

INTRODUCCIÓN

El sector europeo del textil es una de las primeras víctimas de la globalización y la discriminación por los precios. Los mercados más importantes del textil son Europa (135mil millones de euros), Estados Unidos (100 mil millones de euros) y China junto a Japón (35 mil millones de euros). En este entorno hipercompetitivo, las marcas como ZARA y H&M han entendido la necesidad de emprender importantes cambios para mantenerse competitivos.

Estas empresas tienen pocas características en común excepto el hecho de que distribuyen productos de última moda a un público muy amplio. Las empresas de la industria del textil evolucionan pues es un entorno caótico. En efecto, la moda está, por definición, en perpetuo movimiento: representa los gustos del momento. Además de la incertidumbre relacionada con el tiempo, existen numerosas otras variables que hay que tener en cuenta a la hora de elaborar la estrategia de la empresa. Entonces, ¿cómo combatir estos fenómenos? Para conseguir seducir a la clientela e imponerse en un sector hipercompetitivo, no emplean las mismas estrategias. Gestión de empresa, producción de las colecciones, marketing y comunicación, todo opone a las dos marcas.

Para protegerse de un mercado de la moda incierto, ZARA ha elegido, por ejemplo, una estrategia limpia que rompe con la de sus principales competidores. Es la integración vertical de la cadena de valor. Esta estrategia es posible gracias a una organización y a una logística milimetrada. Todo ello hace que ZARA pueda practicar una gestión de escasez, es decir que la renovación de las colecciones es prácticamente mensual.

Paralelamente, H&M navega sobre una nueva tendencia llamada "masstige"(prestigio de masas). En la práctica, este fenómeno permite a los consumidores comprarse un producto de marca a un precio muy asequible. El término "masstige" procede de la contracción de dos palabras: "mass market" y "prestige" (mercado de masas y prestigio). Por lo tanto, el masstige es la alianza de una marca prestigiosa y una marca de gran consumo. En 2004, Karl Lagerfeld se asoció con H&M para proponer una recién estrenada colección. De este modo, la marca procedente del universo de la gran distribución vio aumentar considerablemente sus ventas, sobre todo cuando previamente se orquestó con astucia una campaña publicitaria. En cuanto a la marca conocida como "marca de prestigio", esta operación le permite dar a conocer su firma, su universo a un público más amplio dándole, al mismo tiempo, la ilusión de entrar en el mundo tan codiciado del lujo. Este fenómeno, cada vez más habitual, no es completamente nuevo, ya que, en los años 90, diseñadores de moda como Karl Lagerfeld y Sonia Rykiel, posaron ya para una campaña de publicidad para Kookaï. Desde entonces, los casos de masstige se multiplican en la moda, concretamente con Jean-Paul Gaultier que renovó su célebre marinera para La Redoute (catálogo verano 2004) y, más recientemente, Madonna para H&M. Por lo tanto, el lujo y el gran consumo no son dos mundos tan antagónicos, pues se encuentran ciertas características que definen el lujo tanto en ZARA como en H&M.

A través del ejemplo de estas dos empresas, intentaremos entender cuáles son los métodos de la democratización del lujo. Dicho de otro modo, ¿cuáles son las palancas con las que las empresas del textil pueden jugar para proponer ropa con un fuerte valor añadido para el consumidor manteniendo al mismo tiempo una política tarifaria reducida?

EL MODELO DE ZARA

Creada en 1975 por Amancio ORTEGA, la marca de ropa ZARA se desarrolló hasta convertirse hoy en un auténtico imperio textil que vale más de 9 mil millones de euros. El modelo de negocios de ZARA es reducir al mínimo los ciclos de producción para los productos más “de moda” gracias a una cadena logística basada en la reactividad, ya que el objetivo es ofrecer a sus clientes productos de calidad que siguen la moda o incluso se adelantan a ella a un precio moderado. El modelo es único en su especie. Mientras que toda la industria se desvive por la deslocalización, ZARA fabrica en España algo más de la mitad de sus artículos, los más actuales. El resto, los básicos, se deslocalizan, pero en más de un 70% en Europa. Asimismo, la marca se encarga personalmente de la gestión de sus 625 tiendas. Controlar a la vez la producción y la distribución le confiere muchas ventajas:

- una perfecta optimización de los flujos de información que circula de una punta a otra de la cadena
- limitar los riesgos de stocks, y los plazos gracias a una política de series limitadas (marketing de la escasez)
- poder abastecer todas sus tiendas desde su fábrica en Coruña, gracias a su sistema de producción centralizada (la marca limita de este modo los niveles intermediarios, reduciendo las existencias incompresibles y los plazos)

EMERGENCIA DEL MODELO ZARA

Toda sociedad del sector textil debe responder a la incertidumbre de una clientela muy cambiante así como a los riesgos imprevisibles. El mayor riesgo es que la producción no encuentre su mercado. Además, ZARA se enfrenta a una doble competencia:

- la de los productos básicos procedentes de países con una producción a bajo coste;
- la de empresas mundiales sobre los productos de gamas superiores como H&M.

En este contexto, la competencia frontal con los productos baratos es impensable. La única solución es proponer productos de gamas superiores diferenciándose lo más posible. Por lo tanto, ZARA debe convertirse en el comerciante más rápido de Europa. Para ello, impone una renovación permanente de las colecciones de sus competidores y ofrece, de este modo, la última moda al mejor precio.

UN MÉTODO APARTE EN EL SECTOR DEL TEXTIL

A. Romper con las estaciones, ser el más rápido

La producción local y la integración vertical

Para ser lo más reactivo posible en este mercado competitivo, ZARA ha elegido privilegiar la producción local y la integración vertical. En efecto, ZARA ha elegido agrupar sus actividades cerca de su sede en Coruña con el objetivo de ganar tiempo y obtener un mejor control. La producción está en relación directa con el polo de creación que cuenta con 400 diseñadores. ZARA ha invertido igualmente en máquinas de corte, con la última tecnología, que están en marcha día y noche. 200.000 unidades salen cada día de las fábricas de ZARA. Estas máquinas completamente automatizadas pueden cortar cualquier dibujo a partir de los patrones que se les transmite digitalmente. Finalmente, una red de talleres exclusivos que aportan las destrezas y habilidades necesarias,

realizan la confección y completan la flexibilidad de ZARA. Es evidente que para ZARA es impensable perder tiempo con múltiples intermediarios, es por lo que trata directamente con su red de proveedores habituales.

La capacidad logística

Recién producidos, los artículos transitan por el centro logístico de Coruña. Las cifras son elocuentes: 1 millón de artículos por semana son procesados por esta plataforma a través de una red de 200 kilómetros de cables aéreos sobre una superficie de 400.000 m² completamente automatizados. El taller se vacía por completo 2 veces por semana.

El control de la distribución

Incluso al final de la cadena, ZARA mantiene el control. En efecto, ZARA es propietaria de casi todas sus tiendas, todas situadas en lugares estratégicos. Son numerosas las ventajas, en concreto, un control total de su imagen y una gran reactividad. Todos estos elementos reunidos hacen que ZARA pueda ofrecer a los consumidores 12 colecciones al año, mientras que sus competidores sólo pueden distribuir 3 ó 4. Por lo tanto, una temporada en ZARA dura un mes y sigue la moda ¡o incluso la adelanta!

Un plazo de entrega de 15 días

Es el plazo mínimo que existe entre la creación y la colocación de la mercancía en la tienda. ZARA tarda sólo 15 días para diseñar nuevos modelos, fabricarlos y enviarlos a cualquier tienda del mundo. Las distintas etapas de este plazo de entrega son las siguientes:

- **Día 15 Diseño:** Un diseñador crea el modelo inspirándose en la ropa de lujo y en las expectativas de los clientes.
- **Día 13 Corte:** El corte de los tejidos dirigido por ordenador, se hace en una fábrica que pertenece al grupo de Coruña.
- **Día 5 Confección:** Cosido por un subcontratista, la prenda regresa después a una fábrica de la casa para los acabados.
- **Día 3 Expedición:** La salida se hace en camión si la prenda está destinada a Europa, en avión si se dirige a Asia o a Estados Unidos.
- **Día 0 Puesta a la venta:** Una hora antes de la apertura, los vendedores etiquetan el modelo entregado temprano por la mañana y lo colocan en los estantes.

La flexibilidad de la cadena logística permite proponer, de este modo, un producto “de moda” y siempre más nuevo con respecto a los competidores. Zara disfruta así de una imagen de marca de moda y gana cuotas de mercado adicionales. Esto también le permite reducir los costes: la mejora del margen otorga una ventaja de precios a ZARA que también permite ganar cuotas de mercado adicionales. Todo ello contribuye a una expansión agresiva de la marca.

Marketing de la escasez

Una colección que se adapta a la demanda gracias a la integración de un sistema de información eficaz y de una herramienta de producción de vanguardia, las colecciones de ZARA siempre han tenido su público. Una optimización de las idas y vueltas: ZARA optimiza la frecuencia de las visitas de estos clientes (entre 8 y 12 visitas al año). Por lo tanto, el cliente de ZARA viene a menudo para aprovechar las últimas novedades y compra en pequeña cantidad (2 a 3 artículos por visita). La renovación de las colecciones es tal que ZARA hace muy poca publicidad y no dispone prácticamente de ningún stock: es el marketing de la escasez.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

El éxito de ZARA se explica sobre todo por su organización: ZARA controla sus suministros integrando todos los elementos de su cadena de valor. Con un sistema de información integrado a toda su filiar, ZARA ha desarrollado tal excelencia en la gestión de su cadena logística que se ha convertido en un modelo para numerosos directores generales, deseosos de mejorar los resultados de sus empresas. La innovación tecnológica contribuye ampliamente a la creación de nuevas oportunidades de mejora de la cadena de valor poniendo a disposición de la dirección las herramientas que permitan capturar, compartir y analizar los datos e información necesaria para sincronizar los procesos del conjunto de la cadena operativa. Finalmente, el contexto actual de desaceleración económica y el sector textil hipercompetitivo refuerzan las acciones de reducción de los costes, en especial de la cadena logística e industrial. Todos estos factores explican de nuevo las decisiones de ZARA y contribuyen a reforzar el interés que demuestran algunas direcciones generales en integrar la cadena de valor.

Los grandes principios de la integración vertical de la cadena de valor textil

La integración de la cadena de valor permite optimizar los intercambios a lo largo de la cadena logística- del proveedor al cliente- mejorando la reactividad y los resultados de la empresa. Además de la búsqueda de una disminución de los costes y de las necesidades de financiación fruto de una rotación más rápida de las existencias, el principal objetivo que se plantea es mejorar el nivel de servicio a la clientela gracias a la disponibilidad de los productos esperados, en una amplia red de distribución (incluido, a plazos, el e-comercio), una renovación frecuente de la oferta conservando al mismo tiempo los más vendidos y los básicos, un servicio post-venta eficaz. Las empresas embarcadas en la integración de la cadena de valor deben respetar ciertas reglas básicas.

- la gestión de stocks no tiene como objetivo su reducción sistemática sino su optimización. Hay que evitar las roturas de stocks y aprovechar las oportunidades de bajadas de precios de las materias primas.
- para alcanzar la satisfacción del cliente, la primera regla reside en la capacidad del grupo de garantizar la disponibilidad de los productos esperados en los puntos de venta y en los periodos claves. Esto tiene como objetivo minimizar los plazos de entrega en toda la cadena logística.
- este modelo impone una transformación de los modos de organización interna y externa de la empresa. El éxito de estos proyectos pasa por una estructura transversal con el fin de facilitar la circulación de los flujos de información.

La integración de la cadena de valor según ZARA

Un poderoso sistema de información

Cada día, se transmite la información a la sede de Coruña lo que permite a la dirección ver cuáles son los modelos que funcionan y cuáles no. El informe diario no serviría de nada sin la reactividad en la gestión de los suministros y en la realización de los pedidos. Para alcanzar un procedimiento de 15 días entre la decisión de crear un producto y su puesta a la venta en las tiendas, el conjunto de la filiar y los subcontratistas exclusivos están integrados gracias a un ECR (efficient consumer response). Los subcontratistas y proveedores están en relación permanente con la sede y trabajan en exclusividad para ZARA. Por lo tanto, pueden responder de inmediato a la demanda (a diferencia de otros grupos que no trabajan en exclusividad y que deben esperar su turno en las planificaciones de los subcontratistas; entre 2 y 3 meses).

Para evitar los frenos de resistencia, ya que cuando hay comercio hay forzosamente negociación entre comprador y proveedor o prestatario; en su procedimiento, ZARA tiene que negociar los precios antes de realizar el pedido. Por lo tanto, el Grupo ha puesto en marcha equipos interfuncionales. Estos equipos transversales siguen la cadena de valor, negocian regularmente los costes y los precios. Atraviesan toda la cadena de suministro y localizan las disfunciones que podrían hacer perder tiempo. Estos equipos también permiten transferir las existencias de los invendidos de tienda en tienda. Ningún artículo regresa a los almacenes de ZARA.

La cadena logística

La cadena logística está sobredimensionada para responder a los picos de demanda. ZARA optará por el avión frente al barco. Una vez diseñados los artículos, éstos son almacenados en dos centros logísticos, uno situado en Coruña y el otro en Zaragoza. Estos enormes centros de 400.000 m² que costaron a ZARA 100 millones de €, cada uno se vacía por completo dos veces por semana. ZARA necesita entre 24 y 48 horas para alcanzar cualquiera de sus tiendas, en el mundo entero, a partir de los centros logísticos. Después, los artículos son fragmentados a nivel de los HUBS (terminales de rotura de carga) hacia las tiendas.

La red de distribución

Propietaria de 475 tiendas de las más de 500 tiendas ZARA, el grupo se ha decantado por el control de la red de distribución. Cada año, el grupo reinvierte el 80% de su resultado en la distribución. Esto explica un crecimiento de actividad más lento de lo previsto. Además, la elección de las tiendas es primordial, sobre todo en la localización geográfica. ZARA quiere los mejores emplazamientos en el centro de las ciudades. Se evita así tener que realizar campañas publicitarias y los consumidores no pueden evitar pasar delante de una tienda ZARA.

EL MODELO DE H&M

En noviembre de 2004, la cadena de tiendas H&M realizó una operación comercial atrevida e innovadora. La firma preparó cuidadosamente una “estrategia” que revolucionó a los ejecutivos y las fronteras del universo del lujo y la distribución especializada. Durante unos días, el distribuidor de ropa comercializó una línea de artículos creada por el diseñador Karl Lagerfeld en 20 países (Europa y Norteamérica).

LAS PALANCAS DEL MARKETING DE LUJO

Para definir un producto de lujo, se consideran en general 5 criterios importantes:

- una superioridad técnica o tecnológica
- un valor estético
- un fenómeno de escasez
- un precio relativamente elevado
- una representación simbólica aportada por la imagen de la marca

Estas 5 palancas constituyen los cimientos del marketing de lujo. Luego, cada firma las acciona de forma diferente en función de la segmentación de su mercado y de sus destinatarios. Sin embargo, la colaboración entre H&M y Karl Lagerfeld transgrede los cimientos de estas estrategias tradicionales. El cobranding o estrategia de marcas compartidas se basa en efecto en una nueva estrategia: bajar fuertemente la palanca “precio” y accionar a tope la palanca “representación simbólica”. Todo ello asociado con una fuerte dramatización comercial, en especial a través de un efecto de escasez.

Precios ajustados para una colección de marca

El concepto de H&M es parecido al de su colega sueco Ikea. Su modelo de negocio se basa en la venta de productos con un diseño innovador, pero a precios razonables. La actividad de marcas como el sueco H&M, los españoles Zara y Mango y el americano Gap también se viene denominando “fast fashion” (moda rápida). Esto caracteriza artículos que se compran rápidamente, se desgastan rápidamente y se tiran rápidamente. Maragreta Van den Bosch, responsable del diseño para H&M, presenta las claves del éxito de una actividad como ésta: “tener pocos intermediarios, comprar grandes volúmenes de tejidos y utilizar un sistema de distribución bien rodado”. La colaboración entre H&M y Karl Lagerfeld se apoya en el posicionamiento de la marca en cuanto a precios. Los artículos diseñados por el modisto se han puesto a la venta a unos precios comparables a los demás productos textiles de la marca. Con un posicionamiento tarifario como este, H&M crea una primera transgresión de las fronteras en la mente de los consumidores. Éstos pueden adquirir artículos que no son imitaciones sino artículos que se inspiran en el gran lujo, dotados de un elevado valor estético, pero a precios asequibles. En marketing, se considera habitualmente que el segmento del “gran lujo tradicional” del que forma parte la alta costura y una firma como Chanel, empieza a partir de los 2.000 euros. En H&M, la colección diseñada por Karl Lagerfeld fue comercializada con un precio mínimo fijado en torno a los 20 euros.

Origen del éxito de la operación

La representación simbólica es un conjunto no objetivable. Se compone de un conjunto de imágenes y palabras desencadenadas por la percepción de un objeto, una persona o bien la evocación de un nombre. Esta sensación recurre a los 5 sentidos, se activa de manera inconsciente y se basa en referentes materiales e inmateriales. En el marketing de lujo, la simbología tranquiliza y justifica la pertenencia del consumidor a un universo de gama alta. Justifica también el precio más elevado. Karl Lagerfeld es un personaje complejo y muy rico. En la imaginación colectiva, ha sabido capitalizar la atención del consumidor por dos motivos principales:

- ante todo, está asociado a la firma Chanel desde 1983
- es un personaje complejo, mediático y más bien excéntrico.

En este caso concreto, H&M se revela como un efecto de suerte para el consumidor común. Proponiendo una colección firmada por Karl Lagerfeld en sus lineales, la marca permite a segmentos de la población con ingresos medios entrar en contacto con el universo complejo de los símbolos asociados al diseñador de moda. En primer lugar, está la firma de costura Chanel pero también está el lujo, la búsqueda de la elegancia, la mujer parisina, el buen gusto.

Karl Lagerfeld describe su colección como el hecho de “hacer esnobismo al revés, haciendo asequibles sus letras de nobleza” o incluso “regalarse la idea de un universo”. Para Christian Bagnoud, director de marketing de H&M Canadá, “a muchos clientes les motiva el hecho de comprar un artículo diseñado por Karl Lagerfeld, pero sus creaciones son, por lo general, muy caras. Ahora, todo el mundo se lo puede permitir”.

Marketing de la escasez

Oficialmente, el equipo de Karl Lagerfeld no había previsto que H&M creara un “fenómeno collector” en torno a esta colección. En efecto, el grupo sueco instauró el concepto de escasez y, como ejemplo, se pueden recordar las cifras de la producción en Francia de la famosa chaqueta con lentejuelas que ascienden a 300 unidades para 28 tiendas. La estrategia de comunicación de H&M se basa en la escasez. En su estrategia mediática antes del acontecimiento, la marca utilizó un efecto de anuncio muy bien orquestado, pero clásico. Hemos comentado en los párrafos anteriores por qué las palancas “precios” y “simbología” son los factores claves del éxito de la campaña previa. Por su parte, la estrategia posterior permite que se hable de la marca después del acontecimiento. En este caso concreto, podemos recordar el artículo del diario Libération que presentaba la operación comercial como una cuenta atrás. El artículo describía la avalancha de consumidores (o más bien, de consumidoras) en las tiendas parisinas de H&M. Asimismo, nos informaba que “los primeros habían llegado a las seis de la mañana”, “los vendedores mostraban sus manos llenas de arañazos y apenas si se atrevían a sacar ropa del almacén”. Además, la tienda de la calle Rivoli fue “arrasada en 13 minutos”. Esta presentación del período de comunicación es estratégica para el grupo. En efecto, destaca la dinámica comercial de H&M en 20 países de Europa occidental y Norteamérica y depende de varios objetivos del ámbito económico y financiero. Detrás de este “golpe comercial” encontramos motivaciones relacionadas con el hecho de que:

- numerosos análisis convienen en decir que al grupo sueco le cuesta imponerse en el mercado americano a pesar de un marketing de masas (el tamaño de ciertas tiendas se ha reducido y la sucursal de Chicago ha cerrado sus puertas)

- la marca intenta desarrollar su notoriedad a escala mundial con la perspectiva de nuevas implantaciones.
- la marca intenta reforzar su imagen de marca mediante un posicionamiento de marketing de gama media chic y asequible.

LA COLABORACIÓN CON KARL LAGERFELD

Cuando la oferta coincide con la demanda

Cuando se estudia el comportamiento de los compradores de lujo en la actualidad, se observa el paso de un consumo diario por parte de una élite al consumo puntual de un elevado número. Más allá de esta tendencia, también se observa que Karl Lagerfeld alude a una “tercera vía” que consiste en “mezclar cosas caras con cosas baratas”. Martine Leherpeur, en L.S.A, habla de “diagonal del loco” con “un consumidor que por la mañana compra en Dior y por la tarde en H&M”. El éxito de la colaboración entre Karl Lagerfeld y H&M es sintomática de esta nueva forma de consumo. Utiliza una evolución de las modas de consumo para construir una estrategia: los consumidores mezclan los segmentos del lujo tradicional y el distribuidor intenta responder a esta necesidad, aunque tenga que transgredir las referencias tradicionales. Al final, la marca espera que la fuerza de la representación simbólica compense la desacralización con el precio. Para la clientela habitual de H&M, el cobranding con Karl Lagerfeld es globalmente positivo. Aunque la marca sueca haya utilizado una estrategia de marketing agresiva, el consumidor tiene la sensación de salir ganando de la operación. Hemos comentado anteriormente el efecto de suerte que constituye esta posibilidad de entrar en contacto con el universo del lujo. Además, más allá del refuerzo de la imagen de marca, el éxito de la operación deja presagiar nuevas colaboraciones entre el distribuidor y famosos diseñadores de moda. El consumidor está en vilo. De hecho, tuvo lugar una colaboración con Stella McCartney un año más tarde.

Una ventaja competitiva para el consumidor

En diciembre de 2004, H&M anunció un crecimiento de sus ventas en noviembre de 2004 del 24% con respecto a noviembre de 2003. Se trata de la mayor progresión mensual del grupo desde octubre de 2002. El efecto de la colección “Lagerfeld for H&M” influyó del orden de 6 a 8 puntos de este 24%. Globalmente, el distribuidor se ha beneficiado ampliamente de la operación comercial “Karl Lagerfeld for H&M”. También hemos comentado anteriormente que la estrategia de comunicación relacionada con el cobranding era un punto fuerte para la marca, en especial en el marco de su estrategia de expansión. No obstante, es interesante volver sobre la imagen de precio del distribuidor. Juliette Garnier, en la revista LSA, afirma que “la bipolarización del mercado de la ropa en relación al lujo y a la gama baja, debilitan las marcas y firmas de gama media”. Para marcas como H&M, ZARA o incluso MANGO, es necesario romper este posicionamiento en gamamedia:

- bien subiendo el posicionamiento comercial (buena caída, buen corte, buen estilo, buen tejido, precio justo)
- bien bajando el posicionamiento comercial (más barato, merchandising reducido, menos estilo, menos calidad)
- bien manteniendo una posición media que apuesta por “lo más” con respecto a los “hard discounters” (más moda, más renovación, más placer de compra, más segmentación)

H&M tiene una estrategia que se enmarca en este último segmento. A la marca no le interesa subir su posicionamiento tarifario sino que es mejor que mantenga una fuerte imagen cualitativa, que tienda a una gama alta (real o ficticia). En este caso, la colaboración con diseñadores de moda de renombre sirve para alcanzar este objetivo. El cobranding permite conciliar los parámetros precio y calidad. En este marco, un factor clave del éxito mayor reside en la capacidad que tiene la marca por plasmar las tendencias en colecciones para el gran público. Hasta hoy, es lo que ha permitido la expansión del grupo sueco.

Una lógica win-win

Un cobranding es una colaboración entre dos partes y supone una lógica win-win para sacar el mayor provecho. Ante todo, para Chanel, el propio Karl Lagerfeld reconoce que no se deben excluir repercusiones comerciales. El diseñador declara que “las que van a comprar Karl Lagerfeld en H&M también les apetecerá comprar una barra de labios o un perfume Chanel”. El “brand stretching” de la firma de alta costura le permite estar presente en los segmentos del gran lujo, pero también del lujo intermediario y del lujo asequible. Éste último es el que puede beneficiarse más de las repercusiones del cobranding Lagerfeld-H&M.

En cuanto a la imagen de marca de la firma de alta costura, los segmentos de clientela “exclusivos” o “habituales” (en particular, la clientela “burguesa”), la colección “Lagerfeld for H&M” se asimila a una forma de diversificación que la casa matriz Chanel practica ya en otras formas. Saber innovar, arriesgarse y superar los prejuicios es una garantía de dinamismo en economía. Estas reglas se aplican también al sector de la moda, pero a distintos grados evidentemente. Además, para el diseñador, la colaboración con H&M es una oportunidad añadida para tener acceso a los medios de comunicación y jugar a su juego favorito: la provocación.

UN INTERÉS CRECIENTE POR EL “MASSTIGE” (PRESTIGIO DE MASAS)

La operación comercial que estudiamos no es un fenómeno aislado. Se enmarca como una nueva forma de consumo. En este caso concreto, se trata de un interés creciente de los consumidores de masa para las marcas de lujo. Este término procede de la contracción de “mass market” y “prestige”. En su cobranding, H&M y Karl Lagerfeld han utilizado el conjunto de factores claves del éxito del masstige que son los siguientes:

- alianza de una marca prestigiosa y una marca de gran consumo
- adopción de códigos de comunicación propios al gran consumo y adaptación de éstos en función de los mercados (las marcas de lujo solo utilizan, en general, un único discurso para el mundo entero)
- carácter efímero de las operaciones comerciales que se basan esencialmente en el efecto de anuncio
- reclamo de los creadores de las grandes firmas de costura
- destinatarios de marketing más jóvenes y más femeninos que para los productos de lujo

De este modo, vemos cómo H&M ha sabido entender, en un primer momento, la nueva tendencia de consumo y en un segundo momento, ha utilizado sabiamente el conjunto de factores claves del éxito del masstige. No obstante, queda por ver a partir de ahora cuáles pueden ser los límites de esta evolución de la oferta y la demanda.

CONCLUSIÓN

Un gran número de tiendas prácticamente idénticas, segmentos competidores, volúmenes de negocios similares: desde hace una década, H&M y Zara se hacen la competencia con métodos de marketing radicalmente opuestos. Por un lado, ZARA y su modelo estratégico de la integración vertical, consigue ofrecer a los consumidores ropa que siempre está a la última, sin apenas publicidad. En efecto, solo se dedica un 0,3% de su volumen de negocios a la comunicación frente a un 3,5% para H&M. Esto se enmarca, sin duda, en una política de perfecto dominio de los costes sin olvidar que el gigante español internaliza más del 60% de su producción. Sin embargo, esto no le impide ser uno de los líderes de su mercado, proponiendo renovaciones de gama cada mes. Este sistema ha resultado ser un éxito, en gran parte gracias al buen funcionamiento de su sistema de información, pero también gracias a numerosos diseñadores que exploran las tendencias del futuro.

Frente a esta competencia, H&M se ha posicionado en el mercado de gama media/alta. De resultado, sus productos tienen un fuerte valor añadido y disfrutan de una imagen de marca de calidad. Se trata del *masstige*, la alianza de una marca prestigiosa y una marca de gran consumo. Y cuando dichas alianzas se acompañan de una comunicación eficaz, el resultado es implacable. En primer lugar, el rumor, luego el anuncio con una fecha de salida, y el éxito de la operación está garantizado. Este otoño, la marca lanza una colección madre e hija con la misma ropa disponible de la talla 6 a la 38. Fue Madonna, egeria de H&M en 2006 la que puso de moda esta manía de conjuntar la ropa de los niños con la de sus padres. Campañas ampliamente difundidas a través de H&M Magazine, que propone un panorama general de la moda y de las últimas tendencias, en el domicilio de los colaboradores del grupo y de la clientela. Ya sea mediante el *“masstige”* o mediante el marketing de la escasez, H&M y ZARA han sabido desmarcarse muy bien de la competencia y conseguir ofrecer modelos con un fuerte valor añadido para el cliente respetando al mismo tiempo un pliego de condiciones estricto. Por lo tanto, podemos decir que la democratización del lujo no se realiza sólo en las grandes firmas sino también en el ámbito del gran consumo. Pero H&M y Zara no se contentan con haber sacudido los equilibrios del mercado de la moda vestimentaria y han decidido diversificar sus actividades mercantiles. Inditex se ha lanzado en la decoración de la casa con el concepto Zara Home. La última moda de decoración disponible en un mínimo de tiempo. El sueco ofrece, por su parte, y desde hace algunos años, líneas de productos cosméticos, complementos innegables de una tienda de ropa.

BIBLIOGRAFÍA

- Textile: le moyen de gamme se renouvelle, LSA, Juliette Granier, 1er de septembre de 2005
- Lagerfeld dope les ventes d'H&M, L'Expansion, 15 de diciembre de 2004 ▪ Karl Lagerfeld couturier chez H&M, L'Express, Lydia Bacrie et Martine Marcowith, 20 de septiembre de 2004
- H&M: la collection Lagerfeld flambe sur le Net, Le Parisien, 23 de noviembre de 2004
- Pourquoi H&M s'offre Karl Lagerfeld pour Noël, Largeur.com, Mary Vakaridis, 3 de noviembre de 2004 ▪ www.altema.com, el *“masstige”*
- www.journaldunet.com, H&M vs Zara
- www.linternaute.com, Karl Lagerfeld très bientôt chez H&M
- www.strategies.fr, le cas ZARA ▪ ZARA: Fashion Follower, Industry Leader, Business of fashion case study competition, Amanda Craig, Charlese Jones and Martha Nieto, Philadelphia University, Abril de 2004

- Leveraging Speed as a Competitive Advantage: a case study of an international fashionchain and its competitors, J.L.W. Lo, B. Rabenasolo and A-M. Jolly-Desodt▪ Case study, the fastest merchant in Europe
- Creating agile supply chains in the fashion industry, by M. Christopher, R. Lawson & H.Peck
- Harlé, N. Pich, M. and Van der Heyden, L. (2002), Marks & Spencer and Zara: ProcessCompetition in the Textile Apparel Industry, INSEAD case study
- Helft, M. (2002), Fashion Fast Forward, May, Vol. 3, Issue 5, p.60-67

Fuente: Universidad de Málaga, 2011.