

## Lladró y Japón

M<sup>a</sup> CARMEN PÉREZ LÓPEZ\*

*En este artículo se ofrece uno de los casos de éxito en la implantación de una marca extranjera, en este caso, española, en Japón: Lladró. En las siguientes líneas se esgrime brevemente la estrategia que se ha marcado la compañía para lograr unos resultados excelentes.*

*Palabras clave: mercados, comportamiento del consumidor, marcas comerciales, marketing, España, Japón.*

*Clasificación JEL: O53.*

Con el transcurso del tiempo los productos Lladró han ido logrando una creciente aceptación en todo el mundo. Así, se ha construido toda una red de establecimientos propios en ciudades tan importantes como Nueva York, Los Angeles, Londres, Valencia, Madrid, Barcelona, París, Sydney, Tokio, Hong Kong, Singapur y otras muchas más. Las tiendas Lladró se sitúan en las zonas más prestigiosas de cada uno de estos lugares junto con las marcas más selectas.

Sus primeros contactos con el mercado japonés se realizaron a finales de los años setenta cuando el fabricante de cerámica y cristal *Noritake* comenzó a comprar los productos de Lladró. Más tarde el gran almacén *Takashimaya* se convirtió en un nuevo cliente. En la primera mitad de los ochenta, debido a un lento crecimiento del mercado, las ventas de Lladró parecían no estar creciendo, por lo que en el año 1984 se optó por formar una alianza con la compañía japonesa *Mitsui & Co., Ltd.* Esta alianza desembocaría en 1986 en la formación de la actual *joint-venture Bussan Lladró Co., Ltd.* En diciembre del 1999 se crea *Lladró Japan Ltd.* con el objeto de adquirir en propiedad un edificio en la principal calle comercial de Ginza. Esta tienda estandarte, con la nueva imagen de Lladró, se inauguró en

noviembre de 2002 y cuenta actualmente con diez empleados.

El proceso de comercialización en Japón es el siguiente: *Lladró Comercial SA*, tiene como importador exclusivo en Japón a *Mitsui & Co., Ltd.*, quien a su vez vende los productos a *Bussan Lladró Co., Ltd.* y este es quien se encarga del almacenaje y distribución de las piezas.

*Bussan Lladró Co., Ltd.* tiene 32 empleados y cuenta con más de 120 puntos de venta en Japón, de los que un 95 por 100 son grandes almacenes, entre los que se encuentran los grupos siguientes: *Mitsukoshi, Takashimaya, Isetan, Daimaru, Tokyu, Tobu*, etcétera. El producto es vendido a los grandes almacenes procurando conseguir el cumplimiento de unos estándares de distribución que abarcan desde un espacio mínimo y una identificación de la marca, hasta un número mínimo de piezas en exposición. En estos establecimientos también se celebran ferias periódicamente para dar a conocer un abanico más amplio de la gama de Lladró. Otros de sus clientes son las corporaciones que adquieren el producto para uso propio o como regalo de empresa. A partir del año 2002 se desarrollan otros canales adicionales como el de la venta por catálogo.

La nueva estrategia de marca de Lladró a nivel mundial es la de desarrollar comercialmente la marca a través de tres vías:

— *Mejora de la imagen* mediante la revisión



MONOGRAFICO

\* Becaria de Inversiones de ICEX. Oficina Económica y Comercial de España en Tokio.

de los canales de distribución con el cierre de puntos de venta que no cumplen unas condiciones mínimas de presencia, espacio o consideración de la marca y el producto.

En el caso de Japón, Lladró tiene presencia en las cuatro principales islas que conforman el país (*Hokkaido, Honshu, Shikoku y Kyushu*). También se planea dar a conocer el producto en *Okinawa*, a pesar de que la zona no resulte ser la más atractiva debido a que no cuenta con una gran población. Así, de momento, los puntos de venta en Japón no se verán afectados por la estrategia de cierre.

— *Desarrollo de la distribución* a través de la apertura de nuevas tiendas propias, con lo que se persigue crear y desarrollar una nueva clientela a través de la mejora del conocimiento de la marca, del producto y de su variedad. Por motivos de espacio en los grandes almacenes no se puede exponer el número suficiente de piezas por lo que Lladró ha optado por ofrecer al público la experiencia de entrar y conocer el mundo Lladró atrayendo a los clientes a sus tiendas propias. En estas tiendas se pueden exponer más piezas y tener un contacto más directo con el cliente. Así lo demuestra con sus recientes aperturas, en París, Barcelona y Tokio.

La tienda de Lladró en Tokio se encuentra situada en Ginza, una de las zonas más famosas de Tokio donde se reúnen las firmas de mayor categoría del mundo.

Consta de un edificio de 500 metros cuadrados repartidos en seis plantas, de las que cinco están dedicadas a la exposición y venta al público. En el diseño del edificio se transmite una imagen de luz y armonía, efecto que se muestra con mayor énfasis en el jardín mediterráneo situado en la última planta. En la planta *Privilege Lounge* se exhiben las piezas únicas de Lladró que se ofrecen a este selecto colectivo y además se puede conocer la historia y esencia de la marca. En la segunda planta denominada *Gifts and Pleasures*, se encuentran piezas *best seller* y de entrada de gama a precios más asequibles.

— *Desarrollo del producto* con la creación de líneas más contemporáneas, sin que esto signifique la pérdida del componente artístico que caracteriza a sus obras. Esta nueva tendencia se pone de manifiesto en sus nuevas colecciones, como la inspirada en las obras del pintor impre-

sionista austriaco *Gustav Klimt*; «*Las bañistas*», que evoca la tradición del baño turco; o «*Movement*», inspirada en el reino animal. Se pretende dar a conocer otras obras realizadas por Lladró con materias diferentes a las utilizadas en las tradicionales figuras de porcelana, como es el caso del gres que combina colores mates con esmaltes. El mercado japonés normalmente prefiere formas más tradicionales en las que predomina el brillo y cuyos protagonistas son damas elegantes, animales, niños o temas florales. Con esta estrategia se quiere demostrar al cliente japonés que existen otras obras distintas a las que tradicionalmente se conocen. De esta forma se busca además, desarrollar y acceder a consumidores más jóvenes.

Está en proyecto el lanzamiento de colecciones exclusivas para tiendas propias que van desde colecciones de esculturas hasta objetos de decoración interior y accesorios para la mujer.

En el marco de su estrategia de diversificación, Lladró adquirió a finales del año 2001 una participación mayoritaria de la firma de joyería *Carerra y Carrera*, ubicada en Madrid, que mantiene distribución propia en Japón.

La clave del éxito de las obras de Lladró en Japón responde a las mismas razones de su éxito a nivel mundial: la calidad de sus esculturas, en cuya elaboración se busca la máxima perfección y detalle, los valores que transmiten sus obras a través de la expresión de todos los sentimientos positivos de ser humano y de la vida, la búsqueda del uso de nuevas técnicas y de nuevos campos de inspiración y la unicidad de sus productos.

Las acciones de marketing de Lladró se diseñan en España y más tarde se adaptan a cada uno de los países, según sus características. Normalmente se aprovechan determinadas festividades o acontecimientos. En Japón cada año se realizan dos lanzamientos de un total de unas 100 piezas por año, cuyo precio oscila entre los 5.000 y los 3.300.000 yenes. El primer lanzamiento se realiza en primavera y consta aproximadamente del 40 por 100 de las unidades y el resto se presenta en el lanzamiento de otoño donde también se incluyen las novedades navideñas. El importe medio de cada pieza, según la relación importe de la facturación/unidades vendidas, se encuentra alrededor de unos 30.000 yenes.



MONOGRAFICO

En alguna ocasión Lladró ha tenido que adaptar alguna de sus creaciones al mercado japonés. Resulta bastante interesante el caso de la colección de piezas del Zodiaco. Lladró se dio cuenta de que en el zodiaco japonés en lugar de usar el símbolo de la cabra se usa la imagen del cordero. Por eso se incluyó la figura de un pequeño cordero dando al cliente la opción de elegir entre ambas imágenes.

El público objetivo japonés de Lladró es mayoritariamente femenino, tanto joven como maduro y ha sido en un 80 por 100 la mujer de más de cuarenta años y de un nivel económico medio-alto. Una vez que los hijos se independizan, las familias disponen de un mayor presupuesto para adquirir este tipo de producto considerado de lujo. Sin embargo con el lanzamiento en otoño del 2002 de NAO, la segunda marca de Lladró, que ofrece precios más asequibles, que varían entre los 5.000 y 20.000 yenes se pretende: por una parte, *educar y desarrollar el mercado joven* con la perspectiva de una futura adquisición por parte de estos clientes de piezas más valiosas y, por otra, *multiplicar las oportunidades de regalo*. Como ejemplo de esto último, se puede mencionar la costumbre japonesa de efectuar un regalo a los invitados en las bodas (*Hikidemono*). El precio de esta clase de regalos normalmente está alrededor de los 5.000 yenes. La introducción de una gama con precios más asequibles también responde al actual momento de recesión económica.

La distribución de NAO se realiza por canales distintos a los de Lladró para evitar la asociación de ambas marcas, centrándose en grandes almacenes cuyo público maneja un menor presupuesto y busca productos de menor precio que los de Lladró. Al mismo tiempo se realiza también la venta por catálogo. Se ha esperado para introducir NAO en Japón a que Lladró esté firmemente establecido en el mercado, para consolidar una imagen de calidad y lujo del producto y así evitar posibles confusiones con esta segunda marca.

Las dificultades que encuentra la compañía en el acceso al mercado japonés son, entre otras, las siguientes: la diferencia de mentalidad a la hora de realizar una *joint-venture*, la barrera del idioma, los elevados costes de implantación, un mercado muy perfeccionista y bastante exigente en cuanto a plazos y calidad, la necesaria adaptación de las campa-

ñas de marketing, la distancia con España o la diferencia horaria. El problema que puede surgir con las llamadas «importaciones paralelas» que se derivan de la existencia de una oferta a un precio inferior, no afecta a la empresa de una forma tan significativa como sucede en el caso de otras compañías.

Los principales competidores de Lladró en el mercado japonés son empresas fabricantes de porcelana y cristal extranjeras, con las que compete por el mismo presupuesto de los clientes que acuden a los centros comerciales. Otras empresas líderes son *Wedgwood, Baccarat, Swarovski, Meissen, Royal Doulton* y *Royal Copenhagen*, la mayoría de éstas dedicadas a las vajillas de porcelana y accesorios de cristal y alguna de ellas también a la escultura. En cuanto a nivel de ventas, Lladró se encuentra en la primera posición en el sector de la porcelana decorativa en Japón y entre las diez primeras marcas en el sector de la porcelana y cristal. El ascenso en este *ranking* es considerado por Lladró como un reto.

Para Lladró existe un gran potencial de mercado en Japón por varias razones. Una de ellas está en el hecho de que sus competidores se dedican principalmente a la fabricación de vajillas. Durante los años ochenta este producto incrementó sus ventas de una forma considerable, sin embargo al tratarse de un producto de compra no repetitiva se ha producido una saturación del mercado en cuanto a oferta y adquisiciones, situación que todavía no se ha dado en el área de las esculturas. Se plantea así la posibilidad de que se produzca una reorientación de la compra hacia este tipo de producto. La otra razón está en la occidentalización en los gustos japoneses en cuanto al diseño y la decoración. Para la compañía, la facturación en Japón aún no tiene el peso suficiente que se merece sobre las ventas a nivel mundial, ocupando este mercado todavía el cuarto lugar en cuanto a importe, después de Estados Unidos, Reino Unido y España. El mercado japonés, por tanto, ofrece a Lladró un futuro alentador.



MONOGRAFICO

## Bibliografía

- Lladró, la voluntad creadora. Lladró Comercial S.A. 1998, España.
- Revista 1/2003 Lladró Privilege.
- [www.lladro.com](http://www.lladro.com).

**BUSSAN LLADRÓ CO., LTD.**

**Constitución:** 23 de enero de 1986  
**Dirección:** Hirose Bldg. 10F  
3-17 Kanda Nishiki-Cho  
Chiyoda-Ku, Tokyo  
101-0054 Japan  
Tel: 81-3-3293-0801  
Fax: 81-3-3293-0816/0823  
*www.lladro.com*  
**Objeto social:** Mayorista y distribuidor de  
piezas de porcelana.  
**Capital:** 300 millones de yenes.  
Lladró Comercial S.A.  
(51 por 100) y Mitsui & Co.,  
Ltd. (49 por 100)  
**Cuerpo directivo:** Director: Gonzalo Fonseca

**LLADRÓ JAPAN LTD.**

**Constitución:** 6 diciembre de 1999.  
**Dirección:** 7-8-5 Ginza  
Chuo-ku, Tokyo  
104-0061 Japan  
Tel: 81-3-3569-3377  
Fax: 81-3-3573-5065  
*www.lladro.com*  
**Objeto social:** Minorista de piezas de  
porcelana del grupo Lladró.  
**Capital:** 2.150 millones de yenes.  
100 por 100 de Lladró  
Comercial S.A.  
**Cuerpo directivo:** Director:  
Gonzalo Fonseca



MONOGRAFICO