IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

0-594-054
M-968

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

HÄAGEN-DAZS ICE CREAM (B)
–El reto de Farggi Tub's & Ice Cream–

«Queremos que nuestros clientes disfruten del mundo de Farggi.»

Margarita Farga
Directora de marketing

Introducción

Los helados de lujo al estilo americano se habían convertido en el segmento de mayor crecimiento del mercado español de helados. Häagen-Dazs marcaba el ritmo, mostrando a los consumidores que valía la pena pagar más por un helado de lujo. Mars y Unilever anunciaban y apoyaban sus helados de calidad en polo. Luego había Farggi, la marca de helados propiedad de la familia Farga de Barcelona, una de las marcas de helados de calidad más antiguas de España. En 1993-1994, el equipo de dirección de Farga quería asegurar que el helado de calidad Farggi conservaba una posición de líder entre los fabricantes de helados a la luz de la entrada reciente de Häagen-Dazs y la entrada más reciente aún de otros fabricantes en este segmento del mercado. Las preguntas eran: ¿Funcionará la estrategia de marketing de Häagen-Dazs en España? ¿Y qué estrategia de marketing funcionará para Farggi?

Historia

Los orígenes de la empresa Farggi Tub's & Ice Cream se remontan a los años 1957-1958, cuando Jesús Farga Muntó, de 23 años de edad, abrió su primera pastelería en el barrio

---

Caso preparado por Erich A. Joachimsthaler, fundador y director general de VivaldiBrandLeadership, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Mayo de 1994.
El material para este caso ha sido recopilado a partir de fuentes de dominio público y se basa, en parte, en un trabajo escrito por Esther Díez, Alfredo Barreto y Francisco Vallejo, estudiantes de MBA en el IESE. Este caso se utilizará conjuntamente con el caso «Häagen-Dazs Ice Cream» (A) (M-967).
Copyright © 1994, IESE.
Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte http://www.iesep.com
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

de Gracia, en Barcelona. En un período de tiempo relativamente corto, la pastelería llegó a conocerse como «La Farga», por toda Barcelona. La dedicación y atención continuada del fundador a la mejora de la calidad de sus productos había creado para su establecimiento una clientela fija y leal. La Farga había llegado a ser uno de los establecimientos artesanos de pastelería con mayor fama y renombre en Barcelona.

En 1975, Farga empezó a introducir sus pasteles en restaurantes y hoteles en toda Barcelona. Esta expansión se acompañó de una ampliación de su gama de productos para incluir helados, sorbetes y «semifreddos» (un tipo de tarta de mousse, congelada). Para diferenciar esta nueva actividad de la pastelería ya existente, eligió el nombre Farggi. Esperaba que el nombre diera al helado una imagen italiana. A lo largo de los años, la empresa seguía creciendo y fue necesario construir instalaciones de producción en Montgat, con una inversión de más de 500 millones de pesetas. Aunque seguía fiel a los principios de la elaboración y calidad artesanales, la planta permitía hacer llegar sus productos a toda Cataluña. Las ventas de Farggi llegaron a 1.950 millones de pesetas en 1990. Ese mismo año, el conglomerado multinacional de alimentación Nestlé inició negociaciones con la familia Farga, con la intención de adquirir el negocio Farggi de helados y pastelería fina congelada por un precio de compra de algo más de 1.000 millones de pesetas. Las negociaciones se suspendieron después de varios meses. Aparte de Farggi, el negocio minorista también había crecido, y estaba ya compuesto por tres restaurantes-pastelería en Barcelona y otro en Castelldefels.

El año 1992 fue muy importante para España, para Cataluña, para Barcelona, para el sector español de helados y para Farggi. En dicho año se produjo la llegada de Häagen-Dazs –el helado de lujo al estilo americano, que había convertido el helado de lujo en el segmento de mayor crecimiento del mercado europeo de helados–. De Londres a Bruselas, París, Barcelona y Milán, el diseño atractivo y elegante de las tiendas de Häagen-Dazs, y los extensos esfuerzos de marketing, pusieron en primer plano una categoría de productos antiguamente dormida y aburrida. Jóvenes, pero sobre todo adultos, llenaban las heladerías Häagen-Dazs, que se podían encontrar en las calles más elegantes y exclusivas de estas capitales de Europa. En Barcelona, la primera heladería abrió sus puertas poco antes de que se encendiera la llama olímpica en Montjuïc, la montaña donde se habían construido las principales instalaciones olímpicas y sede de los Juegos Olímpicos de 1992. La primera heladería fue inaugurada en la Rambla de Catalunya, una calle amplia, zona tanto de paseo como de compra, que llevaba al corazón de Barcelona, a la Plaza de Cataluña. La ubicación céntrica de la heladería –a tan sólo una manzana del conocido Paseo de Gracia, calle emblemática de Barcelona y emplazamiento de algunos de los edificios de Gaudí más visitados de Barcelona– garantizaba un elevado grado de tráfico peatonal y gran visibilidad para la heladería Häagen-Dazs. Bajo el nombre Helados Häagen-Dazs, S.A., la empresa matriz de Häagen-Dazs, Grand Metropolitan, invirtió 100 millones de pesetas en la primera heladería propiedad de la empresa, así como en la oficina administrativa que debía impulsar la expansión posterior por toda España a través de la apertura de heladerías adicionales, propiedad de la empresa, y de heladerías franquiciadas. Casi al mismo tiempo, Vips, la cadena española de tiendas abiertas las 24 horas al día en Barcelona y Madrid, empezó a distribuir tarrinas Häagen-Dazs. Häagen-Dazs también lanzó una campaña de publicidad, (véase el Anexo 1) en los diarios más importantes de España: *La Vanguardia* y *El País.*

El éxito de Häagen-Dazs no pasó desapercibido y, en 1993, la familia Farga decidió introducir la marca de helado Farggi en el mercado de crecimiento rápido de los helados de lujo, con el objetivo de intentar llegar a ser la primera empresa autóctona de helados de lujo. La Tabla 1 muestra el crecimiento del mercado total de helados en España entre 1981 y 1993.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do not copy or post

El concepto Farggi

Jesús Farga, director general, y Margarita Farga, directora de marketing y una de las tres hijas del fundador, eran de la opinión de que la mejor forma de participar en el mercado de helados de lujo era a través del desarrollo de una cadena de heladerías franquiciadas en toda España. Como primer paso, la empresa abrió heladerías propias en el Paseo de Gracia (la primera, de unos 400 metros y a una manzana de la heladería de Häagen-Dazs), en el recientemente acabado Port Olímpic, una heladería insignia de dos plantas en la Rambla de Catalunya (a unos 200 metros de la primera heladería Häagen-Dazs), en L'illa Diagonal, en Barcelona, y en la calle Serrano-Goya, en Madrid. Las cinco heladerías llevaban el mismo nombre: Farggi Tub's & Ice Cream. El Anexo 2 muestra a Jesús Farga delante de su heladería en el Paseo de Gracia. Las heladerías eran decoradas con un diseño de máxima calidad y utilizando materiales como mármol para los suelos, latón y terciopelo. El personal de las heladerías llevaba uniformes de Farggi y su cometido era ofrecer el helado con un trato agradable y vender la marca y el mundo de Farggi. El objetivo era crear una sensación de lujo. Las heladerías eran amplias, con mesas y sillas suficientes para que los clientes pudieran disfrutar del placer de tomarse un helado de lujo en el mundo de Farggi, con sus amigos y familia–un entorno que reunía un elevado número de beneficios psicológicos como felicidad, lujo, placer, exclusividad, patriotismo, artesanía, calidad y un producto hecho con esmero–. Las heladerías estaban decoradas, además, con carteles grandes que mostraban padres e hijos disfrutando de helados Farggi. Se creía que la experiencia de consumir los helados en las heladerías Farggi era tan positiva que animaba a los clientes a regresar con su familia. A finales de 1993, se estaba elaborando un manual de franquicias que se pudiera ofrecer a franquiciados potenciales interesados en el concepto Farggi.

El producto ofrecido en estas heladerías incluía el helado Farggi de alta calidad, pasteles, batidos y diversas pastas. El helado no contenía estabilizantes, colorantes ni aditivos y, gracias al elevado nivel técnico de la planta de producción, conservaba las tradiciones de la fabricación artesanal de helados en pequeños lotes. Los helados se preparaban con ingredientes de la mejor calidad, como plátanos de las Islas Canarias y naranjas de Valencia. Podía comprarse en tarrinas de 500 ml, en tarrinas «dixie» de cartulina, y en cucuruchos de galleta comestible (véase el Anexo 3), pero también se podía pedir para llevar o para consumir en la heladería Farggi. La variedad de sabores y guarniciones permitía al cliente crear su combinación de helados preferida. Algunos sabores de helados y otras pastas llevaban nombres ingleses, como «chocolate chip» (virutas de chocolate), «strawberry» (fresa), «cheesecake» (pastel de queso), etc. El «cheesecake» se presentaba como una «auténtica receta norteamericana». También se ofrecían algunos sabores españoles tradicionales. En el curso de una visita a una heladería un fin de semana, el autor pudo comprobar que los precios de estos sabores se habían fijado a los mismos niveles que los de sus competidores principales, sobre todo Häagen-Dazs.

Para evidenciar el posicionamiento de gama alta del helado Farggi, se modernizó y mejoró el logotipo de la empresa (véanse los Anexos 2 y 3). Este cambio de logotipo también ayudaba a distinguir la actividad de helados de la actividad de pastelería, que seguía utilizando la versión anterior. Tanto las furgonetas de reparto Farggi, como sus heladerías, así como los uniformes de los empleados y las tarrinas de helado, en todos los elementos de trabajo llevaban en letra grande el nombre de Farggi en el centro del nuevo logotipo de la empresa, y el texto acompañante: «El Placer de un Helado de Lujo». El nuevo logotipo y símbolo Farggi eran de color azul, sobre un fondo blanco con bandas de color azul, dorado y rojo. El diseño apoyaba óptimamente el posicionamiento del helado Farggi.