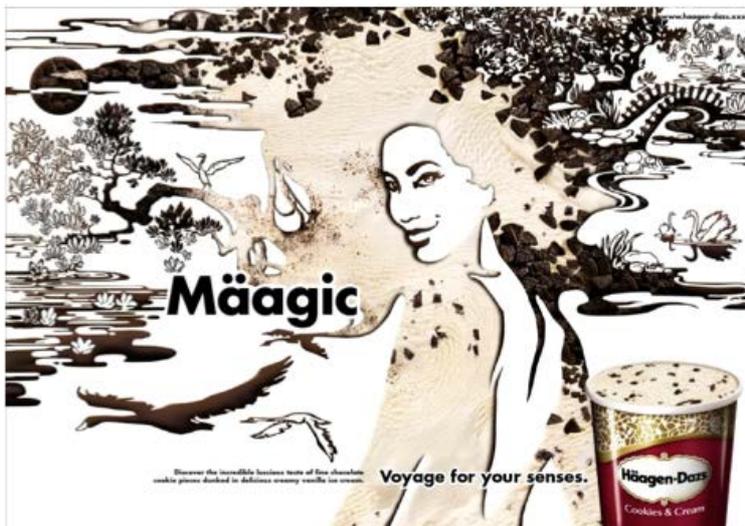
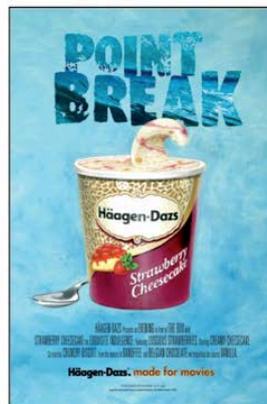
e. Anexo V: Ejemplos de comunicación por parte de la marca Häagen-Dazs²³

1992 – Dedicated to pleasure print



²³ Imágenes procedentes de la presentación corporativa de Häagen-Dazs





X. Bibliografía

<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/martinezyliendohelado.PDF>

http://www.aefhelados.com/bonmacor_helados/web/app.php/

<http://www.clubdarwin.net/seccion/negocios/el-mercado-de-los-helados-crece-criterio-de-compra-precio-sabor-y-caracter-funciona>

<http://www.dbk.es/pdf/informesespeciales/sumarios/ESP-El%20Canal%20de%20Impulso%20de%20Helados.pdf>

<http://media2.intoday.in/businessday/images/Haagen-Dazs.pdf>

<http://crisiscomms.wordpress.com/2012/07/03/haagen-dazs-case-study/>

<http://www.slideshare.net/JakeRoviralta/hagen-dazs-pdf>

<http://logoblink.com/power-brand-haagen-dazs/>

<http://www.alimarket.es>

<http://www.alimarket.es/noticia/95519/Helados--Nuevas-marcas-animan-el-mercado>

<http://www.tormo-asociados.es/Clientes/haagendazs.aspx>

<http://www.alimarket.es/noticia/130202/Las-exportaciones-de-helados-crecieron-casi-un-17->

<http://www.alimarket.es/noticia/104872/-Carte-d-Or--apuesta-por-el-segmento-premium-con--Signature->

<http://www.alimarket.es/noticia/51719/Un--Haagen-Dazs--que-abre-entre-las-nieves>

<http://www.alimarket.es/noticia/52649/La-franquicia-crecio-moderadamente-en-2011>

<http://www.alimarket.es/noticia/22195/El-Corte-Ingles-cierra-nuevos-acuerdos-para-su-proyecto-de-restauracion>

<http://www.alimarket.es/noticia/10468/General-Mills-vende-su-negocio-de-mixes-para-panificacion>

<http://www.alimarket.es/noticia/6901/-Haagen-Dazs--apuesta-por-los--Smoothies->

<http://www.alimarket.es/noticia/m5365028/Noticias-de-nuevas-obras->



<http://www.alimarket.es/noticia/m3283021/HAAGEN-DAZS-ANUNCIA-11-APERTURAS-EN-ESPANA-PARA-2008>

<http://www.alimarket.es/noticia/m3216031/HAAGEN-DAZS-CAMBIARA-LA-IMAGEN-DE-SUS-HELADERIAS>

<http://www.alimarket.es/noticia/m3225030/HAAGEN-DAZS-ELEVA-A-95-SUS-HELADERIAS-TRAS-ABRIR-UN-LOCAL-EN-MADRID>

<http://www.alimarket.es/noticia/95519/Helados--Nuevas-marcas-animan-el-mercado>

http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorAlimentos/Inf_sectorial_a_limentos_no_conservados_Mza-IDITS.pdf

<http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=80&ar=12&idioma=1>

<http://www.alimarket.es/noticia/123264/-Magnum--entra-a-competir-en-tarrina>

<http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista75/ad-75-04.pdf>

<http://www.ballesterismo.com/2010/07/la-curiosa-verdad-sobre-haagen-dazs.html>

http://www.mercasa.es/files/multimedios/1308835666_DYC_1997_34_71_77.pdf

Elena García. (1998). EVOLUCION DEL CONSUMO DE HELADOS EN ESPAÑA. *Distribución y Consumo*. 34

Datamonitor: Ice Cream in Spain: Industry Profile (Reference Code: 0180-0121; Publication date: February 2004)

Datamonitor. (2004). Ice Cream in Spain. *Industry Profile*

MarketLine Industry Profile: Ice Cream in Europe (Reference Code: 0201-0121; Publication Date: January 2013)

