El desplazamiento del centro y la globalización de las marcas

Retos para los gestores de marcas

Julio Cerviño
Profesor titular de Markéting y codirector del MarketinGroup de la Universidad Carlos III de Madrid y profesor afiliado de la Universidad ESAN (Lima, Perú)

Verónica Baena
Profesora titular de Márketing de la Universidad Europea de Madrid

El consumidor moderno se mueve entre los extremos de los posicionamientos tradicionales de la marca, y cada vez es más difícil situarlo en un segmento de mercado determinado. Por tanto, es importante analizar la situación de las marcas españolas en el contexto internacional, con el objetivo de favorecer el desarrollo de diversas estrategias de ámbito global.

La creación y gestión de marcas ha sido uno de los temas de máxima prioridad de la alta dirección en esta última década, debido a la creciente constatación de que las marcas son uno de los activos que más valor presentan para las empresas. Además, en el actual proceso de globalización empresarial, la marca aparece como una variable estratégica de creciente importancia dentro de las decisiones, políticas y estrategias de internacionalización de la empresa. Sin embargo, en estos últimos diez años hemos observado una tendencia creciente de muchas marcas de éxito a buscar un posicionamiento extremo en los mercados globales, con la intención de situarse claramente en los segmentos *premium* o *low-cost* del mercado, adaptándose así a los cambios de comportamiento del consumidor del siglo XXI.

Esta tendencia ha sido analizada por Silversten y Fiske (2005), quienes acuñaron el concepto del "hundimiento del centro", explicando el cambio que está suponiendo pasar de competir en un mercado distribuido uniformemente con segmentos perfectamente definidos a una situación de "colapso" en el centro, donde los consumidores se desplazan hacia los extremos, comprando simultáneamente productos de bajo coste y de gama alta. En consecuencia, eso obliga a los gestores de marcas a un replanteamiento de sus estrategias de posicionamiento. Para las marcas españolas, esta tendencia es, ciertamente, una amenaza. Se han posicionado en un esquema competitivo de buena relación calidad-precio, pero el reto será desplazar su posicionamiento hacia un claro planteamiento de *low-cost* o gama alta.

➤➤➤ EL DESPLAZAMIENTO DEL CENTRO

El nuevo consumidor del siglo XXI está mostrando cambios sustanciales en su comportamiento de compra, rompiendo con los modelos clásicos establecidos en el área de márketing. Ese nuevo consumidor puede ser un fiel cliente de marcas *low-cost*, y al mismo tiempo ser un comprador de productos y marcas de lujo. Dependiendo de las categorías de productos, se mueve en los extremos, alejándose paulatinamente de las marcas situadas en ese concepto amplio del "*mass market*". Asimismo, esta tendencia va en paralelo con el éxito que están experimentando aquellas marcas que comercializan productos percibidos como "lujosos" por la clase media. Este "nuevo lujo" trata de conectar a su público objetivo con los valores emocionales de la marca, añadiendo además algunos atributos diferenciales en cuanto a diseño o tecnología, y alejando a los consumidores del mercado generalista.

Para las marcas españolas, el desplazamiento hacia el *low-cost* no es nada recomendable

Silverstein y Fiske (2005) señalan diversas razones e incentivos por los cuales los consumidores están comprando ampliamente este "nuevo lujo". Algunas de las razones se encuentran en el aumento del número de años que las personas permanecen solteras, el crecimiento de la renta en el segmento femenino (debido a una mayor y más cualificada inserción laboral de la mujer) y un sentimiento creciente y muy generalizado de "cuidar de uno mismo" para contrarrestar los efectos del trabajo excesivo y de la escasez de tiempo. Esta situación también se relaciona en la literatura de márketing con el concepto de "*Luxe-Bargain Shopping*", que podríamos traducir como compra de lujo en rebajas y/o en mercados secundarios, como con el fenómeno de "*massclusiviy*". Es decir, la creciente accesibilidad de la clase media al mercado del lujo.

La compra de productos de lujo en mercados secundarios –por ejemplo, los outlets de marcas *premium* como Las Rozas Village en Madrid o La Roca Village en Barcelona– puede ser una de las razones por la que el "nuevo lujo" es tan popular entre un creciente número de consumidores. Este tipo de compra de lujo con un gran descuento genera valor en un doble sentido. Por un lado, el proceso de compra genera valor percibido al asociarse a una marca de lujo, y, por otro, la compra con descuento origina un valor real para el consumidor. Es decir, el nuevo consumidor está dispuesto a comprar productos de lujo si el precio es el adecuado y el valor percibido es alto.

LOS PRODUCTOS DE LUJO INTERMEDIO

Las investigaciones realizadas por Silverstein y Fiske a lo largo de su amplia experiencia como altos directivos en la consultora The Boston Consulting Group concluyen que el fenómeno de la inclinación a comprar productos *premium* y de lujo intermedio es un aspecto fundamental, ubicuo y duradero de la economía global movida por los consumidores. Sus conclusiones generales se pueden resumir en cuatro grandes ideas:

1 Cada vez más, los consumidores de la zona intermedia del mercado están pagando más por productos de calidad. Están dispuestos –incluso ansiosos– a pagar un precio extra por

	Viejo lujo	Mercado convencional	Nuevo lujo
• Influencia • Disponibilidad • Precio • Calidad • Base social	• Distante • Exclusivo • Caro • Hecho a mano • Elitista	• Soso • Omnipresente • Bajo coste • Producido en masa • Conformista	• Atractivo • Asequible • Con recargo • Artesanía en serie • Movido por valores

LA NUEVA DIVISIÓN DE LOS MERCADOS

CATEGORÍA DE PRODUCTOS	NUEVO LUJO	MERCADO MEDIO	VIEJO LUJO
Vestuario	Diesel	Gap, Levi Strauss	Brooks Brothers, Chanel
Automóviles	BMW, Mercedes-Benz	Pontiac, Ford	Cadillac, Rolls-Royce
Cerveza	Sam Adams	Coors, Miller	Heineken
Café	Starbucks	Maxwell House	Blue Mountain
Artefactos de cocina	Viking Rang	Hotpoint	Aga
Artículos de cuero	Coach	Wilsons	Louis Vuitton
Ropa interior femenina	Victoria's Secret	Maidenform	La Perla
Cuidado personal	Aveda	Suave, Revlon	Kiehl's
Alimento para mascotas	Nutro	Alpo	Sirloin
Restaurantes	Panera Bread	Burger King	Morton's
Minoristas	Pottery Barn, Williams-Sonoma	Sears	Neiman Marcus
Bebidas alcohólicas	Belverdere, Grey Goose	Absolut, Smirnoff	Bombay Sapphire

ciertos tipos de bienes de nuevo lujo: productos y servicios que poseen niveles más elevados de calidad, gusto y aspiración que otros bienes de la categoría, pero que no son tan caros como para resultar inalcanzables.

2 La clave que abre el camino al nuevo lujo es la conexión emocional que los consumidores establecen con esos bienes, ya sea estimuladora o compensadora. Pero esta conexión emocional no significa que la gente se haya vuelto irracional, sino que paga más por unas cosas y menos por otras. El viejo lujo ha estado siempre unido a distinción y estatus, clase y exclusividad, mientras que el mercado intermedio de toda la vida trataba de ofrecer precio, funcionalidad y comodidad. En contraposición a ambos, el nuevo lujo se preocupa por el compromiso emocional, es decir, por la implicación personal y directa con los bienes, que puede advertirse en comportamientos arquetípicos, como volverse para mirar el coche que uno acaba de aparcar. Para poder hacer frente a estos bienes extraordinarios, los consumidores procuran pagar menos por aquellos bienes que consideran de menor implicación –de ahí el creciente fenómeno del *low-cost*–, y esto forma parte del fenómeno global. No se gastan los ahorros de toda la vida, sino que supone una adecuada racionalización de los recursos, una parte importante de los cuales se dedica a lo que los consumidores consideran más importante, a lo que no quieren renunciar. En otras palabras, nunca desaparecerá la distinción entre gustos de lujo y gustos de necesidad, pues se está obligado a un juego entre ambos para mantener el equilibrio.

3 El nuevo lujo es real, verdaderamente real. No son meras variaciones cosméticas a productos ya existentes, sino auténticas aportaciones a la excelencia en tres planos: técnico, funcional y emocional. Así, por ejemplo, la aplicación de estas mejoras técnicas, funcionales y emocionales está permitiendo el auge de las ginebras de lujo (G´Vine, Brockmans, Hendrick´s, Bulldog, London Gin Nº 1, etc.), e incluso de las tónicas *premium* (Fever Tree, Broker´s, Markham, Elderflower, etc.), generando un boom en el consumo de los "gin-tonics de lujo". Este nuevo escenario competitivo permitió, por ➤➤➤

➤➤➤ ejemplo, a la ginebra London Gin (que cuesta 30 €) un recargo en el precio de la botella del 250% sobre Beefeater (que cuesta 12 €). Inicialmente, Beefeater fue introducida como gama alta, pero tanto su generalización como las características mismas de la ginebra han hecho de ella un producto de masas, lo que facilita la introducción de otros productos de nuevo lujo, como es el caso de Bombay Sapphire, que se sitúa en el rango de los 20 €.

Esto permite un sobrepago, en ocasiones, de hasta 10 veces frente a las gamas medias altas convencionales, que suben sus precios tres o cuatro veces. Pero el precio más alto no es suficiente para atraer a los consumidores, que son suficientemente inteligentes como para valorar los beneficios técnicos o funcionales de un producto y confiarle sus reacciones emocionales. El resultado es el literal destrozo de la curva de la demanda, pues con precios más altos incrementan el volumen de ventas. Una vez que la marca ha conseguido instalarse en la mente de los consumidores, es capaz de alcanzar el predominio en el mercado, hasta cambiar las normas de toda la categoría o crear auténticas tendencias, tal como ha ocurrido en estos últimos años con las cápsulas de café y la compra de cafeteras de cápsulas y monodosis, que se han convertido en la única categoría de pequeños electrodomésticos del hogar que ha crecido durante estos años.

4 Por último, esta nueva realidad es absolutamente positiva –frente a la tradicional visión crítica o, cuando menos, ambivalente, que denostaba la riqueza–, pues es una forma de enriquecer de manera objetiva la vida de las personas –material y emocionalmente–. Una aspiración que hasta ahora muy pocos podían hacer realidad, pero que cada vez está disponible para un mayor número de personas, de muy diversa extracción social.

Esta situación en los cambios de comportamiento de compra explica el crecimiento significativo de negocios y marcas en el extremo del *low-cost*, como Mercadona, Primark, Lefties, Decathlon, Ikea o las marcas de distribuidor en general, y, al mismo tiempo, y a pesar de

la crisis, la inelasticidad mostrada por el mercado de marcas de lujo y el desarrollo significativo de nuevas marcas posicionadas en el "nuevo lujo", o lujo democrático, como Custo Barcelona, Tous, Silestone, Starbucks o Nespresso. Según Silversten y Fiske (2005), y utilizando un modelo similar a una campana de Gauss, el mercado del centro (*mass market*) supone en la actualidad el 80% del mercado, repartiéndose el otro 20% entre marcas *low-cost* y marcas *premium*, o de lujo. Sin embargo, la demanda se desplaza hacia los extremos, pudiendo suponer en tan sólo unos pocos años un 40-50% el *low-cost* y el mercado *premium*.

EL RETO PARA LA GESTIÓN DE LAS MARCAS

Crear marca y situarse en una tendencia creciente del mercado tiene que ir acompañado de una estrategia de internacionalización de la marca. La orientación a la marca es un factor clave que permite a las empresas evolucionar. La tendencia parece ser clara en cuanto al desplazamiento del centro y la necesidad de buscar un posicionamiento en una de las dos grandes áreas emergentes. Este posicionamiento se puede desarrollar tanto a nivel local como global. Ahora bien, la mayor globalización de los mercados y la creciente movilidad internacional de los consumidores, así como la paulatina internacionalización de competidores, proveedores y distribuidores, favorecen el desarrollo de estrategias de marcas globales frente a las de marcas locales. Por otro lado, la globalización e internacionalización de la marca son claves para poder establecer una estrategia de marca de bajo coste o *premium*.

Una estrategia de bajo coste necesita el volumen necesario de compras, ventas y rotación de productos para trasladar a los consumidores un precio muy bajo. Muy difícilmente se puede alcanzar esta masa crítica de operaciones focalizándose únicamente en un mercado local. Por lo tanto, una estrategia sostenible de bajo coste necesita apalancarse en una demanda global, y, por lo tanto, será necesaria una estrategia de internacionalización de la empresa y globalización de la marca. Casos recientes como Primark (*low-cost* en textil-confección) evidencian esta situación. La imposibilidad de crecer más en el Reino Unido ha forzado a la empresa a desarrollar una estrategia de expansión internacional, implantándose en el año 2006 en España y, posteriormente, en 2009, en Portugal, Bélgica, Alemania y Países Bajos. Mercadona está inmersa también en esta disyuntiva. El crecimiento alcanzado en España en estos años, liderando el sector de distribución de productos de consumo, está llegando a la madurez y saturación del mercado. Por lo tanto, su crecimiento futuro tendrá que venir de nuevos mercados internacionales.

Por otro lado, la estrategia de marca *premium* necesita la proyección de una imagen global. Una marca global comunica prestigio, reputación, competitividad y mayor calidad percibida. Diversos estudios han demostrado que, en una gran multitud de categorías, las marcas globales proyectan una mayor calidad y prestigio, factores esenciales para crear una marca *premium,* o de lujo. Incluso muchas de las nuevas marcas de "nuevo lujo" se han desarrollado con una visión totalmente global desde sus inicios. Por ejemplo, cuando Custodio y su hermano David, que habían creado su firma en 1981, lanzaron su marca Custo Barcelona en 1996. No empezaron el lanzamiento en España, sino en Estados Unidos. Y acertaron, pues su estilo gustó tanto, que al año siguiente eran invitados a la New York Fashion Week, en la que siguen desfilando. Pese a que hoy están presentes en más de 3.000 puntos de venta de todo el mundo, siguen teniendo su mayor mercado en Estados Unidos (el 20% de las ventas). En esta misma línea se desarrolló Armand Basi. Su primera tienda, en 1980, no la abrieron en España, sino en Londres. Éste fue el caso de la famosa marca Manolo Blahnik, que, tras ser notoria en el entorno de la revista *Vogue* y abrir su primera tienda en Londres, su renombre global y éxito internacional fueron imparables.

> El nuevo lujo se preocupa por el compromiso emocional, es decir, por la implicación personal y directa con los bienes, que puede advertirse en comportamientos arquetípicos

DESAFÍOS PARA LAS MARCAS ESPAÑOLAS

Ahora bien, para las marcas españolas, esta tendencia al desplazamiento del centro es, ciertamente, una amenaza y un desafío. Las marcas españolas se han posicionado en un esquema

competitivo de buena relación calidad-precio, pero el reto será desplazar su posicionamiento hacia un planteamiento de *low-cost* o de gama alta. No será fácil, dado que, además, y a pesar de la internacionalización creciente de estos últimos años, las marcas españolas están todavía poco globalizadas.

Pues bien, para las marcas españolas, el desplazamiento hacia el *low-cost* es difícil, e incluso nada recomendable. La competitividad-precio y el nivel de productividad de la economía española no permiten desarrollar una estrategia de costes. Éste es uno de los problemas subyacentes en la competitividad de los productos y servicios españoles. A pesar del importante crecimiento y éxito acumulado por muchas marcas españolas en los mercados internacionales, todavía muchos sectores y empresas españolas están centrados en productos poco diferenciados, con una estrategia internacional basada en costes y con una escasa inversión en I+D+i (Guillén, 2006). Una economía desarrollada como la española no puede competir en precio y productos no diferenciados. Un posicionamiento *low-cost* es prácticamente inviable. Por lo tanto, se requiere adoptar una visión estratégica centrada en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo, a través de la innovación y la implantación de estrategias de creación y desarrollo de marcas con valor de mercado y una clara proyección internacional (Cerviño y Baena, 2011). Las marcas españolas que están adaptándose mejor a las actuales circunstancias de crisis económica y competencia de los países emergentes son aquellas que han adoptado este nuevo modelo competitivo focalizado en el valor e internacionalización de marca. Las marcas de calzado que aguantan la competencia de China o Vietnam, manteniendo sus cuotas de mercado nacional e incrementando sus exportaciones, son aquellas posicionadas en el segmento *premium*, como Camper, Panama Jack, Pikolinos o Mustang, entre otras.

El crecimiento en el sector textil viene apoyado por la irrupción de empresas centradas en el valor de sus marcas, como Desigual, Custo Barcelona, El Ganso, Bimba & Lola y Agatha Ruiz de la Prada, entre otras, que unen sus esfuerzos a las locomotoras clásicas de Zara, Mango y Springfield. Un caso que refleja la importancia de un posicionamiento *premium*

> La mayor globalización de los mercados y la internacionalización de competidores, proveedores y distribuidores favorecen el desarrollo de estrategias de marcas globales frente a las de marcas locales

CAMBIOS EN LA DEMANDA: EL HUNDIMIENTO DEL MEDIO

La adaptación de Carrefour y El Corte Inglés: márketing experiencial 'premium' y gama alta

Carrefour ha actualizado sus formatos de híper bajo el concepto de "Carrefour Planet", con objeto de generar más valor de marca ofreciendo al consumidor un espacio de venta multiespecialista, con más surtido, diseño y marcas *premium*, así como con nuevos servicios y confort y centrado en la experiencia de compra. Dentro de los nuevos Carrefour Planet se pueden encontrar salas de lactancia para bebés, sala de lectura y televisión, multitud de áreas gourmet, espacios de comidas y productos importados o un bistro bar en el interior. El Corte Inglés, por su parte, ha adoptado una estrategia de posicionamiento de precio más bajo para su área de alimentación (supermercados e Hipercor), una categoría más funcional y menos emocional. Sin embargo, en su negocio de gran almacén, se está reposicionando hacia el lado de gama más alta. Su nuevo centro comercial en Madrid trata de convertirse en el "Harrods" de España, con mil metros cuadrados de zona gourmet para degustación de tapas y con marcas de lujo en joyería, relojería y moda. También ofrece servicios de consultoría especializada en salud y deporte dirigidos a directivos de alto poder adquisitivo.

es la empresa gallega Textilonia. Se ha convertido en la segunda exportadora del textil-confección en Galicia, justo por detrás de Inditex, gracias a su planteamiento marquista, con marcas como Purificación García y, sobre todo, con la licencia de la marca Carolina Herrera, que representa ya más de dos tercios de la facturación de la empresa. Otras marcas del "nuevo lujo" español son Tous, Silestone, Becara, Alvarno, Castañer, Vichy Catalán, Uterqüe, Marqués de Griñón, Olimpo y Mirto, entres otras.

Por otro lado, las marcas ya establecidas tienen que analizar su planteamiento estratégico y dar respuesta a estos cambios en los mercados de consumo. Algunos ejemplos actuales de respuesta estratégica a esta incipiente situación del desplazamiento del centro los podemos observar en el grupo Inditex, Carrefour o El Corte Inglés. Lentamente, pero de manera regular, el grupo Inditex está reposicionando la marca Zara hacia una imagen de más prestigio en el mercado español, con precios más altos y gamas de productos básicos de más calidad. Esta estrategia ha sido la seguida tradicionalmente en los mercados internacionales, donde el posicionamiento de precios y prestigio de Zara es mucho más alto que en España. En paralelo, la empresa está potenciando la cadena Lefties, su marca de *low-cost*, para cubrir la creciente demanda en este mercado y hacer frente al crecimiento y desarrollo de otras marcas como Primark. ■

accenture
Alto rendimiento. Hecho realidad.
Return on Analytics
Valor basado en la Inteligencia Analítica
Con Viswanathan Anand, Campeón del Mundo de Ajedrez
bit.ly/return-on-analytics