

Col·legi Oficial de Gestors Administratius de Catalunya

# SENSIBILIDAD AL PRECIO Y REDUCCIÓN DE COSTES

Dr. Josep-Francesc Valls

Catedrático Departamento Dirección Marketing  
ESADE

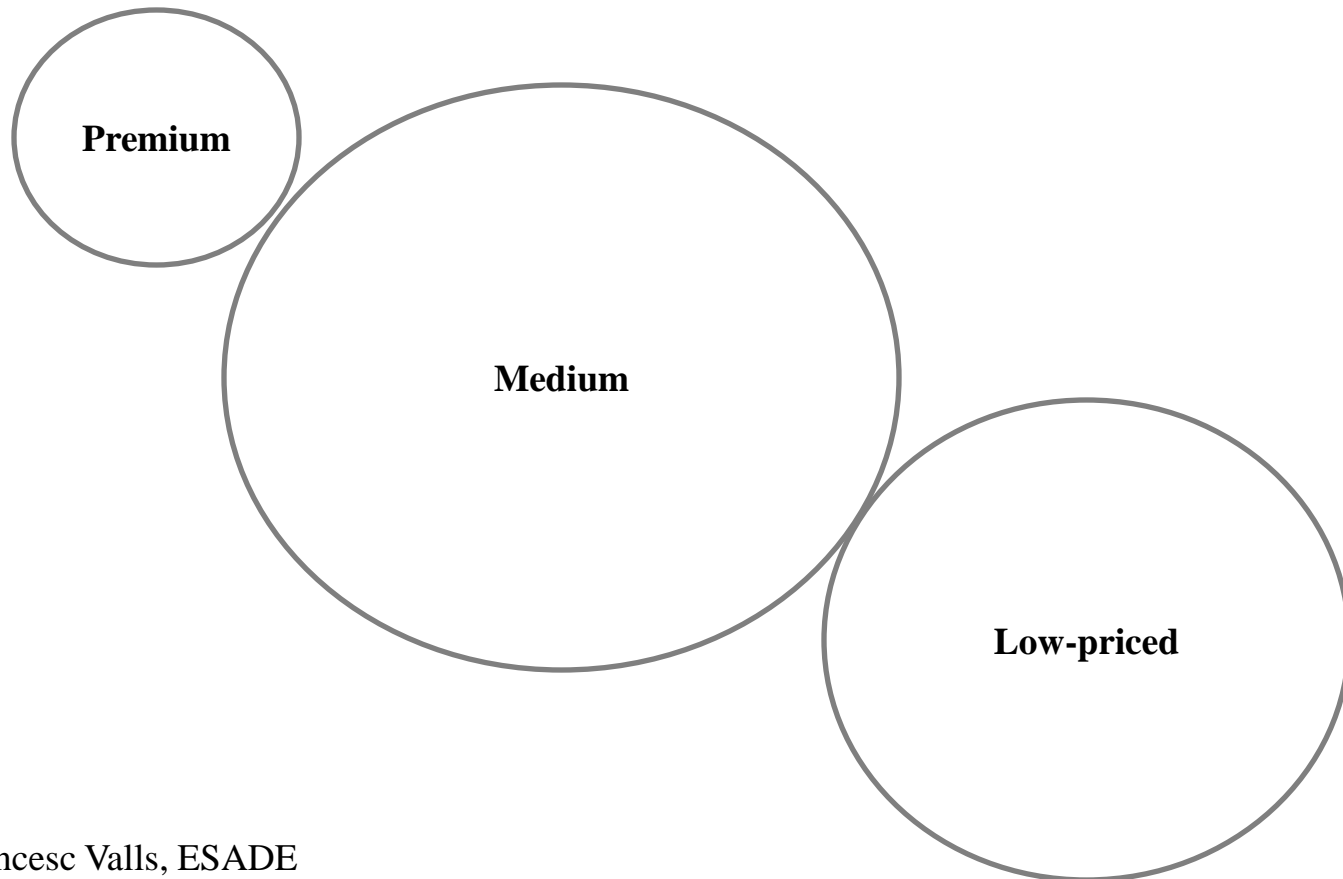
**13 septiembre 2011**

## Sumario

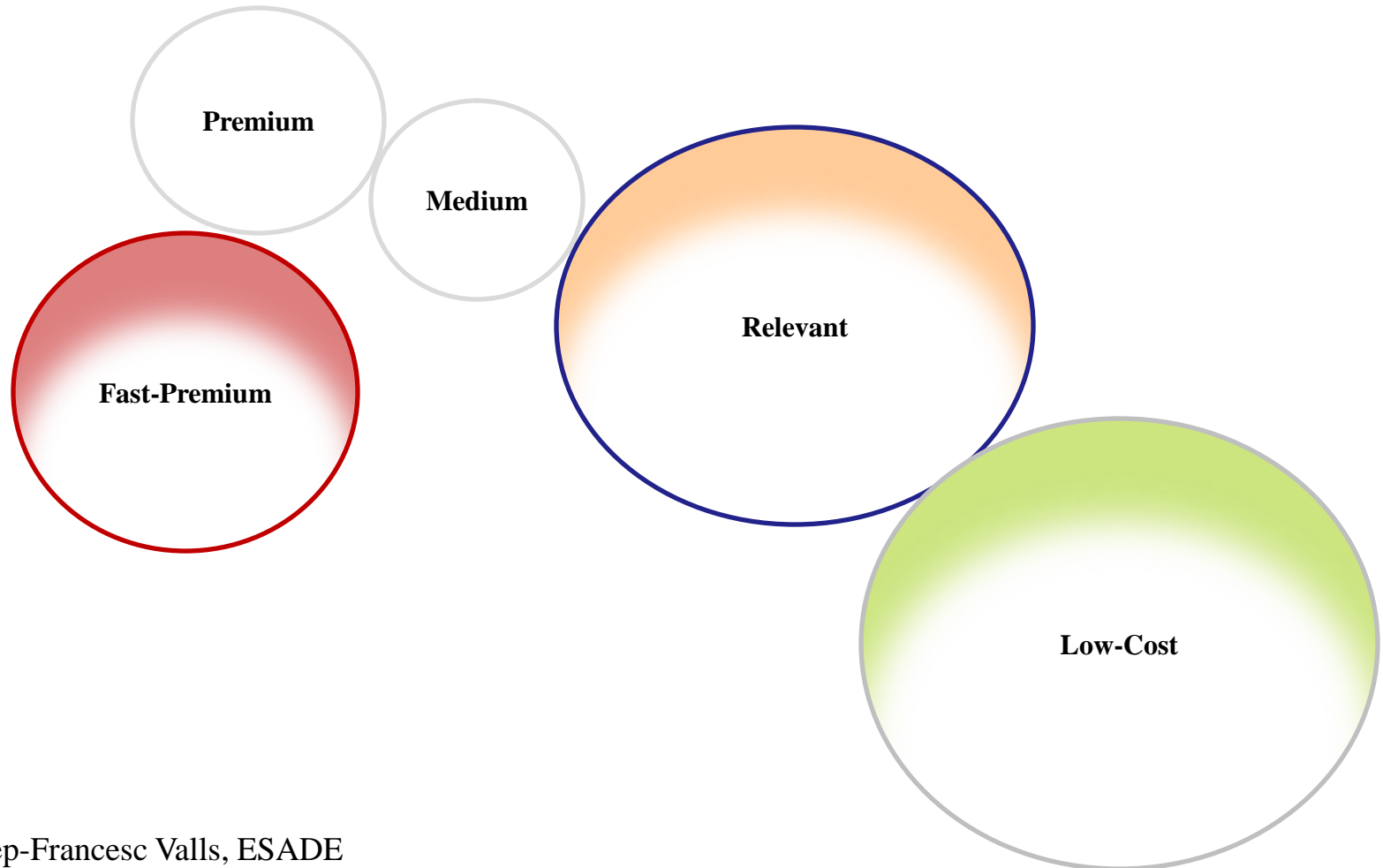
1. Escenario de la década low cost y evolución de la sensibilidad al precio
2. Requisitos del consumidor: *pricing for value*
3. Reacción de las empresas reduciendo costes, sistemas clásicos
4. Reinención del modelo de negocio para poder satisfacer a los clientes que demandan precios baratos
5. Servicios a las empresas

1. Escenario de la década low cost y evolución de la sensibilidad al precio

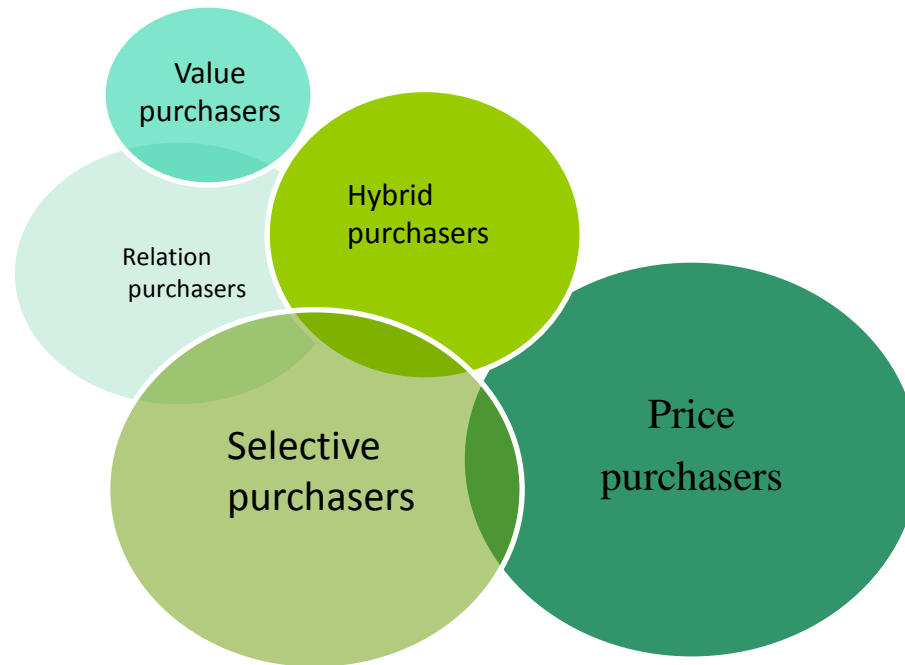
## Pre-Low-Cost Brand Scenario



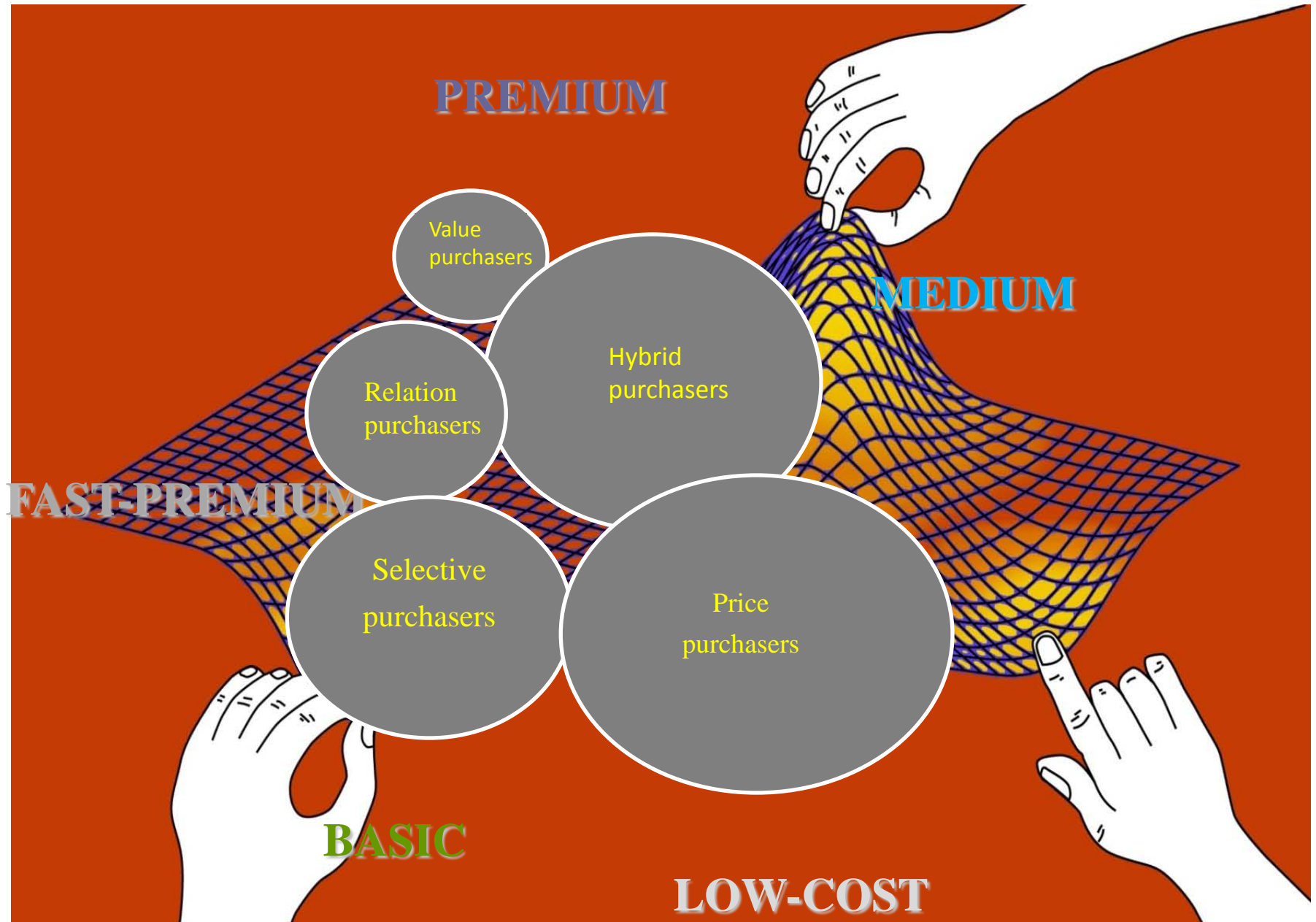
## Low-Cost Brand Scenario



## Pricing for Value Purchaser Typologies



# Brand Scenario



## 2. Requisitos del consumidor: *pricing for value*

## Pensamiento low cost

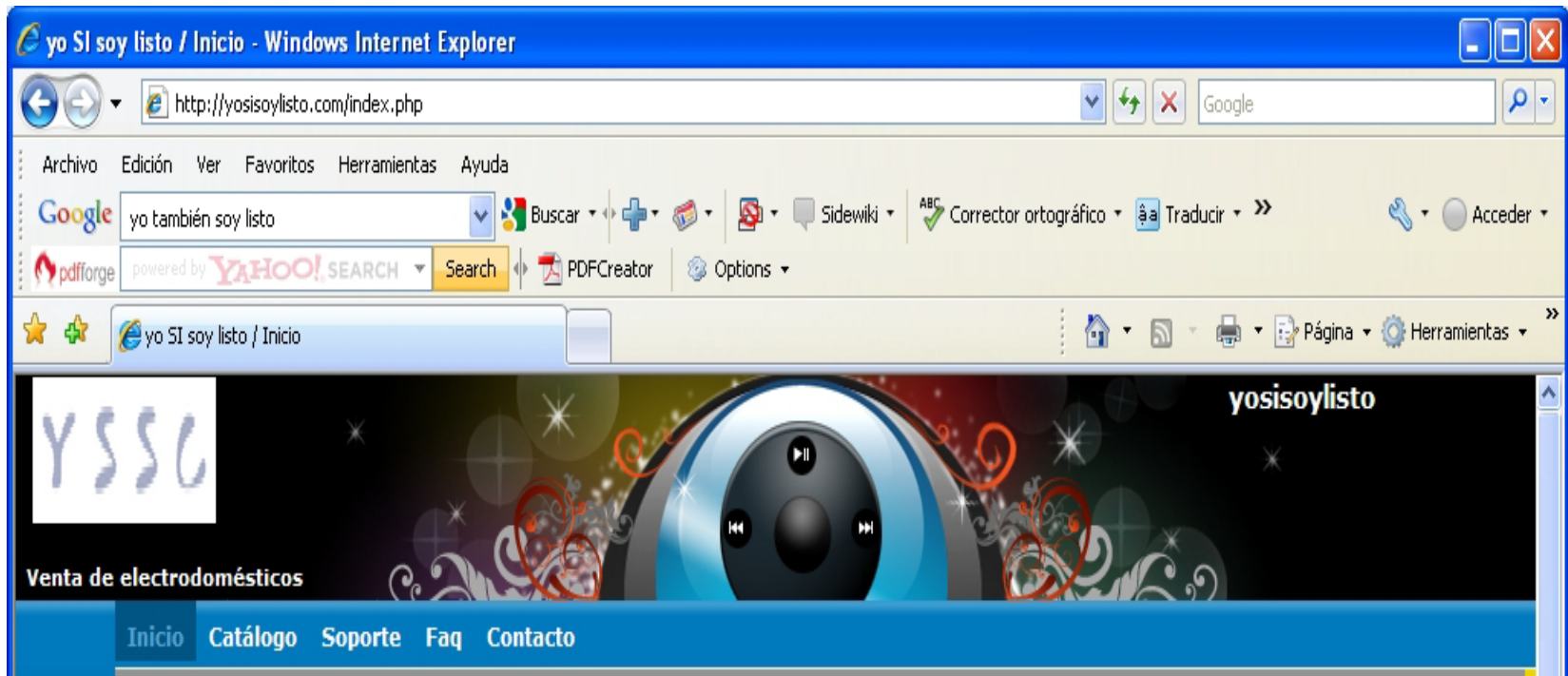


Fuente: Miriam Calavia Rogel (Cinco Días 16/6/09)

**Yo no  
soy  
tonto**

**MediaMarkt**  
[www.mediamarkt.es](http://www.mediamarkt.es)

# YO SÍ SOY LISTO YSSC



# The New Luxury

Affluent-consumer survey: shopping behaviors I'm doing more often compared to last year

**2010**

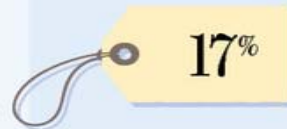
**2011**



Using coupons/  
direct offers



Waiting for  
items I buy to  
go on sale



Buying less  
expensive  
brands than I  
usually do



1st  
Quarter  
2008

I believe that the  
brands I wear say  
a lot about who  
I am



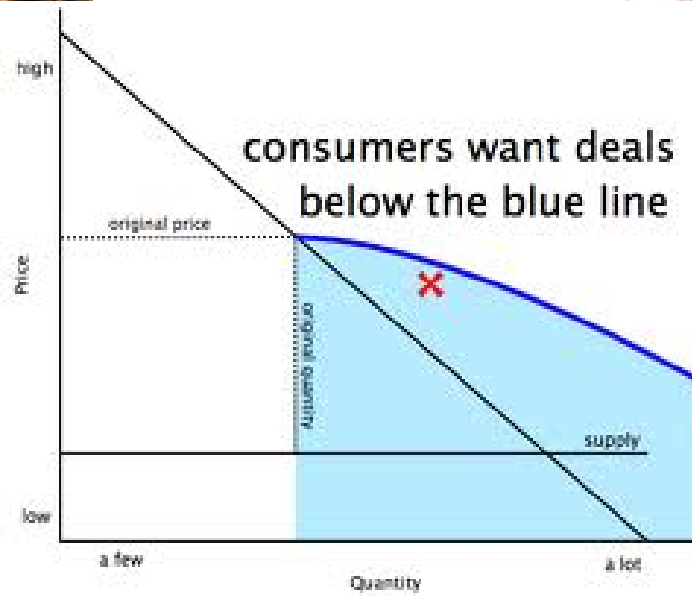
1st  
Quarter  
2011



I am willing to spend  
more for designer  
brands because they  
are the most stylish  
and fashionable.

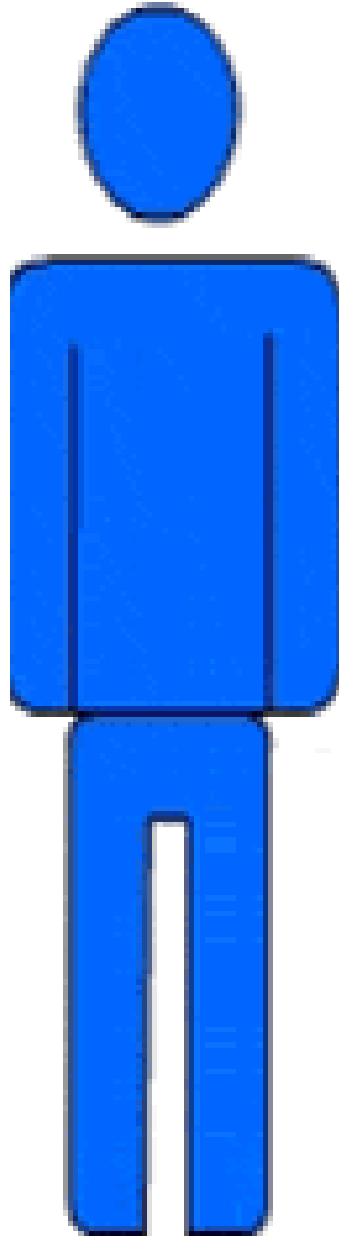


# Descuentos y couponing



### 3. Reacción de las empresas reduciendo costes, sistemas clásicos

# Técnicas clásicas de reducción de costes



## **Diseño organizativo**

- . Control interno
- . Centros de excelencia
- . Fusiones/segregaciones
- . Revisión de tareas
- . Centros de responsabilidad

## **Gestión de costes**

- . Benchmarking
- . Subcontración
- . renegociación con proveedores
- . Ere

## **Eficiencia balance**

- . Adquisiciones en recesión
- . Reducción de stocks
- . Gestión del riesgo en créditos y tesorería
- . Capitalización adecuada

## **Presupuestos**

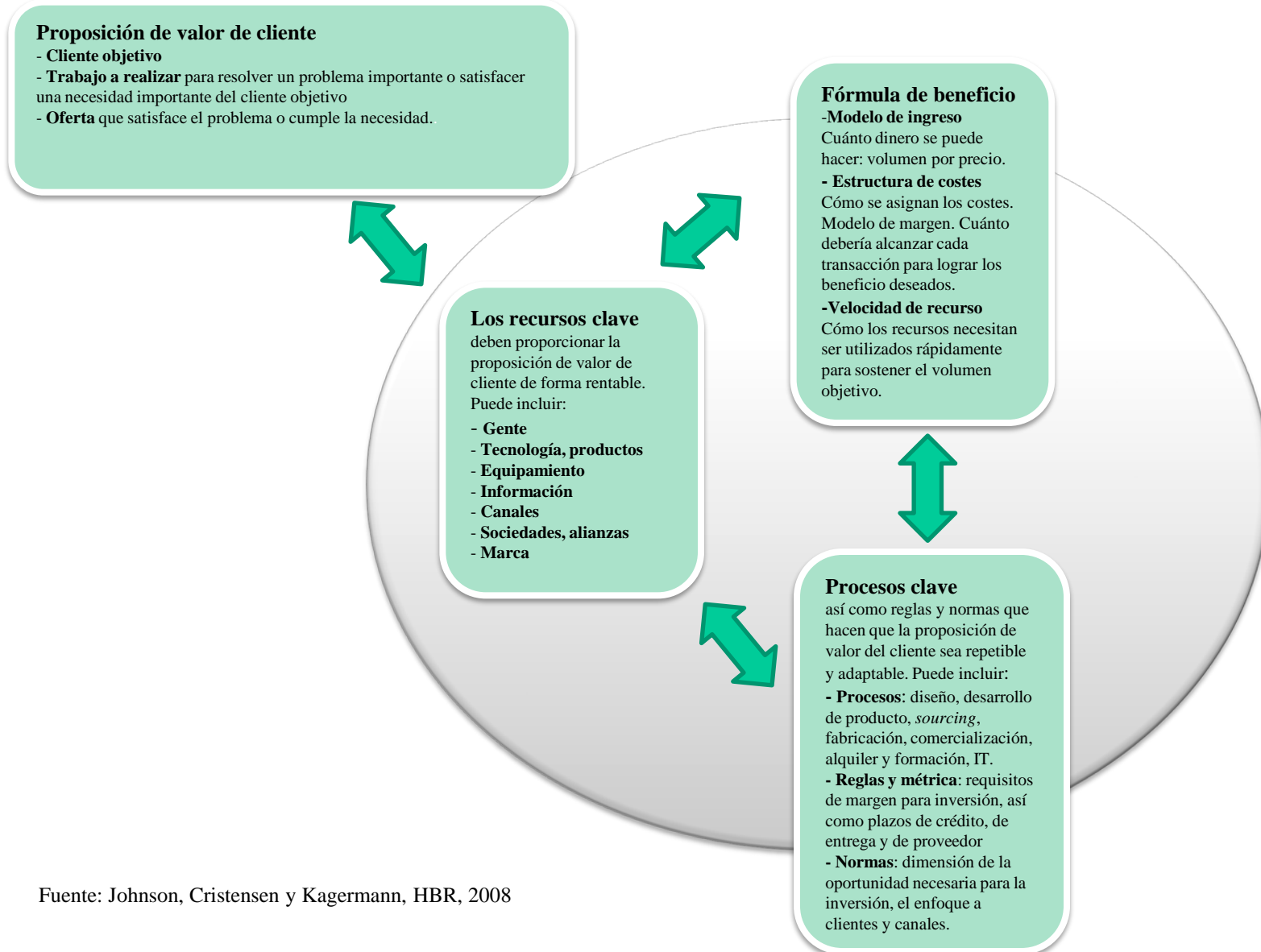
- . Base ZERO
- . Reducción directa costes
- . Costes objetivo (precio mercado – margen)
- . ABC-ABM (activ based costing/ management)

## **Mejora cuenta resultados**

- . Reducir a *cor business*
- . Reducir costes directos e indirectos
- . Eliminar productos no rentables
- . Externalizar

## 4. Reinventar el negocio


# Elementos del modelo de negocio exitoso



### Key Partners

Who are our Key Partners?  
Who are our Key Suppliers?  
Which Key Resources are we acquiring from partners?  
Which Key Activities do partners perform?

Motivations for partnerships  
- Share risks and resources  
- Increase the size of opportunity  
- Acquire specific resources and activities



### Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue Streams?

Categories  
- Production  
- Problem Solving  
- Platform/Network



### Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?  
Our Distribution Channels?  
Customer Relationships?  
Revenue Streams?

Types of Resources  
- Physical  
- Intellectual (brand, patents, copyrights, etc.)  
- Human  
- Financial



### Value Proposition

What value do we deliver to the customer?  
Which one of our customer's problems are we helping to solve?  
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?

Which customer needs are we satisfying?  
- Emotional  
- Worn and Practical Needs?

Characteristics  
- Scalable  
- Performant  
- Cost-effective  
- Simple to produce/deliver  
- Simple to use  
- Risk-free  
- Convenient  
- Accessible  
- Consistent in Quality




### Customer Relationship

What type of relationship does each of our Customer Segments expect to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?

Examples  
- Personal assistance  
- Dedicated personal assistance  
- Self-service  
- Automated customer service  
- Co-creation



### Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?  
How are we reaching them now?  
How are our Channels integrated?  
Which ones work best?  
Which ones are most cost-efficient?  
How are we integrating them with customer routines?


Channel Phases  
1. Research - How do we create awareness about our company's products and services?  
2. Evaluation - How do we help customers evaluate our offerings?  
3. Purchase - How do we allow customers to purchase our products and services?  
4. Delivery - How do we address a Value Proposition to customers?  
5. After Sales - How do we provide post-purchase customer support?



### Customer Segment

For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?

Examples  
- Mass market  
- Micro-segment  
- Segment  
- Channel  
- Multi-sided platform



### Brief

### Cost Structure

What are the most important costs in the business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?

Is your business model:  
- Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, frequent sales/promo, extensive customer support)  
- Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

Target Characteristics  
- Fixed Costs (patents, rents, salaries)  
- Variable costs  
- Economies of scale  
- Economies of scope



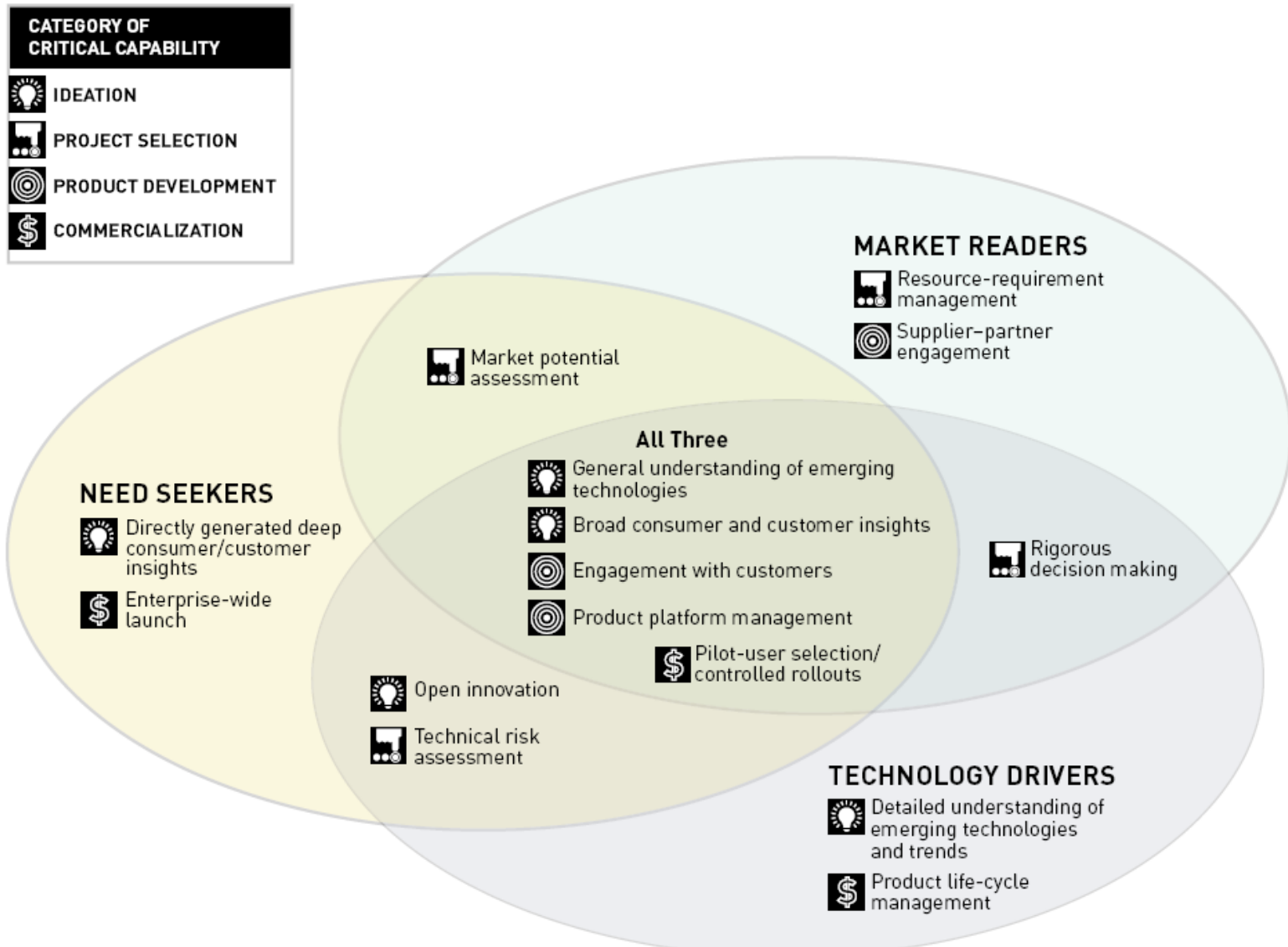
### Value Proposition Summary

### Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How would they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

Type	Fixed pricing	Dynamic pricing
Access	Lump sum	Negotiation
Usage Fee	Product feature dependent	Talent management
Subscription fee	Customer segment dependent	Real-time market
Licensing / Royalty / Leasing	Volume dependent	
Licensing		
Advertising		

# Critical and specific capabilities by the strategy



# Reinventing your business model

## **RYBM1 Producción:**

- Deslocalización
- Externalización
- Proveedores
- Logística
- Internacionalización

## **RYBM2 Finanzas:**

- Plazo breakeven
- Ajuste capital fixe
- Ajuste beneficios
- Modificación de estructura de costes
- Gestión de riesgos

## **RYBM3 Operaciones:**

- Producto básico
- Precios dinámicos
- E- business
- Canal descuento, outlet

**Pierre Lagrange, financiero de la City de Londres, deja a su esposa y tres hijos por un diseñador. La separación le ha costado más de 180 millones de euros, el precio más caro pagado hasta el momento por un divorcio.**

Nota Legal

**divorcioExpress.es**  
del [www.91286437.com](http://www.91286437.com)

La forma más rápida y económica de obtener su Separación o Divorcio

Quién puede solicitar nuestros servicios  
Qué opinan nuestros clientes  
Quiénes Somos

Información  
**91 128 64 37**  
[info@divorcioexpress.es](mailto:info@divorcioexpress.es)

desde  
**390€**

Ventajas del Servicio  
Honorarios  
Procedimiento  
Realizar Consulta

Solicitud de Formulario



audio: on off



Siendo el servicio pionero del **divorcioExpress** en España, atesoramos una experiencia de cerca de 10 años en divorcios a través de Internet, nuestros abogados son profesionales **especialistas** en este tipo de trámites.

Su Convenio Regulador en tan solo **24** horas

divorcio  
Express  
Básico  
**390€**

divorcio  
Express  
con Hijos  
**440€**

divorcio  
Express  
con Bienes  
**490€**

>> quién puede solicitar nuestros servicios **Express**

## Airlines

Cost reducing +

Dinamic pricing +

Internet

=

**LCC**



## Rotulowcost, electric sign

**ROTULOWCOST** ¿LOW COST? DISEÑA TU RÓTULO EJEMPLOS RECURSOS SÍGUENOS FAQ PROFESIONALES

# LAS 5 RAZONES PARA ELEGIRNOS

- 1 Fabricamos rótulos luminosos con rotulación digital incluida.
- 2 Nuestra filosofía lowcost te garantiza los precios más bajos.
- 3 Diseña tu rótulo exclusivo online con nuestras plantillas.
- 4 Entrega inmediata en 5 días hábiles y asegurado al 100%.
- 5 Si no quedas satisfecho, te devolvemos el dinero.

## 1 Elige tu tipo de rótulo

Rótulos especiales y otras medidas

<b>Rótulo luminoso una cara</b>	Banderola Luminosa	Rótulo sin iluminación	Banderola sin iluminación	Lona publicitaria	Vinilo promocional	Placa de metacrilato
---------------------------------	--------------------	------------------------	---------------------------	-------------------	--------------------	----------------------



### 1 **Rótulo luminoso una cara, desde 125€**

2  
3  
4  
Con este **rótulo luminoso** de una cara conseguirá llamar la atención de los clientes que circulen frente a su negocio. Un rótulo luminoso efectivo tanto de día como de noche. Ideal encima de la puerta de su negocio. Completamente rotulado, a su gusto y listo para colocar. **Incluye plantilla de colocación, tornillos, tacos y guía de montaje.**

**El rótulo más económico:** [Rótulo sin iluminación.](#)

**Medidas no estándar y rótulos especiales** [aquí.](#)

**Atrae más clientes a tu comercio con el** [Expositor Low Cost.](#)

[GUIA DE MONTAJE 01.pdf](#)

[FICHA TECNICA 01.pdf](#)

#### LA OPINIÓN DE...

**marta gonzalez**

*Hola, estoy muy agradecida por toda la atención y todo el trabajo por parte de Pep Llabrés, sin su atención y sus respuestas inmediatas no habria sido posible realizar el rótulo...*

• [Leer más](#)

# Mercadona, 2009-10, lo que vale un céntimo de euro





Ábrela

Siente la esencia de más de un siglo de tradición, concentrada en un aroma único que evoca épocas pasadas, e invita a recrearse en la historia de esta excelente cerveza.

Cata

Lugares especiales

Damm



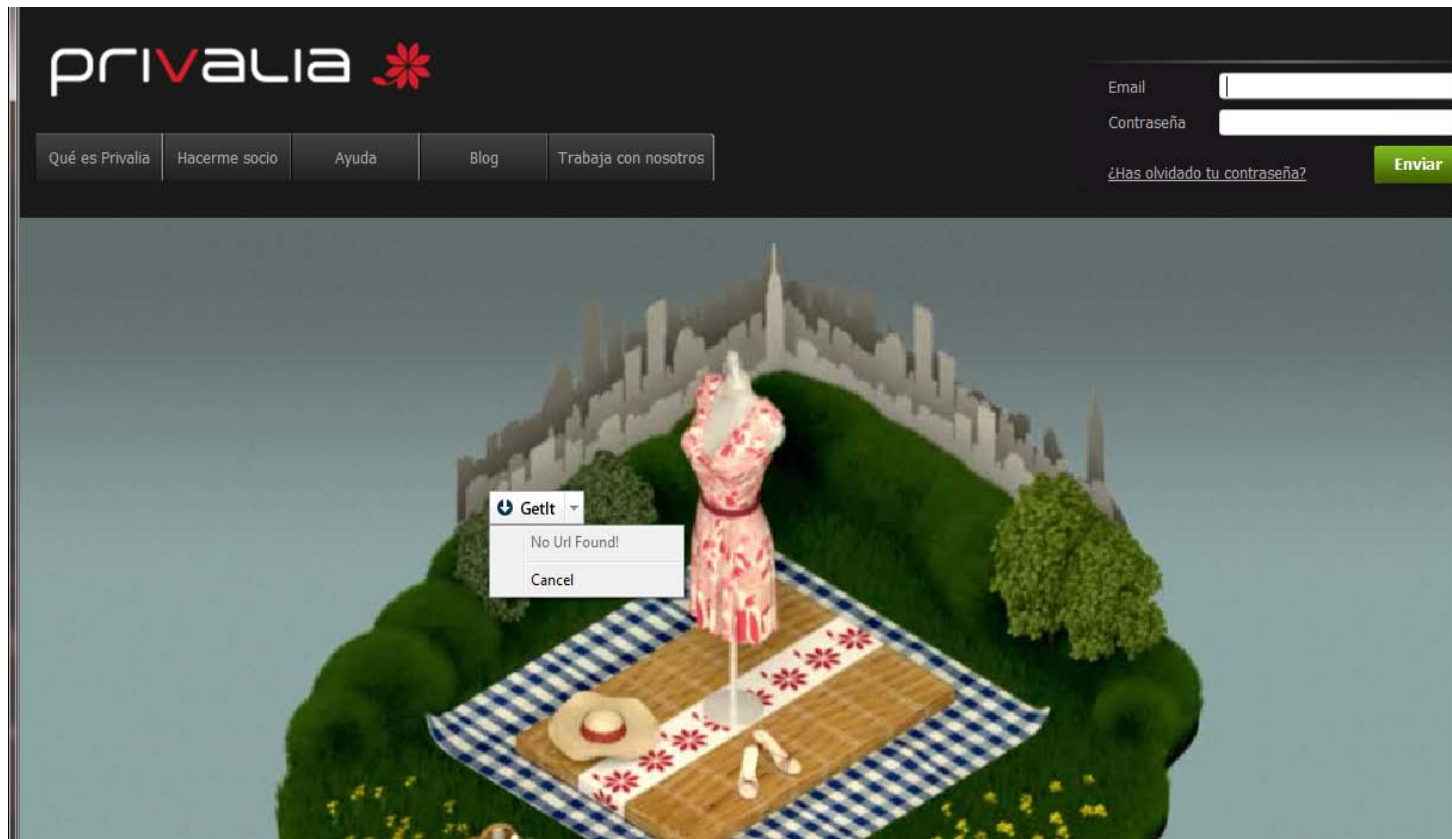
FONT SALEM



## Amsterdam, Red Light District



## Privalia, online outlet



## Rotulowcost, electric sign

**ROTULOWCOST** ¿LOW COST? DISEÑA TU RÓTULO EJEMPLOS RECURSOS SÍGUENOS FAQ PROFESIONALES

# LAS 5 RAZONES PARA ELEGIRNOS

- 1 Fabricamos rótulos luminosos con rotulación digital incluida.
- 2 Nuestra filosofía lowcost te garantiza los precios más bajos.
- 3 Diseña tu rótulo exclusivo online con nuestras plantillas.
- 4 Entrega inmediata en 5 días hábiles y asegurado al 100%.
- 5 Si no quedas satisfecho, te devolvemos el dinero.

## 1 Elige tu tipo de rótulo

Rótulos especiales y otras medidas

<b>Rótulo luminoso una cara</b>	Banderola Luminosa	Rótulo sin iluminación	Banderola sin iluminación	Lona publicitaria	Vinilo promocional	Placa de metacrilato
---------------------------------	--------------------	------------------------	---------------------------	-------------------	--------------------	----------------------



- 1
- 2
- 3
- 4

### Rótulo luminoso una cara, desde 125€

Con este **rótulo luminoso** de una cara conseguirá llamar la atención de los clientes que circulen frente a su negocio. Un rótulo luminoso efectivo tanto de día como de noche. Ideal encima de la puerta de su negocio. Completamente rotulado, a su gusto y listo para colocar. **Incluye plantilla de colocación, tornillos, tacos y guía de montaje.**

**El rótulo más económico:** [Rótulo sin iluminación.](#)

**Medidas no estándar y rótulos especiales** [aquí.](#)

**Atrae más clientes a tu comercio con el** [Expositor Low Cost.](#)

[GUIA DE MONTAJE 01.pdf](#)

[FICHA TECNICA 01.pdf](#)

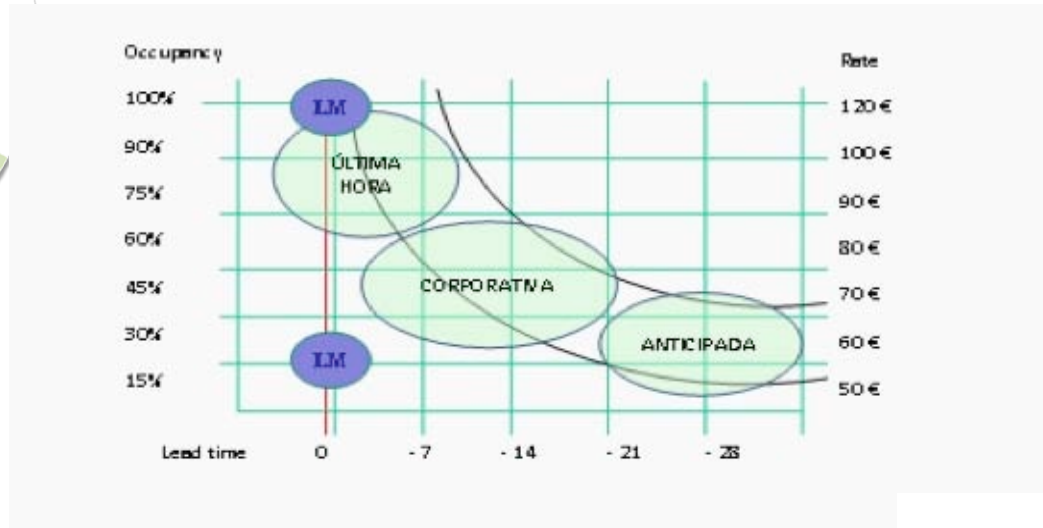
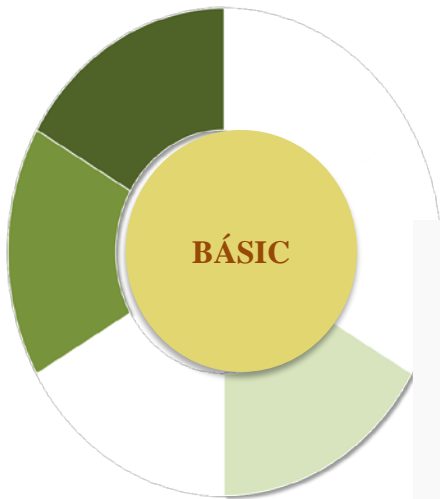
#### LA OPINIÓN DE...

**marta gonzalez**

*Hola, estoy muy agradecida por toda la atención y todo el trabajo por parte de Pep Llabrés, sin su atención y sus respuestas inmediatas no habría sido posible realizar el rótulo...*

• [Leer más](#)

# Low cost y precios dinámicos



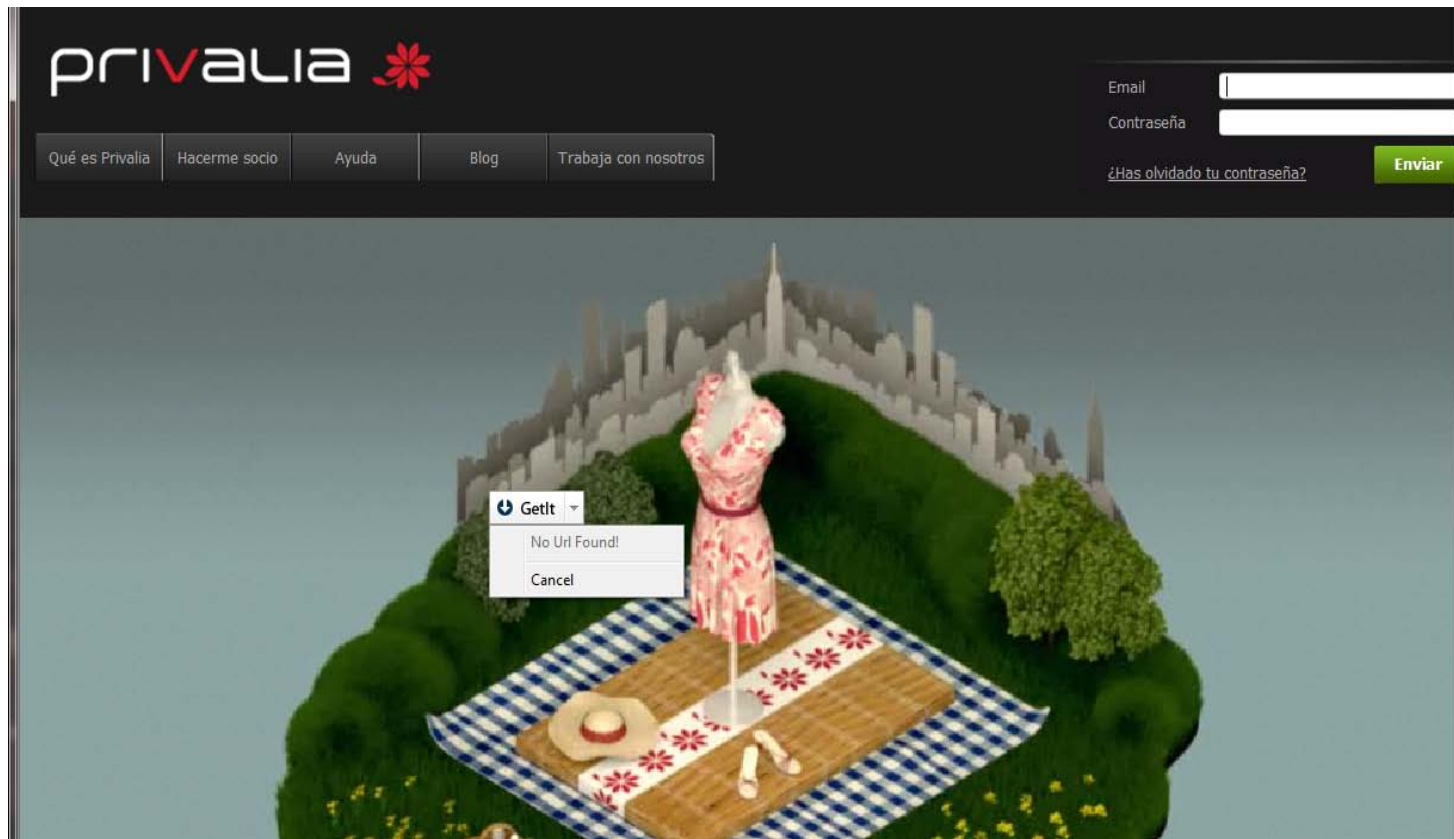
## *Low cost y básicos*



La Sirena (242 tiendas/172 Meur. facturación): externalización total fabricación en 150 proveedores; antes 20% producción propia. De Agrolimen a fondo inversión 3i (2006): crecimiento en 2010 a 300 tiendas en España

**Innovación:** línea basic a menor precio: entre 20-25% más barato, no los más baratos del mercado.  
**60 referencias basic sobre 700:** de 11 a 14% facturación, 2008-09

*Low cost e internet, Privalia, online outlet*









**MIU MIU**



1948



1962



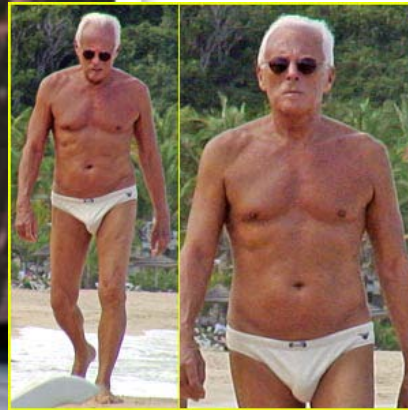
1986

Cambio de estrategia. Nueva tienda By Basi 500 m2. Marketing online con 5 actores TV. Stop a Desfiles en BCN, París y Londres. Prescinde de diseñadores José Abril y Markus Lupfer. Utiliza departamento propio de diseño. Dos colecciones año. Precios By Basi, a partir 20 euros, el doble que Bershka de Inditex.



2009

# GIORGIO ARMANI



# DANONE NO PRODUCE PARA OTRAS MARCAS



Josep-Francesc Valls, ESADE

## El Caserío produce la marca blanca de Hacendado



## 5. Servicios a empresas

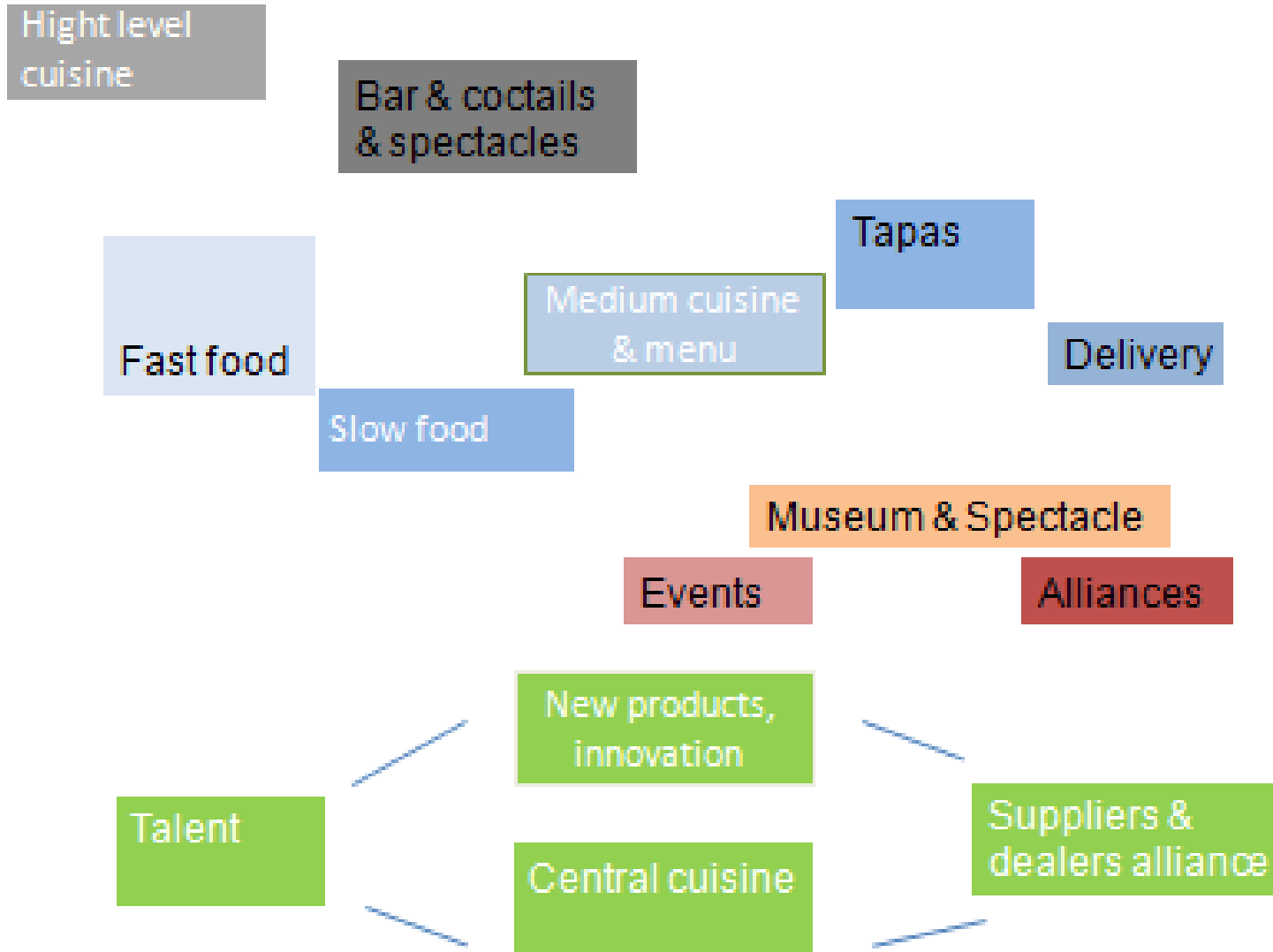
# Nuevo entorno de la intermediación, coingresos y ferias

EMPRESAS

CLIENTES

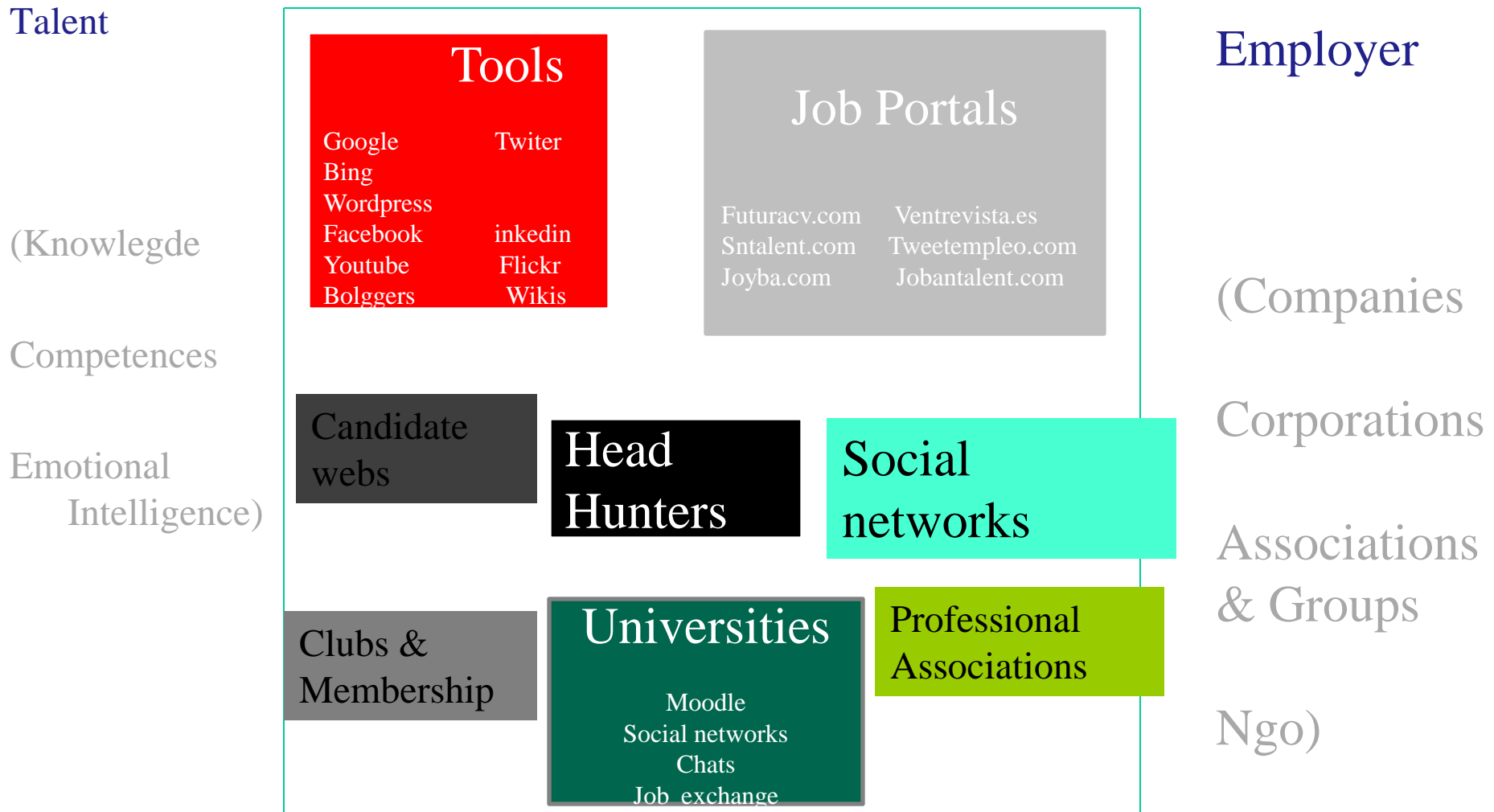


# Food & Beverage



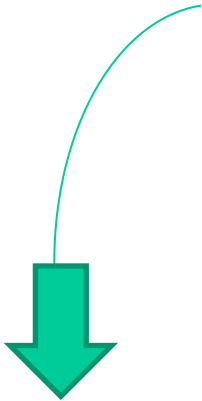
# Employability Market inside the low cost phenomenon

## Visibility & interactivity Players

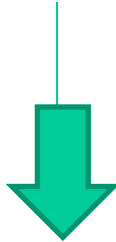


# OPORTUNIDADES 2020

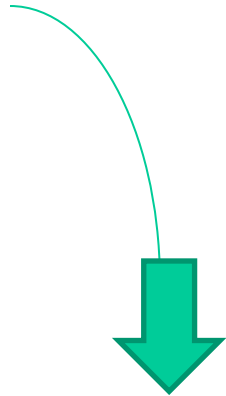
PROPUESTA DE VALOR



REDUCCIÓN DE COSTES



EL MEJOR TALENTO



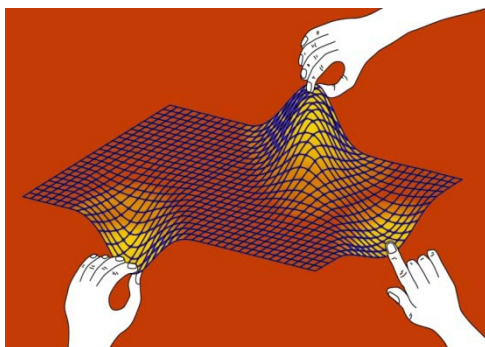
BRANDING

+

+

+

PLATAFORMA TECNOLÓGICA



**“lo primero es acabar con la estrategia del enemigo.**

**Después acabar con sus alianzas.**

**Después acabar con su ejército.**

**Lo peor de todo es atacar las ciudades fortificadas”**

**(SUN TZU)**

**Josep-Francesc Valls**

**josepf.valls@esade.edu**