

## LA POLARIZACIÓN DE LOS MERCADOS

---

POR JAVIER SASTRE,

SOCIO-DIRECTOR DE SASTRE & ASOCIADOS, EMPRESA ESPECIALIZADA EN LA CONSULTORÍA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS



Javier Sastre.

### ¿Vende usted a una buena relación calidad-precio?

¿Cuántas veces hemos oído decir a un empresario, en diferentes sectores, que lo que su empresa ofrece a los clientes es una buena relación calidad-precio, al preguntarle qué es lo que estaba proporcionando aquélla al mercado?

Hace unos años ésta era una respuesta probablemente válida porque los que vendían a bajo precio tenían una calidad bastante pobre en sus productos. Pero hoy ya no es así: los productores de bajo precio venden una calidad suficientemente buena. El que tiene una calidad mala simplemente desaparece del mercado (o se dedica a vender en mercados poco desarrollados).

Por esto no es suficiente ofrecer una “buena relación calidad-precio”. Hay que ofrecer algo más..., o bien el mejor precio.

Esta situación se está poniendo de manifiesto en la llamada polarización de los mercados, que implica la progresiva desaparición del mercado intermedio (el de la buena relación calidad-precio) en muchos sectores.

Generalmente, se trata de sectores maduros, expuestos a los mercados exteriores y afectados por la irrupción de la competencia de productores de bajo coste que provienen de los mercados emergentes.

Los productores de bajo coste hacen presión en la parte baja del mercado, empujando la demanda hacia abajo, mientras que los productores de alto valor, generalmente de países desarrollados, la empujan hacia arriba. Consecuencia: se arrebató mercado (demanda) a las marcas posicionadas en el nivel intermedio. Por eso estas empresas están obteniendo peores resultados en ingresos, a la vez que disminuyen sus márgenes.

Los mercados intermedios están desapareciendo en muchos sectores, y en la madura industria del azulejo hay muchas empresas situadas en esa zona del mercado, ofreciendo la consabida “buena relación calidad-precio”.

Honestamente, da toda la impresión de que esa ventaja es la ventaja del que no tiene ninguna otra que ofrecer: digamos en diseño, innovación, precio, servicio... Y ocurre además que, en lo referente a la mejor relación calidad-precio, los productores de bajo coste tienen todas las papeletas para triunfar.

Por lo que ha sucedido en otros sectores, esta evolución se da de forma larvada durante algún tiempo pero luego la transición se produce bastante rápido.

Es necesario, por tanto, estar preparados para el cambio rápido y evitar quedarse indeciso, esperando de forma ingenua que las cosas vuelvan a su cauce.



## ¿Qué está sucediendo?

Según un estudio de la consultora McKinsey realizado en 2005 en 25 industrias y categorías de producto de empresas de Europa y Norteamérica, las ofertas de valor añadido (en inglés, *Premium* o *High end*) y las ofertas de bajo precio (en inglés, *No frills* – sin adornos– o *No value* – sin valor–) están estrechando la oferta de productos y servicios del nivel intermedio de muchos sectores.

Entre 1999 y 2004, la tasa de crecimiento (promedio en los 25 sectores) de los productos y servicios de rango medio fue un 6% inferior a la media de su mercado total.

Mientras tanto, los productos y servicios de alto valor añadido superaron a la media de su mercado en un 9%, y los de bajo precio en un 4%. Es decir, crecieron más los extremos de la pirámide que el centro (ver gráfico adjunto).

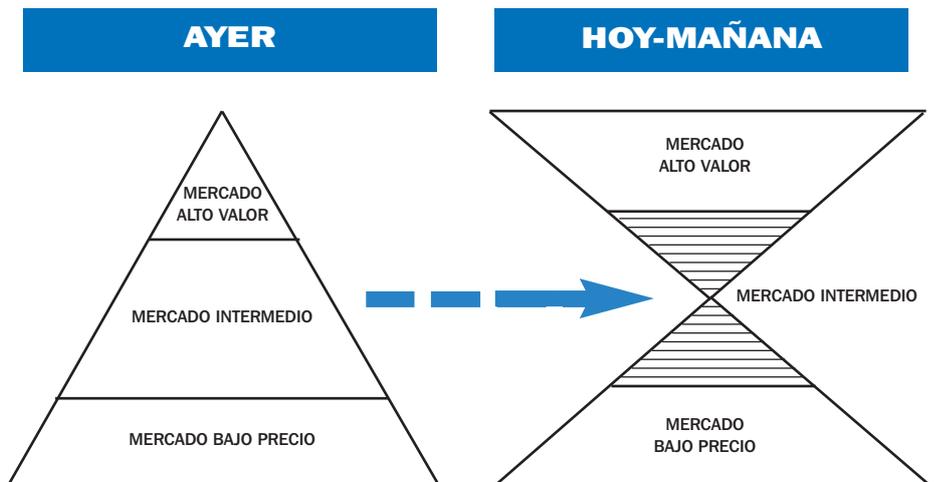
En consecuencia, se observa el desarrollo de los dos segmentos de la demanda en los extremos, el mercado del bajo precio y el mercado del alto valor, a costa del mercado intermedio, masivo e indiferenciado, que era, y sigue siendo todavía, el principal en muchos sectores.

La base de la pirámide de demanda se caracteriza por:

- Un enfoque masivo (poco diferenciado) de las empresas de distribución.
- Un consumidor que busca bajo coste en productos básicos que tienen una baja implicación emocional para él.
- Grandes distribuidores que ganan progresivamente cuota de mercado ofreciendo una calidad suficientemente buena a muy bajo precio.

La parte media de la pirámide se caracteriza por:

- Distribuidores indiferenciados (no destacan en nada) que van cayendo en la irrelevancia.
- Un menor número de consumidores que se desplazan progresivamente hacia los extremos buscando un bajo precio o un valor superior.



La parte alta de la pirámide se caracteriza por:

- Un enfoque especializado de las empresas de distribución.
- Un consumidor que busca un mayor valor personal al comprar productos a los que otorga una implicación emocional elevada.
- Los distribuidores especialistas (diferenciados) construyen nichos rentables ofreciendo valor relevante a distintos grupos de consumidores objetivo (no a todo el mercado).

## ¿Por qué está ocurriendo la polarización en los mercados?

Hay múltiples razones. Algunas de ellas son éstas:

**1.** Los consumidores ya no responden a patrones de consumo masivos en los que

se les podía satisfacer (nunca bien del todo, pero lo suficiente) con un producto genérico con pocas adaptaciones a las necesidades o situaciones particulares de cada uno. Por el contrario, hay una variedad de consumidores sin precedentes: existe una multitud de micro-segmentos de consumidores.

**2.** El aumento del nivel de vida de los consumidores, combinado con la oferta de especialistas que adaptan sus propuestas a las necesidades específicas de determinados segmentos (ampliando su capacidad de elección), junto a un exceso de oferta en muchos sectores, hace que el consumidor se vuelva más exigente en su demanda.

**3.** Ese consumidor cada vez más exigente y mejor informado (mayor transparencia y más información gracias a la competencia



# el mirador

y las nuevas tecnologías), quiere bajos precios para los productos que ve como indiferenciados a lo largo de toda su oferta (*commodities*) y está dispuesto a pagar un precio superior en productos diferenciados que le implican personalmente (en sus valores o en su estilo de vida).

## ¿Es ésta una situación coyuntural o es más bien una tendencia profunda, algo que continuará ocurriendo en los próximos años?

Pensamos que se trata de una tendencia que continuará y se acentuará en aquellos sectores donde se dé un exceso de oferta mientras que:

- Los productores de bajo precio sigan ofreciendo una calidad suficientemente buena a muy bajos precios.
- Los productores de alto valor ofrezcan un valor único o con una alta diferenciación a un precio superior pero que el consumidor aprecia.
- Los consumidores sigan considerando importantes los beneficios emocionales que les aportan determinadas marcas o productos.

Por lo tanto, en esa coyuntura, los extremos de la pirámide continuarán creciendo a costa de la franja intermedia del mercado. Primera conclusión: en sectores con exceso de oferta no es conveniente centrarse en servir a un consumidor promedio porque éste está desapareciendo.



## Distintas tendencias en la polarización

Volvamos al estudio de McKinsey para identificar las distintas tendencias que se dan en la polarización de los mercados. En dicho estudio se detectaron diferentes tendencias, según los sectores analizados, y siempre a costa del mercado intermedio:

- Tendencia de polarización equilibrada: sectores donde crecen en la misma proporción los dos extremos del mercado, el de bajo precio y el de alto valor.
- Tendencia de polarización desequilibrada hacia abajo: sectores en los que crece más el extremo del mercado de bajo precio que el extremo de alto valor.
- Tendencia de polarización desequilibrada hacia arriba: sectores donde crece más el extremo del mercado de alto valor que el de bajo precio.

### Tendencia 1: Polarización equilibrada

En sectores como el de los electrodomésticos, teléfonos móviles, textil o banca, el crecimiento es fuerte hacia ambos extremos del mercado. Se está produciendo una polarización equilibrada.

El dilema que encuentran las empresas en estos sectores es elegir su enfoque en uno de los dos extremos del mercado (el de alto valor o el de bajo precio), cediendo el resto del mercado en el que no van a poder ser competitivos.

O bien, algo que parece bastante más complicado: aprender a trabajar en ambos extremos. Es decir, trabajar con consumidores "Premium", que buscan un alto valor añadido, y con consumidores que buscan un bajo precio por una calidad razonable. Atención: esto no significa quedarse en medio, ni mucho menos, sino enfocarse claramente en los dos extremos a la vez.

Esto último parece exigir inicialmente la utilización de varias marcas para no afectar al posicionamiento de la empresa en

sus distintos mercados (como está haciendo Grupo Porcelanosa con su marca Ceranco para el mercado de promoción y construcción que busca bajos precios).

Si bien es cierto que algunas empresas como Nokia o Electrolux (electrodomésticos) han apostado por usar una sola marca.

Por ejemplo, Nokia, tradicionalmente fuerte en el mercado intermedio, está ofreciendo teléfonos de altas prestaciones (cámaras de alta resolución, MP3, etc.) y diseño a los consumidores que quieren alto valor, mientras que ofrece teléfonos muy justos de prestaciones, simples, a los consumidores de los mercados emergentes de alto crecimiento.

### Tendencia 2: Polarización desequilibrada "hacia abajo"

En otro grupo de sectores, en el que se encuentran las líneas aéreas, la alimentación y los ordenadores, se observa principalmente un desplazamiento de la demanda de los consumidores hacia el bajo precio.

El problema clave que tienen que afrontar estas empresas es el de conseguir continuas reducciones de costes porque los competidores se dedican constantemente a buscar oportunidades para ello (casos de Mercadona y Alcampo en la distribución alimentaria, las aerolíneas de bajo coste o Dell en los ordenadores)

Aquí la dificultad o barrera para competir en estos sectores estriba en la necesidad de realizar fuertes inversiones en tecnología y procesos para conseguir las necesarias economías de escala, algo que no está al alcance de las empresas de tamaño pequeño o medio.

### Tendencia 3: Polarización desequilibrada "hacia arriba"

El tercer grupo, que incluye a sectores como las cámaras digitales, los reproductores MP3 (caso del iPod), las máquinas de café, los pañales o las maquinillas de afeitar (Gillette), así como muchos mercados



industriales (negocios B2B), está viendo una demanda creciente de la parte alta del mercado.

Estas empresas ofrecen productos y servicios de alto valor a precios superiores, centrándose para ello en la innovación y en la creación de una conexión emocional con los consumidores (en los mercados de consumo), y ofreciendo soluciones muy adaptadas (no sólo productos) a los clientes en los mercados industriales.

### **¿En qué grupo se podría incluir el sector azulejero? ¿Cuál es la tendencia de polarización que puede estar afectando a este sector?**

Mi impresión es que podría encontrarse en distintos grupos según el canal de venta del que hablemos.

Dentro del canal de distribución tradicional parece que pueda ubicarse en el primer grupo (tendencia de polarización equilibrada), pues, por un lado, tenemos distribuidores (más bien medianos y pequeños) que buscan proveedores que les ofrezcan soluciones globales (de producto y servicio) y no

sólo precio y, por otro lado, tenemos la presencia en este canal de la gran distribución que hace que el factor precio sea determinante (pues esto es lo que ofrecen prioritariamente a sus consumidores).

El canal construcción parece claro que se ubica en el segundo grupo (polarización desequilibrada hacia abajo), donde los clientes directos buscan prioritariamente bajos precios, tendencia probablemente creciente dada la evolución de la demanda (en disminución) en el sector de la construcción.

Finalmente, en el canal de prescripción (arquitectos, interioristas, decoradores) se podría hablar del tercer grupo (polarización desequilibrada hacia arriba), en el cual los prescriptores buscan principalmente productos que ofrezcan un alto valor añadido, centrándose en la innovación y el diseño.

### **¿Qué es lo que se puede hacer en esta situación?**

Desde luego, la salida tradicional de centrarse exclusivamente en la reducción de costes no es la mejor. Hay que ir más allá, empezando por conseguir una buena com-

presión de los cambios en las necesidades y los deseos de los consumidores.

Las empresas tienen que elegir cuál es su mercado: el del alto valor o el del bajo precio. O, en casos excepcionales (por los recursos y estructuras que exige, además del riesgo), intentar jugar en los dos campos a la vez.



# el mirador



La competencia en el mercado de alto valor se basará en una diferenciación clara y continuada en aspectos como el liderazgo en el producto (las mejores prestaciones, la novedad), el mejor diseño o el “super-servicio” (personalizado, la mejor solución global).

Se trata de conseguir destacar respecto a los competidores en alguno o varios de estos aspectos, pero manteniendo un buen nivel (digamos promedio) en el resto de los aspectos, incluido el del precio.

Por su parte la competencia en el mercado de bajo precio se basa en una diferenciación centrada en el precio. Hay que ofrecer un muy buen precio, no uno simplemente bueno, Y, como antes, no fallar en los otros aspectos (calidad, diseño y servicio razonables).

## Un problema: la falta de reacción

Sin embargo, el problema que hemos detectado en otros sectores en los que se ha producido de forma anticipada esta polarización tiene que ver con la falta de capacidad de reacción de las empresas: éstas muchas veces se dejan llevar por una inercia creciente de competencia en precios, sin actuar en otros aspectos, sean buenas, mejores o peores en sus estructuras de costes. Todo ello a costa de sus márgenes.

Progresivamente van cayendo, como si fuera debido al efecto de la fuerza de la gravedad, en el extremo del mercado de

bajo precio. Pero sin contar en la mayoría de casos con las mejores condiciones y capacidades para hacerlo.

## CONCLUSIONES

Si es usted un directivo que no desea caer en esa inercia negativa o quiere salir de ella antes de que sea demasiado tarde, son varios los pasos que tiene que dar para alcanzar una posición adecuada:

- En primer lugar: afronte la tendencia de la polarización como una oportunidad.
- Identifique en qué parte del mercado se encuentra su empresa.
- Valore las capacidades y recursos que tiene a su disposición.
- Trate de enfocarse en uno de los dos extremos del mercado, teniendo en cuenta que los requerimientos en activos (físicos e intangibles) son diferentes (y, probablemente, localizados en diferentes zonas geográficas).
- Reelabore su modelo de negocio, buscando una diferenciación clara respecto a los competidores y concretada en una propuesta de valor bien perfilada para los consumidores.
- Construya un modelo operativo, sincronizado con el anterior, que refuerce las áreas o procesos críticos para su diferenciación (invierta en ellos principalmente, no desperdicie los recursos).  
Por ejemplo: innovación, logística o atención al cliente.

Si está dispuesto (tenga en cuenta que hace falta mucha capacidad), trate de cubrir los dos extremos del mercado, pero sin estropear el posicionamiento en ninguno de ellos (por ejemplo, utilizando dos marcas diferentes). Ya hemos dicho que no se trata de quedarse en el medio.

En este caso, considere la enorme conveniencia de crear estructuras diferentes para cubrir los diferentes mercados, como mínimo comerciales y de marketing.

Y sea realista: Hay que tener presente que en un mercado global probablemente no haya sitio para más de cuatro o cinco grandes competidores globales que ofrezcan toda la gama de producto dentro de su categoría (Accenture los llama Gorilas), que convivirán a la vez con varias decenas de competidores actuando a nivel de grandes regiones.

En el otro extremo estarán los especialistas (*category killers*), de los cuales, otros cuatro o cinco serán competidores globales especializados en una determinada línea de producto o tipo de cliente y, de nuevo, algunas decenas de especialistas actuando en grandes regiones.

¿Qué es lo que puede ser su empresa?



A esto parece llevar la manida relación calidad-precio cuando no se dispone de otra cosa para competir. Cuando no se cuenta con otros factores claros de diferenciación (porque no se ha invertido en ellos), la actividad comercial (probablemente de forma justificada) fuerza la consecución de las ventas por medio de reducciones de precios, entrándose a competir con empresas mucho mejor preparadas para ganar dinero en ese juego.

De esta forma, las empresas intermedias (no diferenciadas) van perdiendo márgenes progresivamente, lo que les hace cada vez más difícil salir de la inercia para alcanzar el otro extremo del mercado o, por el contrario, hacer las inversiones necesarias que les lleven a ser competitivas en el extremo bajo del mercado.

Cada vez se tienen menos recursos para ello, sucediendo además que el posicionamiento entre los propios clientes se ha ido deteriorando al verse abocadas a competir en precio, renunciando a aspectos de calidad o servicio. Esto complica aún más el salto hacia el otro extremo. ■



**Fuentes de información:** The McKinsey Quarterly "The vanishing middle market"; "Escaping the middle market trap: an interview with the CEO of Electrolux"; Accenture. The Point: "Avoiding the value trap"; IBM Consulting Services: "The retail divide: Leadership in a world of extremes"

**Javier Sastre**

Socio-director de **Sastre & Asociados**  
Consultoría de dirección de empresas  
javiersastre@sastre-asociados.com

## CONSUMIDORES EN SITUACIONES DE COMPRA

Uno de los aspectos más interesantes del fenómeno de la polarización es que ese crecimiento de la demanda en los extremos del mercado no se está produciendo únicamente con distintos tipos de consumidores dirigiéndose hacia un lado u otro (aunque siempre estarán ahí las diferencias de renta y de poder adquisitivo, que, por cierto, también se están polarizando, según muestran una gran variedad de estudios).

Ni siquiera con el mismo consumidor optando por una u otra posibilidad, según el tipo de producto que esté comprando. Sino que está ocurriendo con el mismo consumidor incluso cuando compra el mismo tipo de productos.

Pongamos por caso el mercado de los televisores, un sector hace algunos años de capa caída pero que se ha visto revitalizado con la aparición de las televisiones planas de alta definición (por lo que se ve, siempre hay posibilidades para la innovación en cualquier sector, independientemente de su nivel de madurez).

Hoy, el consumidor que hace 8 ó 10 años compraba buenos televisores de tubo catódico por menos de 600 , se está gastando entre 800 y 2.000 en los nuevos televisores.

Pero ocurre que ese mismo consumidor también está comprando televisores de bajo precio (pongamos 200-300 y a la baja). ¿P or qué?

Porque hay un lugar de la casa en él que pondrá el televisor de 1.000 (normalmente en el salón) en el que querrá ver los programas con mucha comodidad y una excelente imagen, donde le gustará que luzca como un elemento de decoración. Este televisor le aporta satisfacción personal e imagen. En definitiva, le implica emocionalmente.

En este televisor está dispuesto a gastarse una buena cantidad de dinero: para satisfacer sus deseos y sentirse bien.

En cambio, puede haber otro lugar de la casa (pongamos la cocina) en el que lo único que le interesa es ver las noticias a la hora del desayuno o la cena o que los niños vean los dibujos animados mientras meriendan. En este caso, la necesidad es básica (informarse, entretener), por lo que buscará la oferta que le aporte una calidad razonable al mejor coste. Éste no es un producto que quiera enseñar, que muestre o diga algo de él, sino que es un producto que quiere usar sin mayores pretensiones.

¡Todo esto lo hace el mismo consumidor! No se trata de distintos consumidores o del mismo consumidor comprando dos tipos de producto diferentes.

Por lo tanto, no debemos limitarnos a utilizar la tradicional segmentación de consumidores según niveles de renta o incluso de estilos de vida, sino de consumidores-tipo..., en situaciones específicas de compra, o mejor, de consumo.

Esto, llevado al caso del sector azulejero, nos hace pensar en un consumidor que, en determinada situación, por ejemplo, en la compra de pavimento para el salón de su vivienda principal, va a buscar un valor añadido superior porque su implicación emocional es mayor. Y en otra situación, quizá paralela en el tiempo, por ejemplo, en la compra de revestimiento para el segundo baño de la casa, va a buscar una oferta de bajo precio porque únicamente desea la funcionalidad básica con la calidad suficiente, sin implicaciones emocionales.

