

LLADRÓ: ÉXITOS

T

ras la fiesta de los toros, Lladró es el fenómeno español más conocido fuera de nuestras fronteras. En sus más de 45 años de existencia, la mundialmente famosa empresa valenciana de porcelanas desconoce lo que son pérdidas.

En muy contadas ocasiones ha tenido que recurrir a financiación externa, la más importante, 45 millones de pesetas de 1996 para construir la fábrica de Tavernes Blanques, fue concedida personalmente por Emilio Botín padre. Esta independencia económica es uno de los factores que han contribuido a que Lladró haya podido mantener, a lo largo de cuatro décadas y media, su carácter familiar, así como ver incrementada su facturación, ejercicio tras ejercicio.

Su éxito se debe, fundamentalmente y por encima de cualquier otra variable de marketing, al desarrollo de un producto que ha sabido ganarse un importante hueco en el mercado.

CAMPO Y PORCELANA

Compaginando el aprendizaje artístico en la Escuela de Artes y Oficios con labores agrícolas junto a su padre, y el trabajo asalariado en fábricas de porcelana, los hermanos Juan, José y Vicente Lladró se aventuraron, allá por el año 1954, a crear su propio taller artesano en el patio de su casa de Almácer, una localidad próxima a Valencia. Ante la gran aceptación que obtuvieron y con lo que fueron ahorrando, construyeron un segundo horno, también en su casa, para el cual utilizaron ladrillos refractarios procedentes de Altos Hornos del Mediterráneo.

Desde entonces, Lladró no ha dejado de crecer y de crear. Cuando los tres hermanos se instalaron por su cuenta contaban con un patrimonio muy reducido. El valor de sus activos era de escasamente 30.000 pesetas, cifra que triplicaron en un solo año y que alcanzó el millón de pesetas en 1957.

Hoy día, Lladró dispone de cuatro fábricas que ocupan 100.000 **m²**; cuentan con una plantilla de 2.080 personas y una red de distribución de 9.700 puntos de venta de 123 países. El volumen de negocio ha mantenido una trayectoria pareja al ritmo de apertura de nuevos establecimientos. El pasado año, por ejemplo, la facturación aumentó un 6% en relación al ejercicio precedente.

LOS CIMIENTOS DEL ÉXITO

En la consolidación del prestigio y la rentabilidad de Lladró han intervenido, con mayor o menor influencia, diversos factores, cuya importancia es aún mayor si tenemos en cuenta que se han logrado manteniendo una fidelidad absoluta a sus orígenes artesanales.

- **Un producto demandado.** Las porcelanas Lladró han traspasado no sólo fronteras físicas, sino también culturales. Una de las claves de su éxito ha sido el acierto de diseñar y elaborar figuras de porcelana que han cautivado a una clientela tan heterogénea.

La atemporalidad de las creaciones, ya sean flores, figuras de porcelana o de gres, las ha convertido, además de en objetos decorativos, en pequeños trozos de sentimientos con los que es fácil identificarse, en palabras de un miembro de la Sociedad de Coleccionistas de Lladró.

- **El valor de lo artesanal.** En Lladró se ha mantenido inalterado, a lo largo de sus 45 años, un proceso

de fabricación enteramente artesanal. La creación y finalización de cada pieza consta de una serie de pasos, cuya esencia no ha cambiado con el tiempo, desde el diseño al modelado en barro y desde el montaje a la decoración de la figura ya en porcelana.

Todo el proceso de fabricación es, en opinión de los expertos, el mejor conservado de la historia de la porcelana de la segunda mitad del siglo XX. Pero su gran mérito, además de la elaboración del producto, está en haber sabido asociar y mantener la idea de lo artesanal a la marca de Lladró, lo que es nada fácil con sus volúmenes de producción.

- **Escuela de artesanos.** Este meticuloso proceso se desea perpetuar a través de la formación de artesanos desde temprana edad. Lladró cuenta con una escuela de donde prepara a sus potenciales diseñadores, escultores y decoradores.

De este modo, se garantiza el futuro y consigue la necesaria simbiosis entre el artista y la filosofía Lladró.

- **Equipo humano.** Lladró ha apostado por una política de selección muy cuidada. Sobre todo en su área de creación, y cuenta con una nómina de colaboradores de gran prestigio, como el escultor **José Puche** o la decoradora **Ángela Cabo**, entre otros muchos artistas de renombre. En la formación del espíritu de equipo también ha influido la identificación y motivación de los empleados con la firma, un hecho que se ve reflejado en su larga permanencia en la empresa.
- **Círculos de calidad.** Acercarse lo máximo posible a la perfección es responsabilidad de todos, pero son los propios artesanos, a través de círculos de calidad y equipos de mejora, los que tienen la responsabilidad de conseguirlo. Lladró ha intentado rodearse de los mejores, retenerlos y lograr que trabajen a gusto.
- **Estrategias de fidelización.** Todo lo que rodea a las porcelanas Lladró se acompaña de una estrategia de marketing con un elemento básico: la diferenciación respecto a su competencia. Con esta premisa, la compañía ha buscado desarrollar un producto que, manteniendo un alto nivel de calidad, se vea enriquecido con novedades constantes y beneficios adicionales para los clientes que compren sus figuras, subrayando siempre el concepto de lo artesanal.

El mejor ejemplo de esto último es la Sociedad de Coleccionistas Lladró, creada en 1985. Esta idea, tomada de estados unidos, persigue fidelizar a la clientela y potenciar ese grado de exclusividad.

Cuenta con 140.000 en todo el mundo.

Además de recibir información regular de las novedades, los clientes ven recompensada su confianza con viajes a la Ciudad de la Porcelana, un moderno complejo en el litoral valenciano, acceso a figuras exclusivas y la garantía de que el estilo de la marca continuará invariable.

- **Rigurosa selección de los puntos de venta.** otro acierto en la estrategia comercial de Lladró lo constituye su cuidada red comercial. La progresión del número de establecimientos ha sido imparable, aunque siempre sometidos a un riguroso proceso de selección, que busca conservar la imagen de alta calidad.

El espíritu emprendedor de Juan, José y Vicente Lladró ha sido seguido, como vemos, por muchos profesionales comprometidos con la compañía. Todos ellos han hecho que esta pequeña empresa valenciana, hoy una multinacional, sea un negocio con mucho arte.

PRECIOS ESPECIALES

El precio de las figuras de porcelana Lladró varía entre 3.000 pesetas y varios millones. A pesar de sus elevados precios, las ventas de la empresa mantienen una tendencia alcista. Este fenómeno no se podría explicar si no contaran con una excelente imagen de marca, labrada en sus más de 45 años de existencia.

Uno de los aspectos sobre los que se ha forjado el mito de Lladró, además del reputado proceso de diseño y fabricación de las figuras, es el de la comercialización de series especiales.

Tras producir un determinado número de piezas, destruyen los moldes, con lo que aumenta considerablemente la posibilidad de cobrar un precio más elevado por ellas.

100.000 M2 PARA LA CREACIÓN

Nada menos que 100.000 m2 forman un complejo cercano a Valencia –la Ciudad de la Porcelana– que reúne los talleres, laboratorios, almacenes y edificios de oficinas de Lladró.

Todo ello acompañado de instalaciones deportivas, zonas ajardinadas y una piscina de dimensiones olímpicas. Pensado para que las 2.000 personas que trabajan en la compañía, la mayor parte artesanos, puedan desarrollar su labor artística en las mejores condiciones.

Además de cuidar el proceso de fabricación, también miman la distribución. El salto al exterior de Lladró comenzó en los años 60, gracias a su éxito entre el público norteamericano. La aventura transoceánica prosiguió con incursiones en Europa, sobretudo en Gran Bretaña y Alemania, a las que siguieron nuevas aperturas de tiendas, ya en la década de los setenta, en Nueva Zelanda y Japón.

Actualmente disponen de una red formada por más de 9.700 puntos en todo el mundo, escogidos por su exclusividad y emplazamiento privilegiado. La distribución se ve, además, acompañada por la presentación y exhibición de nuevas obras en cientos de centros comerciales, ferias y exposiciones.

OTROS NEGOCIOS CON MUCHO ARTE

En 1988 Lladró trató de aprovechar su infraestructura industrial y comercial, así como el peso de una marca tan afamada para diversificar su negocio. En esta decisión influyó también la creencia de la familia Lladró de que no podían crecer mucho más en el área de la porcelana sin perjudicar ese nivel de exclusividad que, durante tantos años, han tratado de mantener.

Así las cosas, y teniendo claro que lo suyo eran las porcelanas, no dudaron en ofrecer una gama de bolsos y accesorios en piel, entre los que se incluyen billeteros, agendas, cinturones, etc. Eso sí, la mayoría con algún motivo de porcelana.

Para su comercialización fue creada la sociedad Lladró Piel, filial de Lladró comercial, que comparte, desde su nacimiento, la red mundial de puntos de venta. Desde entonces, la evolución de nuevos modelos ha seguido un desarrollo constante, aunque el volumen de negocio aún es testimonial en relación a la actividad de la porcelana. De los más de 27.000 millones facturados en 1998, apenas 1.000 millones correspondieron a la división Lladró piel.

LA COMPETENCIA ACELERA EL RITMO

Para que Lladró siga ostentando su privilegiada posición va a tener que combatir, en los próximos años, las siguientes amenazas:

- **Exclusividad.**

Lladró puede tener dificultades debido al aumento de la calidad media en el sector.

Marcas como Elisa y Jané ya compiten con determinadas esculturas ante el público que cada vez es más exigente.

- **Precio**

El prestigio de la marca Lladró hace que pueda seguir manteniendo unos precios elevados. Pero si la competencia aumenta, el reajuste de precios podría salirle muy caro.

- **Red comercial**

Si, por querer llegar a más público, no se respetan las zonas de exclusividad de su actual red de detallistas, éstos pueden optar por introducir otras marcas distintas a Lladró para mantener sus ventas.

- **Consumo**

Los hábitos de consumo de la sociedad moderna están evolucionando a un ritmo frenético. Los ordenadores, las nuevas tecnologías y los nuevos materiales están modificando radicalmente la concepción del hogar. Este estilo vanguardista choca frontalmente con la imagen retro que respiran todas las porcelanas de Lladró.

- **Producción**

Un desafío importante de Lladró en el futuro es equilibrar producción, demanda y el carácter elitista de sus creaciones. El aumento de producción que exige la demanda podría perjudicar notablemente la percepción de calidad que tiene el cliente.