

La evolución del *low-cost*, ¿moda, tendencia o realidad consolidada?

La expresión "*low-cost*" es una expresión que se ha incorporado a nuestro vocabulario recientemente y es un término con un uso cada vez más amplio. Se utiliza para referirse a productos o servicios de coste bajo, por los que tampoco se espera recibir una calidad o servicio excepcional.

Sin embargo, el concepto ha existido como tal desde que comenzó el comercio. Los productos de menor calidad eran los que se cobraban más barato o se cambiaban por un número menor de artículos. ¿Por qué entonces este fenómeno está adquiriendo tanta relevancia en estos años?, ¿Cómo es exactamente el modelo de negocio asociado a la estrategia *low-cost*? ¿Es este modelo el que está triunfando, o ha sufrido alguna evolución? ¿Por qué las nuevas empresas que han surgido con este modelo de negocio están siendo un verdadero dolor de cabeza para muchas empresas tradicionales?

En el presente artículo, intentaremos dar respuesta a estas preguntas, y reflexionaremos sobre la sostenibilidad del modelo, analizando las palancas y las claves de éxito de las empresas que lo utilizan. ¿Es una moda, o ha venido para quedarse?

Por último, aportaremos alguna sugerencia de actuación para empresas tradicionales en cuyos mercados haya surgido o esté surgiendo este fenómeno.

1. La eclosión del fenómeno *low-cost*

Son tres los fenómenos que se han producido a principios del siglo XXI los que explican el auge de esta estrategia y el éxito de las empresas que la aplican.

Por una parte, la crisis vivida los últimos años. El último ciclo expansivo de la economía fue bastante largo en Europa y Estados Unidos (entre 1972 y 2006 aproximadamente), propiciando que los ciudadanos se volvieran más consumistas en el primer mundo. La crisis de 2007 supuso un frenazo a esa tendencia, y el consumo descendió. Pero en muchos casos, la reducción en el consumo no consistió solo en adquirir menos productos y servicios, sino en buscar alternativas de menor coste.

Aquí entra en juego el segundo fenómeno: la globalización. A la hora de buscar alternativas, el mercado es el mundo. La competencia ya no es local, sino global. Y no importa que una empresa no se haya planteado o haya decidido no internacionalizarse. Empresas del mundo, con producción descentralizada y/o con mayor escala están irrumpiendo en los mercados tradicionales con propuestas de valor muy competitivas, incrementando la competencia y la oferta al consumidor.

El tercer factor es la tecnología, que ha posibilitado y está posibilitando realidades inalcanzables hace tan solo unos años. Por un lado, está la tecnología que ayuda a la mejora de la productividad interna a las compañías, con maquinaria y sistemas de gestión más eficientes, que permiten reducir los costes y mejorar la velocidad y solidez

de los procesos. Y por otro, las nuevas tecnologías, y en concreto, internet y las redes sociales.

Estas herramientas han permitido el acceso a todo un universo de alternativas para el consumidor, facilitando la comparación, especialmente en precio. Además, ha posibilitado que el consumidor pase a tener un roll activo como prescriptor o detractor de los productos y servicios que adquiere.

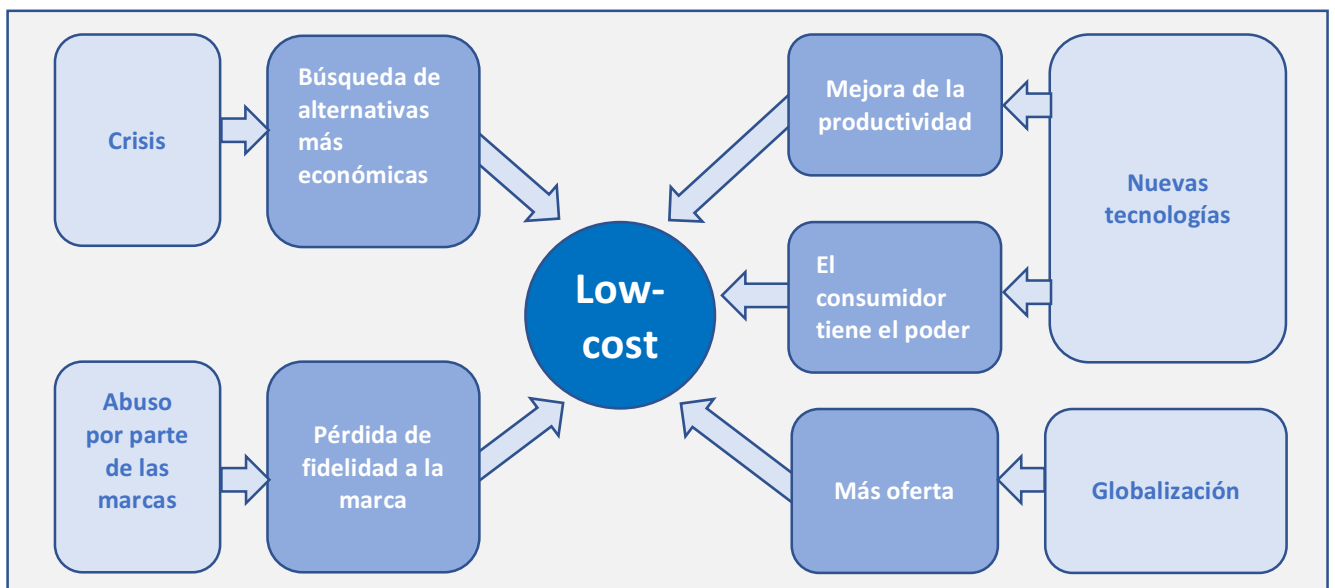
Este último fenómeno ha desatado como consecuencia una revolución en el mundo del marketing y la publicidad tradicional, basados en una relación unidireccional, empresa-cliente. Gracias a internet y las redes sociales, el poder de influir sobre el consumidor ha pasado de la empresa a los propios clientes.

En este escenario, el consumidor acuciado por la crisis, con una oferta más amplia y alentado por la información que ha encontrado en las redes, ha decidido hacer uso de los servicios *low-cost* y sus equivalentes en bienes de consumo, (las marcas del distribuidor o marcas más desconocidas).

Y no en pocas ocasiones ha percibido que las diferencias en precio no estaban justificadas y que las marcas tradicionales habían estado disfrutando de márgenes excesivos. Este hecho ha desembocado en una falta de confianza en las marcas y una bajada en la fidelidad hacia las mismas: el cliente fiel se ha sentido engañado.

Todos estos ingredientes han desembocado en un nuevo escenario en el que el consumidor tiene un rol más activo, tiene opinión y se fía más de la opinión de otros consumidores que de lo que le trasmite la marca. Se ha vuelto más exigente, tiene más claro lo que quiere y lo que no, y sobre todo tiene claro por lo que está dispuesto a pagar y por lo que no.

En este nuevo contexto es donde se han dado las condiciones necesarias para que las estrategias y nuevos modelos *low-cost* hayan florecido.



2. Low-cost, la estrategia de diferenciación por precio.

Una definición sencilla de propuesta de valor es comparar lo que la empresa ofrece por lo que pide a cambio. La oferta es un vector con tres componentes: el primero material tangible; el segundo emocional y ambiental; y el tercero de relacional y social. Y a cambio nos suele pedir una compensación económica y un esfuerzo que puede ser físico o mental.

La estrategia *low-cost* es aquella en la que su propuesta de valor se caracteriza por ofrecer un precio bajo, siendo esta su principal ventaja competitiva. Esta estrategia tiene la ventaja de ser muy fácil de comunicar y entender. Y tiene el inconveniente, especialmente para empresas que no nacen como *low-cost*, que necesitan una profunda reconversión interna y externa que el mercado y la propia compañía no acepta en muchas ocasiones.

Porque bajar el precio es una decisión rápida, pero convertirse en una empresa *low-cost* no lo es. “Romper” el mercado con el precio más bajo es siempre recompensado con una subida en el volumen de ventas, pero lo que no sucede siempre, es que el margen cedido por la bajada de precio pueda ser compensado con el incremento de volumen.

Esto fue lo que descubrió la familia Ryan, fundadora de Ryanair en sus primeros años de vida. La empresa, creada en 1985 como una aerolínea tradicional, obtuvo el permiso para operar vuelos entre Dublin y Londres en 1996. Y decidió competir ofreciendo tarifas un 50% inferiores a su competencia, British Airways y Air Lingus. Tras tres años de continuo crecimiento en tráfico, estuvieron a punto de quebrar al acumular unas pérdidas de 20 millones de libras esterlinas. Fue en ese momento cuando decidieron replantearse completamente su modelo y fijarse en Southwest, la primera aerolínea de bajo coste, que operaba con éxito en Estados Unidos.

Una bajada de precio conlleva una reducción directa de margen. Para compensarla o minimizarla, hay que acompañarla de una reducción de costes. En el caso de la estrategia *low-cost*, se hace un replanteamiento de todos los procesos desde cero, buscando minimizar los costes operativos y de estructura al máximo.

La estandarización es una de las características de esta estrategia, buscando largas tiradas en producto y poca variabilidad en servicios para conseguir eficiencia y productividad, que son dos de los vocablos clave en la competición por precio.

Estudiar bien y minimizar los costes internos, aquellos que no afectan al cliente debe ser siempre la primera opción. Sin duda, supone una ventaja para las empresas que comienzan de cero, pues no tienen que enfrentarse a cambio de condiciones laborales, reducciones de plantilla, amortizaciones de equipos, desinversiones en infraestructuras, etc...

Para las empresas en funcionamiento que quieran decantarse por esta estrategia, una reingeniería de procesos es imprescindible. Ver cómo se pueden realizar las operaciones

necesarias para cumplir la propuesta de valor de la forma más económica posible, modificando procesos, utilizando tecnología, incorporando metodologías como *lean*¹, y filosofías como la de mejora continua, buscando reducir constantemente el “desperdicio” al mínimo. Además, es necesario hacerlo en toda la cadena de valor, desde la captación de clientes hasta la postventa.

Los desperdicios en la metodología Lean



La reducción del desperdicio que propone la metodología lean es una de las tácticas a aplicar en un modelo low cost más interesantes, pues ayuda a la disminución de los costes sin mermar el valor proporcionado al cliente

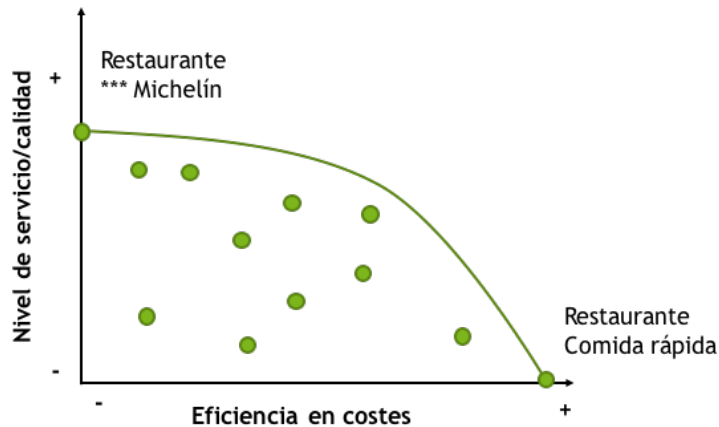
Una consideración importante es que esta estrategia tiene que estar alineada con una cultura organizacional austera y enfocada en separar “el grano de la paja”. Y posiblemente, el cambio cultural en empresas consolidadas sea el reto más importante que deben abordar quienes quieran reorientarse hacia este tipo de estrategias low cost.

El movimiento hacia la austeridad y eficiencia exigirá mucha comunicación y una profunda transformación en los equipos, especialmente de líderes y mandos intermedios que deben estar convencidos de la bondad del cambio para poder implementarlo.

Como acciones complementarias a la reingeniería de procesos internos y al cambio cultural, reducir los costes de adquisición de la materia prima, disminuir prestaciones y “experiencia de cliente” son otras palancas para defender el margen mínimo cuando se compite por precio. ¿Pero, aceptan esto los clientes? Bueno, quizá no todos los clientes, pero sí muchos de ellos.

¹ *Lean es una metodología de trabajo cuyo objetivo es mejorar la eficiencia de los procesos de una empresa, eliminando el desperdicio, definido como todo aquello que no aporta valor al cliente.*

Comprar por precio, sin duda tiene su público. A priori, el trade-off entre nivel de servicio/calidad de producto y el precio es una relación conocida. A priori, un restaurante de tres estrellas Michelin y uno de comida rápida, tenían vectores (prestaciones, coste total para el cliente), opuestos.



Hasta hace unos años, las empresas low-cost eran percibidas y consideradas como “cutres”. Tradicionalmente las personas con menor nivel de ingresos eran las que hacían uso de estas empresas y la etiqueta low-cost, era casi asociada al consumidor de escasos recursos.

Pero ya no es así. Como se ha comentado, el consumidor ha aprendido a comparar y ha perdido bastante el miedo a probar, gracias a las reseñas que se pueden encontrar actualmente sobre cualquier producto en las redes. Si el cliente cree que la propuesta de valor es justa y honesta, no dudará en hacer uso de ella cuando le resulte conveniente. Es más, no dudará en presumir de que encontró un buen equilibrio calidad/precio. Ya no se habla de compra barata, sino de compra inteligente.

Porque la conveniencia, el momento de uso y el motivo o la finalidad se han convertido en nuevos parámetros de segmentación, que vienen a matizar o sustituir en muchos casos, a los tradicionales como edad o nivel de ingresos.

3. Evolución del low-cost. Rompiendo el trade off entre nivel de servicio/calidad del producto y precio.

No es raro encontrar pasajeros de líneas low-cost que se alojan en hoteles de lujo, supermercados “discount” cerca de urbanizaciones de alto nivel o restaurantes de comida rápida y complementos económicos en puertos deportivos exclusivos. Ahora bien, estas posiciones no están al alcance de cualquier *low-cost*.

¿Cómo han conseguido algunas empresas dejar atrás el antiguo concepto de cutrez y colocarse en esos lugares privilegiados? ¿Cuáles son las pautas que han seguido?

¿Cuáles son sus claves? Para encontrar la respuesta, tenemos que volver a fijarnos en el nuevo consumidor.

El consumidor ha evolucionado en los últimos años y cada vez está menos dispuesto a pagar por un producto o servicio que entienda que no soporta su propuesta de valor. Ni está dispuesto a pagar un sobrepago por atributos que no necesita. Quiere propuestas honestas, y ajustadas a sus necesidades del momento: es lo que se conoce como *smart shopping* o compra inteligente.

Este fenómeno ha obligado a las empresas, conscientes de esta nueva realidad, a evolucionar para adaptarse a los nuevos requerimientos del cliente.

La estrategia de ser el más barato es interesante para ciertos segmentos, y para ciertos momentos de consumo. Pero no hay duda de que esta estrategia tiene su límite e inevitablemente afecta a la calidad del producto y del servicio, introduciendo incomodidades, inseguridades, o disminuyendo el valor experiencial.

Esto no es exactamente lo que busca el comprador inteligente que hemos descrito. Y hay empresas que han sabido leer muy bien a este nuevo consumidor que no quiere pagar más de lo necesario, pero no quiere el menor precio a toda costa. Son las *low cost-premium*.

No son las empresas más baratas, pero son una alternativa suficientemente atractiva en coste para ser considerada y que sin embargo incluyen algunas prestaciones. El secreto: partir del concepto low-cost puro y añadirle sólo aquellos atributos que el cliente realmente valore. Si además se puede conseguir que el coste no suba o incluso baje..., la fórmula es redonda.

La low-cost de IAG, Vueling, se dio cuenta de que no podía competir por precios con Ryanair, porque esta última ya estaba muy implantada y gozaba de unas importantes economías de escala. Y decidió convertirse en una compañía de bajo coste más enfocada al pasajero de negocios.

Descubriendo que su pasajero objetivo lo que más apreciaba era llegar y salir de aeropuertos principales que incrementasen su tiempo de viaje, tener horarios compatibles con su actividad y poder ser reconocido como pasajero asiduo y premiado con detalles como el embarque prioritario. E introdujo los cambios necesarios para incorporar estas prestaciones, pero sin incluir otras muchas como comidas incluidas, facturación de una maleta gratis, uso de "*fingers*"² para el embarque, primera clase con asientos más anchos..., que encarecían el billete y por los que el cliente no estaba dispuesto a pagar.

Aparecen así ciertas estrategias mixtas, como son la personalización *low-cost* o la estandarización selectiva. Ambas tienen en común el añadir, sobre una base de operaciones muy eficiente, algunos elementos de diferenciación.

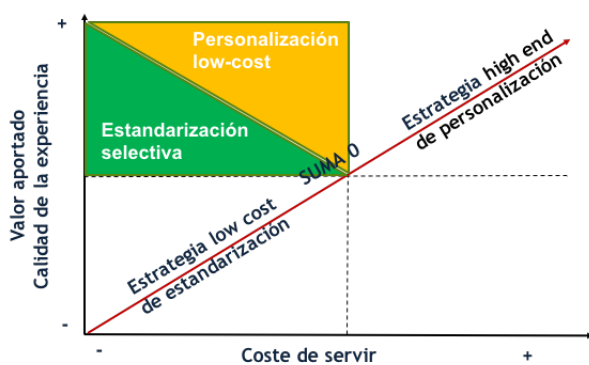
La **personalización low-cost** consiste en añadir a la propuesta de valor elementos de personalización con la condición de que no supongan un incremento o al menos un incremento significativo de coste para el servicio o producto.

A todos nos gusta que nos llamen por nuestro nombre y esto lo tienen claro en 100 montaditos o Taco Bell. Asignar pasillo o ventanilla es algo irrelevante para la compañía aérea, pero puede ser un valor para el pasajero. Y ¿quién va a saber mejor que uno mismo la proporción de hielo y líquido que nos gusta en nuestra bebida? De esto también se han dado cuenta muchos restaurantes *low-cost*, que te permiten preparar la mezcla. Son medidas que no sólo no molestan, sino que agradan.

La **estandarización selectiva** consiste en dar soluciones de serie, pero a un segmento muy concreto. Aquí están posicionados muchos de los negocios de nicho. Al reducir la gama que se ofrece, es posible gestionar mejor la capacidad, se reducen los costes por inventarios y mermas, y los costes de gestión. Es posible alcanzar buenos niveles de productividad, al mismo tiempo que el cliente siente que tiene un producto específicamente diseñado para ellos.

Es el caso de algunos hoteles “sólo para adultos”, que pueden prescindir de espacios para niños, monitores y actividades de ocio para ellos, mobiliario como cunas o troncos.... Otro ejemplo puede ser el de las empresas especializadas en gestionar multas de tráfico. Pueden ofrecer tarifas mucho más atractivas que un despacho de abogados estándar al conocer los procedimientos para recurrir las sanciones de forma exhaustiva.

Estas últimas son soluciones muy interesantes, pues son capaces de ofrecer al cliente al que se dirigen altas prestaciones a un coste razonable. Ahora bien, necesitan como requisito básico dirigirse a un segmento suficientemente amplio para que el caudal de clientes permita mantener la especialización.



Para tener éxito, en cualquiera de las estrategias anteriores o de las múltiples combinaciones que de ellas pueden derivarse, la clave es el conocimiento del consumidor. Descubrir lo que aprecia y lo que no, lo que le molesta y lo que no, saber realmente por lo que está dispuesto a pagar y por lo que no.

Tradicionalmente eran los estudios de mercado en productos y los momentos de la verdad en servicios, además de las encuestas de satisfacción, y los informes de evolución de las ventas, los que proporcionaban pistas sobre las necesidades y gustos del consumidor y sobre su opinión sobre nuestra propuesta de valor.

Pero con la incorporación de internet y el social media, el cliente está cada vez más acostumbrado a opinar y opina, aun cuando a la empresa puede que no le interese que lo haga.

Al mismo tiempo que se han incrementado las posibilidades del cliente para expresar sus gustos y su satisfacción o disconformidad con un producto o servicio, la empresa también tiene a su alcance nuevas posibilidades. Ahora está en su mano el recabar datos que le ayude a conocer a su cliente y a crear propuestas de valor más adaptadas a él.

Los nuevos sistemas de recogida de información han permitido la evolución del concepto de momento de la verdad al de viaje o *journey* de cliente. Han pasado de “analizar fotogramas” a poder “estudiar películas” y así poder incidir en aquellos aspectos de la experiencia de cliente en los que el binomio coste-servicio o coste-calidad salga reforzado.

Además, la velocidad a la que se pueden analizar los datos, prácticamente tiempo real, ha propiciado la aparición de nuevas metodologías que permiten realizar ensayos y pruebas sin necesidad de arriesgar grandes cantidades de recursos, en acciones que pueden no tener la acogida esperada por parte del consumidor. Algunas de estas metodologías que proceden del mundo *on-line* pero que también son aplicadas al *off-line* pueden ser *agile*³, (que permite crear prototipos incrementales y probarlos muy rápido), *A/B testing*⁴, o *multitesting*⁵.

Pero la tecnología no sólo ayuda a las empresas *low-cost-premium* a conocer mejor al consumidor. No olvidemos que el estar catalogadas dentro de esta categoría significa que parten de modelos de negocio altamente eficientes. A pesar de ser modelos que buscan la simpleza operativa, y precisamente por ello, se apoyan en potentes sistemas de información para simplificar operaciones, ganar tiempo y minimizar las estructuras de personal.

En definitiva, las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías son muchas para estas empresas *low-cost-premium* y por esto, detrás de muchas de ellas encontramos altas inversiones en digitalización, independientemente de que sean transparentes al consumidor, o no.

4. Cómo deberían actuar las empresas tradicionales ante la aparición de competencia *low-cost* en su sector.

La irrupción de las empresas *low-cost* en la mayor parte de los sectores se trata de un fenómeno constatado, con mayor profusión en aquellos más maduros. Así que se trata

³ *Agile* es una metodología que busca el resultado mediante resultados parciales incrementales, con entregas constantes y rápidas.

⁴ *A/B Testing* es una metodología de marketing que propone valorar la eficacia de una opción A, comparándola con una opción B.

⁵ *Multitesting* es similar al *A/B testing*, pero manejando más de dos alternativas.

de una realidad que están enfrentando o deberán enfrentar la mayoría de las empresas tradicionales.

Diferenciarse es sin duda la estrategia más gratificante y creativa. Sin embargo, no siempre está al alcance de todos. Las disrupciones son las que abren nuevos espacios y mercados, pero no siempre surgen cuando se buscan. A medida que los sectores maduran es más complejo evitar que las empresas no terminen con un portfolio de productos o servicios comoditizados. Son en estos sectores dónde tienden a aparecer las empresas *low-cost*.

Cuando una *low-cost* aparece en nuestro mercado, lo primero que hay que hacer es no perder la calma. Entrar en una guerra de precios sin analizar la situación, puede conducir a pérdidas de rentabilidad innecesarias o inútiles y no hay que olvidar que una vez que se ha bajado el precio no se puede subir, o en el mejor de los casos cuesta bastante hacerlo.

Lo primero que hay que preguntarse es si la empresa *low-cost* se dirige a nuestro segmento de clientes potenciales. Si no lo hace, en principio no deberíamos tomar ninguna medida drástica, aunque sí deberíamos considerar monitorizarla de cerca, porque puede ser cuestión de tiempo que lo haga.

En el caso de que se dirija a nuestra base de clientes, se debería apostar por reforzar los valores diferenciales que tenemos y hacer seguimiento de la evolución de las ventas. Debemos asegurarnos de que existen suficientes clientes dispuestos a pagar por ese mayor valor o valor diferencial que estamos ofreciendo. Y puede ser debamos acostumbrarnos a una empresa de menor tamaño. Ser una empresa de nicho o multinicho puede ser una alternativa inteligente.

En los dos casos anteriores, (quizá con menor urgencia en el primero, pero sin obviarlo), sería preciso revisar el modelo de negocio y la estructura de costes buscando ganar eficiencia. Sin duda, las empresas *low cost* que han irrumpido en nuestro mercado lo habrán hecho con modelos más competitivos a los que hay que tratar de acercarse, en nuestro caso con cuidado de no afectar a la oferta que nuestro cliente conoce.

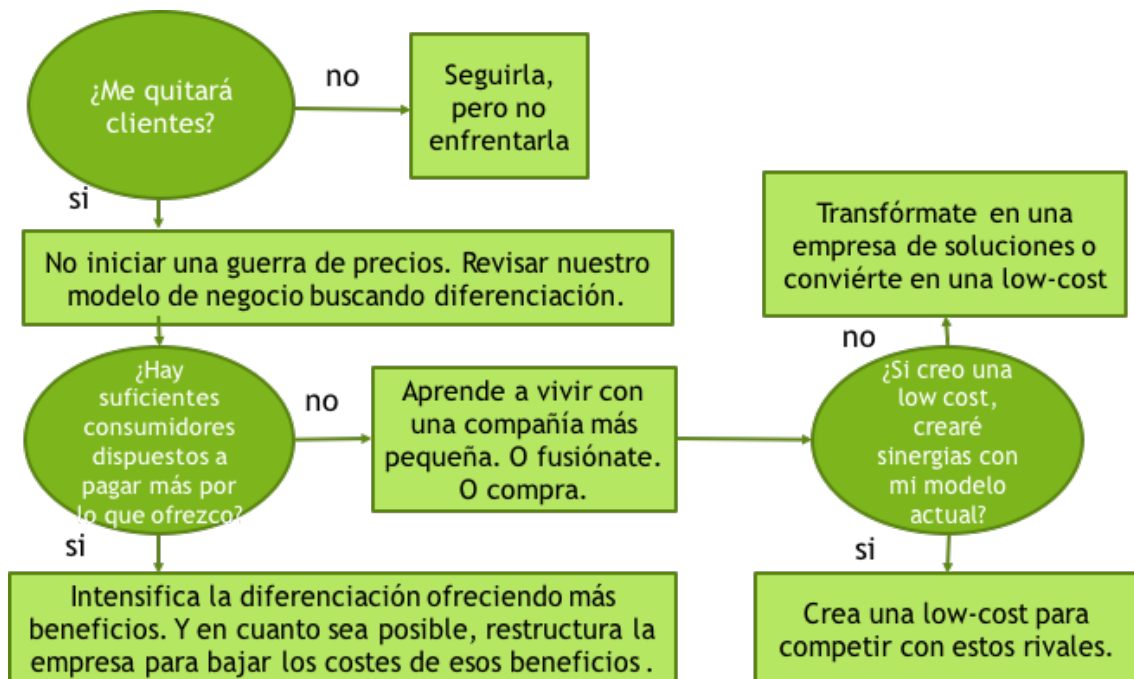
Hay empresas que se plantean la posibilidad de crear su propia *low-cost* para competir con los nuevos jugadores. Esto es algo que ha sucedido por ejemplo en el mercado de las líneas aéreas, donde IAG adquirió a Vueling para competir en el corto radio o creó Level para competir en el largo, o como Airfrance, con su flamante filial de bajo coste Joon.

Este movimiento puede resultar interesante a priori, pues una empresa asentada en u mercado lo conoce bastante bien y esto puede ser una ventaja a aprovechar frente a nuevos competidores. Sin embargo, en la práctica es un ejercicio bastante complejo, pues implica gestionar dos modelos de negocio con estrategias muy diferentes y sistemas muy diferentes que necesitan culturas base muy distintas. Se corre el riesgo de no estar enfocado en ninguno de los dos modelos.

Sólo suele ser recomendable siempre que se generen sinergias reales entre la compañía matriz y la filial *low-cost*. Este es por ejemplo el caso de las aerolíneas antes mencionadas o de la enseña *low cost* de Inditex, Lefties, que a pesar de ser creada en 1999, sigue dependiendo de su hermana mayor, Zara.

En el caso de que lo anterior no suceda y las sinergias no sean claras, o bien en el caso de que no se le vea viabilidad a medio plazo al negocio tradicional, la supervivencia pasa por que la propia empresa empiece una transformación integral para reconvertirse en una *low-cost* o *low-cost-premium*. Aunque también está la opción de transformarse en una compañía de servicios para otras empresas que hayan conseguido ser más eficientes, explotando sus áreas de conocimiento específico.

Siempre hay alternativas si se entienden los fenómenos y se pueden analizar con perspectiva y objetividad.



Fuente: Nirmalya Kumar

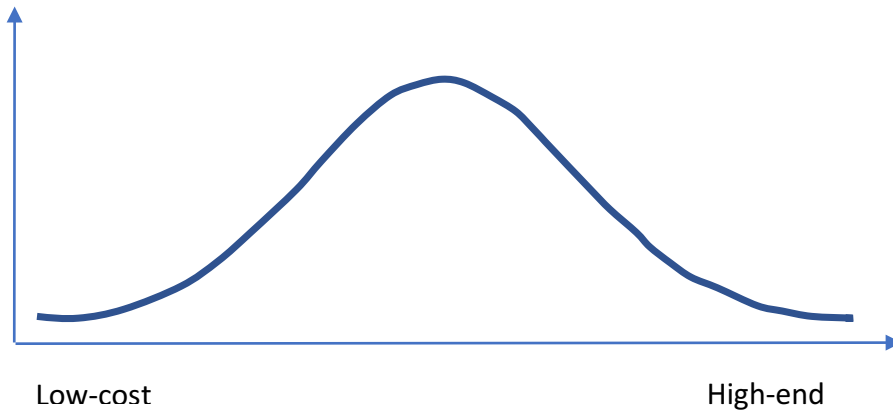
5. Conclusiones

El fenómeno del bajo coste, que durante décadas se asoció a productos y servicios “cutres” y de baja calidad, ha evolucionado hacia el concepto de *smart shopping*. El cliente con ayuda de internet y social media, ha tomado un papel mucho más relevante y quiere decidir por lo que pagar y por lo que no.

En este entorno, complicado por la competencia a nivel global, han aparecido nuevos modelos de negocio disruptivos, con nuevas reglas y apoyados en la tecnología, mucho más eficientes que los tradicionales y donde el clásico *trade-off* entre calidad/servicio y precio se consigue romper.

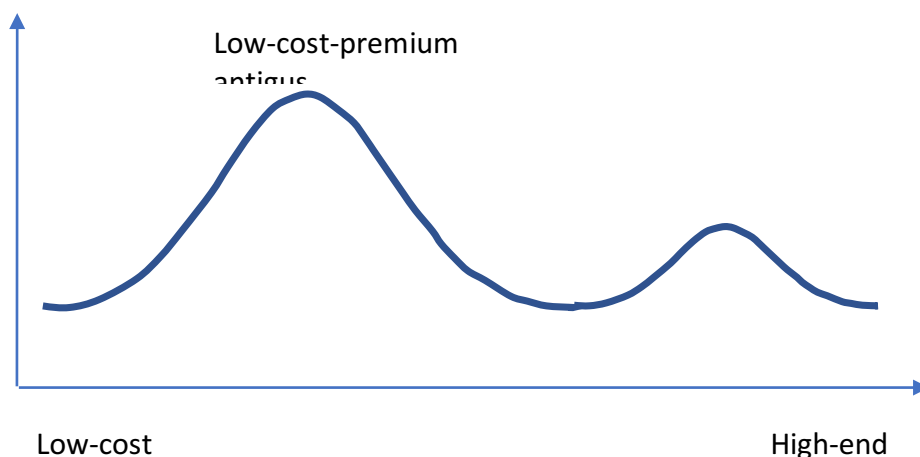
La estrategia del *low cost* puro pudo parecer en un origen una estrategia diseñada para los tiempos de crisis y de la que los consumidores querrían escapar en cuanto pudiesen por su poca flexibilidad.

Hasta 2005, podíamos decir que en la mayoría de los mercados, encontrábamos este tipo de distribución



Pero su evolución nos habla de variantes muy ventajosas para los clientes, el *low-cost-premium* en la que se añaden a una base austera los atributos, que el cliente realmente valora y sólo esos, permitiendo que tenga una percepción de que su dinero le rinde más.

Ahora, a raíz de los cambios explicado en el artículo, la configuración de la mayoría de mercados apunta más a curvas de este tipo:



Curiosamente, donde se concentraba la mayor parte del mercado, ahora prácticamente no hay clientes interesados, la mayor parte de los consumidores se han movido hacia opciones de menos coste, donde en muchos casos las prestaciones tampoco han disminuido tanto, o al cliente no le ha importado demasiado que lo hagan. Algunos, aunque muchos menos, se han desplazado hasta un *high-end* o *gama alta* "asequible",

no siempre relacionado con segmentos de alto poder adquisitivo, sino con consumidores que quieren darse un capricho o permitirse un lujo con un producto o servicio determinado.

El nuevo escenario nos parece sostenible y modulable y si algo nos deja claro es que el escenario anterior no va a volver por el momento, lo que nos debería llevar a una reflexión de la que muy pocos se pueden permitir el lujo de prescindir.

Referencias

- *Breaking the trade-off between efficiency and service.*- Frances X.Fray
- *Strategies to fight low-cost rivals.* – Nirmalya Kumar
- *Break you industries bottlenecks.* – Barret Erserk
- *Mapping your competitive position.* – Richard A. D’aveni