

Competir amb estratègies *low cost*

MAR VILA
ESADE (Universitat Ramon Llull)

Data de recepció: 17/06/10
Data d'acceptació: 15/07/10

Resum

En els últims anys s'han vist nombrosos casos d'èxit d'empreses que apliquen estratègies *low-cost* en diferents sectors. També s'ha constatat una utilització abusiva i confusa del terme per a referir-se a accions en preu que no responen efectivament a una estratègia deliberada de *low-cost*. L'objectiu d'aquest treball és recollir el marc conceptual de les estratègies *low-cost* en l'àmbit de la gestió empresarial i analitzar algunes experiències sorgides des d'aquesta òptica. Les anàlisis indiquen que com més semblant al model original *low-cost*, és a dir, com més gran és l'ajustament als trets essencials d'aquesta tipologia d'estratègia, millor és el resultat en termes de rendibilitat. Després de descriure els trets essencials d'una estratègia *low-cost*, es destaca el paper dels sistemes de gestió de costos en aquesta estratègia per a facilitar-ne la implementació amb èxit.

Paraules clau

Low-cost, gestió de costos, estratègia, innovació, diferenciació.

Abstract

In recent years, there have been many success stories of companies applying *low-cost* strategies in various sectors. There have also been cases of confusion surrounding the misuse of the term to refer to price,

which, in effect, does not necessarily respond to a deliberate low-cost strategy. The aim of this paper is to include the conceptual framework of low-cost strategies within the field of business management, and analyze successful experiences from this perspective. Analysis indicates that the more similar to the original low-cost model, meaning the greater the fit to the essential features of this type of strategy; the better the outcome in terms of profitability. After describing the essential features of a low-cost strategy, the paper goes on to highlight the role to be played by this strategy's cost management systems in relation to its successful implementation.

Keywords

Low-cost, cost management, strategy, innovation, differentiation.

1. Introducció

El *low-cost* com estratègia empresarial té una llarga història l'inici de la qual podria situar-se en l'experiència de l'aerolínia Southwest a principis dels 70. Des d'aleshores diverses empreses de diferents sectors han optat per plantejar el seu negoci amb les premisses de producte/servei reduït a l'essencial, reducció al màxim de tots els costos al llarg de la cadena de valor, algun atribut de diferenciació respecte dels competidors, tot això repercutit en preus baixos o molt baixos.

En els últims anys, especialment com a conseqüència de la crisi econòmica, s'ha fet un ús excessiu del terme *low-cost*, utilitzant-lo sense que necessàriament s'ajusti al concepte de gestió exposat, simplement per motius de modes. Les paraules *low-cost*, s'han convertit en un reclam per a atreure clients en recerca de preus baixos, havent darrere d'aquestes paraules unes rebaixes, uns descomptes, o efectivament una estratègia d'empresa clara. Cal, per tant, diferenciar les estratègies *low-cost*, d'altres utilitzacions del terme que es refereixen simplement a accions comercials en preus, i que, si no es recolzen en una estratègia clara i una reestructuració dels costos, poden malbaratar els marges i el posicionament de l'empresa.

El present treball pretén tractar el *low-cost* des d'una perspectiva del *management*, de la gestió, analitzant el marc conceptual en què es recolza el seu desenvolupament. Després de descriure els trets essencials de les

estratègies *low-cost* que es recullen en la literatura acadèmica, analitzem algunes experiències empresarials que han estat sorgides en el seu sector o en el seu mercat. Finalment, exposem algunes conclusions respecte de la importància de la gestió de costos en empreses que pretenguin implementar estratègies *low-cost* amb èxit.

2. Marc conceptual

El marc de referència per a l'anàlisi de l'estratègia *low-cost* queda establert per a la majoria d'investigadors en els treballs de Porter (1980, 1985) sobre estratègies competitives genèriques. La seva proposta d'anàlisi de les estratègies de diferenciació i de lideratge en costos, suposa que cadascuna d'elles és una aproximació diferent per a crear i mantenir un avantatge competitiu, i que cal escollir entre ambdues si una empresa no desitja quedar-se ancorat al mig, *stuck in the middle*; en general, s'entén que la focalització, proposada com una tercera estratègia genèrica competitiva, és una variant de qualsevol de les dues anteriors aplicada a un nínxol o segment de mercat.

Porter planteja que el lideratge en costos es pot aconseguir si es compta amb fonts d'avantatge com poden ser l'accés preferencial a matèries primeres, a una tecnologia superior, si es compta amb corba d'experiència, amb economies d'escala o altres avantatges similars. Es guanya quota de mercat apel·lant a la sensibilitat al preu dels clients, i oferint-los el millor *price to value*. Alguns autors diferencien en aquest aspecte les estratègies *low-cost*, de les *best cost*, amb la intenció de reforçar aquest aspecte de millor preu segons el valor del que s'està oferint, i no simplement el preu més baix. S'aconsegueix lideratge en costos, segons Porter:

- Maximitzant els ingressos de manera que els costos fixos puguin ser absorbits pel volum de vendes, amb economies d'escala i els efectes de la corba d'experiència.
- Minimitzant els costos directes i indirectes de producció: oferint productes o serveis bàsics, limitant la personalització i estandaritzant al màxim; restringint els salaris alts; reduint els costos de lloguers; minimitzant costos de distribució i màrqueting. Amb aquesta estratègia es requereix de sistemes de control que permetin la gestió eficient dels costos, i d'una cultura de conscienciació de costos en tota l'organització.
- Amb una gestió eficient de les compres, l'estoc i la cadena de subministrament.

Aquesta estratègia, com ha demostrat la pràctica empresarial i contràriament a algunes opinions del passat, no és exclusiva per a grans empreses que poden aconseguir amb més facilitat economies d'escala, ja que les petites o de recent creació poden aconseguir millors costos en altres aspectes no relacionats amb el volum, com lloguers o taxes que depenen de la ubicació, etc. S'assenyala com a dificultat de les empreses orientades al lideratge en costos, la capacitat de fidelitzar als clients, encara que es pot aconseguir i no necessàriament amb costos addicionals.

D'altra banda, Porter es refereix a la diferenciació com aquella estratègia que pretén que el producte o servei sigui percebut pels clients com a exclusiu en algun dels seus atributs, i que es pugui justificar el preu superior a partir d'aquest. L'exclusivitat pot estar associada al disseny, la imatge de marca, la tecnologia, les característiques del producte o servei, el servei al client, etc. En qualsevol cas, els increments de costos que es produeixin poden ser repercutits en el preu. És una estratègia adequada quan el segment objectiu no és sensible al preu, el mercat és molt competitiu o està saturat, els clients tenen necessitats específiques no satisfetes, i l'empresa té capacitats o recursos únics per a satisfer aquestes necessitats sense que sigui fàcil que els competidors els imitin, és a dir, creant barreres d'entrada difícils de superar.

Porter assenyala els perills de perdre la focalització a l'intentar aconseguir al mateix temps la diferenciació i el lideratge en costos, a més que, segons ell, ambdues serien contradictòries: ja que la primera genera costos que la segona desitja evitar. Aquesta especialització exclou entre les dues estratègies genèriques, de diferenciació o lideratge en costos, ha estat progressivament revisada i superada tant en la literatura acadèmica, com en la pràctica empresarial, i s'ha reconegut l'existència d'estratègies «híbrides». Si observem el sector aeri, per exemple, veiem que empreses com Ryanair, EasyJet, Southwest Airlines, Clickair o Vueling, fan de la seva estratègia de reducció de costos un element diferencial. La tendència a Europa i Estats Units de proveïdors que ofereixen baixos preus i alta qualitat és una opció consolidada, com han investigat entre altres Frank *et al.* (2004).

En la realitat empresarial, l'estratègia *low-cost* s'ha convertit en una opció de diferenciació en molts sectors, assumida pels que Kumar (2006) denomina *price warriors*, referint-se a aquells proveïdors que canvien la naturalesa de la competència a través de diferenciar-se en preus. Organitzacions que competeixen focalitzant-se en uns pocs segments de clients, lliurant el producte bàsic o proporcionant un benefici superior al dels competidors, partint d'operacions/processos molt eficients, i recolzant-se en els

preus baixos; empreses que passen a oferir als seus clients una diferenciació a partir de distingir l'essencial de l'accessori.

Altres autors com Hill (1988), Hall (1980) i White (1986), es basen en treballs empírics per a evidenciar aquesta combinació de baixos costos i diferenciació, aportant una posició competitiva als mercats. La conclusió d'aquestes investigacions és que hi ha certs escenaris en els que els proveïdors *low-cost* busquen, a través del lideratge en costos, una diferenciació per als clients que estan disposats a replantejar-se noves alternatives de *value players*. Aquests escenaris es donen en sectors on l'entorn és altament competitiu, i hi ha espai per al desenvolupament d'innovacions, de producte/servei o de gestió, siguin o no tecnològiques, que permetin una reducció significativa dels costos.

Kim i Maugborgne (1999, 2004), incorporen aquesta reflexió en analitzar les organitzacions que volen tenir èxit amb les seves innovacions, creant nous espais de mercat on competir. Per la seva banda, Day (2004) conclou sobre la necessitat de créixer buscant diferenciació, i analitza com els líders en preu creixen millor a través d'estendre la seva proposta de valor *low-cost* a mercats adjacents, o seguint el procés de buscar segments creixents dintre dels mercats on ja operen.

En aquest context, és important destacar la importància de comptar amb sistemes de control de gestió adequats per a aquest tipus d'empreses que són, sobretot, innovadores. Com assenyala Bisbe (2006), donada la rellevància d'aquests sistemes en relació al nivell de la innovació, gestionar adequadament els estils d'ús dels sistemes de control és fonamental per a l'alta direcció. Els sistemes de gestió de costos prenen una rellevància especial, ja siguin de producció o generals. La utilització per part d'empreses fabricants de mètodes com el *Lean Manufacturing*, *Kaizen costing*, *target costing*, *design-to-cost*, entre els més comuns, ja no és només apta per a empreses japoneses. Instruments com el *Activity Based Costing*, o similars, que permetin l'anàlisi de totes les activitats per a procedir a eliminar aquelles que no afegeixen valor per a l'empresa són imprescindibles, sobretot si es parteix d'un model ja existent i es desitja canviar-ne l'orientació. De la mateixa manera, si la gestió de costos és una peça clau en l'estratègia *low-cost*, el pressupost com a instrument de planificació i control no ho és menys, sinó que tindrà cada vegada un paper més rellevant. També els sistemes de gestió de la informació (Naranjo, 2009) marcaran diferències, en facilitar la presa de decisions per part de la direcció, a partir de les múltiples dimensions a les que ha de parar atenció.

3. Experiències empresarials

Tal com proposen diversos autors especialitzats (Alamdari i Fagan, 2005), es considera el model de Southwest Airlines iniciat en 1971 com el model original de *low-cost* en les companyies aèries. Algunes de les seves característiques, que les diferencien de les companyies tradicionals, s'ajusten a les anomenades anteriorment com a necessàries en estratègies de lideratge en costos: flota composta d'avions d'un únic model, generalment el Airbus A320 o el Boeing 737; elevada utilització de la flota, d'11-12 hores per dia; única classe de passatgers; places no numerades; sense catering «gratuït» a bord; espai reduït destinat als seients; empleats polivalents en les seves funcions; reducció de costos de personal; preus reduïts amb variacions en funció del moment de la compra i de la demanda; vols a aeroports secundaris; vols curts i amb moltes freqüències; rutes simplificades, punt a punt; gestió de compres de combustible; baixos costos d'operació.

Durant els últims 10 anys han aparegut tant als Estats Units com a Europa i Àsia, malgrat que aquest últim mercat encara tingui restriccions, models híbrids, que busquen la diferenciació com a estratègia afegida a la de lideratge en costos en la que el model original estava basat. En realitat, durant els quaranta anys que han passat des de la posada en marxa del model de Southwest, aquest model original ha anat variant en l'empresa, i en les altres empreses del sector que ho han imitat, sobretot en els últims anys en els que el sector ha travessat moments especialment complicats. Però, en qualsevol cas, el model es basa en la reducció de costos, i l'increment de productivitat, via simplificació del servei i de la gestió tant interna com externa. I és un model radicalment diferent, una estratègia diferent, la que tenen companyies que mantenen costos elevats però que poden oferir, conseqüència d'una gestió eficaç de les seves tarifes, alguns bitllets a preus molt reduïts.

Alguns investigadors han analitzat aquest procés de diferenciació seguit per algunes companyies aèries, com a resposta a l'estratègia inicial de Southwest que respondria a l'estratègia genèrica de Porter (1980) de lideratge en costos. En aquest intent de diferenciació algunes companyies americanes ofereixen programes de punts *Frequent Flyer Programme*, o menjar o beguda a bord, entreteniment, etc. amb o sense increment de preu, però ja no és el model original *low-cost and no frill* del que ara és Ryanair l'exemple pur: estricta punt a punt, configuració exhaustiva de manera econòmica, sense seients numerats, sense programa de punts... Així, el model original *low-cost* que va iniciar Southwest ha quedat en

mans de Ryanair, seguida d'EasyJet i Go, mentre que Southwest ha anat variant el seu model (Halis-Dutton, 2003). Algunes de les que segueixen el model original, no renuncien, no obstant això, a obtenir ingressos oferint serveis de pagament: segona maleta a bord, venda de loteria, menjar a bord, servei de transport d'animals, etc. És una manera de millorar rendibilitats i aconseguir diferenciació, sense afectar el model bàsic marcat per la seva estratègia.

El model aconseguix uns costos unitaris, entre un 30% i un 129% inferiors a les companyies tradicionals, amb variacions substancials entre unes *low-cost* i altres, les més similars al model original poden tenir un 64% menys de costos respecte d'altres. En conjunt, a Europa el model s'ha semblat més a l'original, mentre que als EUA ha anat variant, tant a nivell de característiques del producte ofert com d'operativa. Tant l'evolució del nombre de passatgers com la de la quota en el mercat aeri de les companyies de *low-cost*, mostren l'èxit indiscutible de l'aplicació de l'estratègia en el sector; a Europa arriben a quotes de mercat del 17% i més de 80 milions de passatgers, o el 40% de quota de mercat als Estats Units. No obstant això, aquest volum no tindria cap importància si no fos acompanyat de rendibilitat: Ryanair i EasyJet van ser les dues companyies europees més rendibles en el desastrós any per a aquest sector, 2001, (amb marges operatius del 26% i del 12%, respectivament). Southwest és l'única aerolínia en la història de l'aviació que ha tingut beneficis durant 30 anys consecutius. No obstant això, també hi ha hagut intents fallits amb la mateixa estratègia; Buzz i Virgin Express, són les dues companyies que més es van apartar del model original i a les que pitjor els ha anat (Alamdri i Fagan, 2005).

Finalment, cal esmentar que un factor crític d'èxit en el negoci aeri ha estat la gestió de les tarifes o *yield management*, però no tant pel model *low-cost* en si, sinó perquè en negocis amb elevats costos fixos i capacitat limitada, la gestió de les tarifes en funció de la demanda és un element crític per a la rendibilitat del negoci.

Les experiències en altres sectors han estat estudiats en profunditat per Costa (2008), com és el cas del sector de l'automòbil; es tracta d'un sector madur que ha viscut successives crisis, i en el qual s'han donat diferents casos vinculats a l'estratègia *low-cost*. Alguns consideren a Henry Ford un visionari del concepte *low-cost cars*; sens dubte va saber trencar la competitivitat del mercat de l'automòbil a través de diferenciar-se amb uns baixos preus que sacrificaven l'accessori en nom de l'essencial. Ja en la dècada dels cinquanta hi va haver projectes empresarials concrets per a llançar un automòbil a l'Índia amb un preu de 7.000 rupies, projecte frustrat per la

legislació local restringint les inversions estrangeres. Weiss (1973) planteja la possibilitat de l'expansió del mercat de l'automòbil a països del tercer món a través d'estratègies *low-cost*: davant les limitacions de creixement en els mercats occidentals, proposa la localització de producció de components en aquests països tant per a superar les barreres proteccionistes com per a accedir a costos laborals inferiors, al mateix temps que aquesta estratègia permet accedir a nous mercats on les solucions *low-cost* poden tenir demanda.

Els dos casos que destaca Costa (2008) com a noves tendències en estratègies *low-cost* en el sector de l'automòbil són el Logan de Renault i el projecte Nano de Tata. La conjunció d'ambdues estratègies, segons els experts sectorials, permet pronosticar que els automòbils, fruit d'aquesta estratègia, tindran una participació entre el 8% i el 10% de la producció l'any 2012.

El primer cotxe *low-cost* modern és el Logan de Renault llançat l'any 2004. A la fi de l'any 2007 arriba a unes vendes de més de 460.000 unitats en 51 països, és el model més venut de la companyia i representa el 15% de les seves vendes (O'Doherty, 2008). És un projecte desenvolupat per Renault a Romania, amb projectes paral·lels de desenvolupament amb el *partner* Mahindra & Mahindra a partir d'un disseny que reduïa costos en dos aspectes: simplificar el nombre total de components, i eliminar alguns sistemes electrònics. Els resultats mostren que un projecte generat en principi per als països d'Europa de l'Est, és ofert a la resta de consumidors europeus, aconseguint un producte simplificat.

El segon cas analitzat és el llançament de Nano del proveïdor indi Tata, en la categoria dels denominats *ultra low-cost*. El producte incorpora estratègies com les proposades per Prahalad (2004) de dirigir-se a la base de la piràmide de consumidors en el tercer món; es tracta d'un producte *low-cost* per als mercats emergents, amb les mateixes característiques per a oferir l'essencial sense l'accessori, encara que per a un paradigma de consum diferent al del món occidental. *Ultra-low-cost* és molt recent i provoca diversitat d'anàlisis. El dubte principal sorgeix en plantejar-ne la rendibilitat; en aquest sentit, s'assumeix que només serà rendible gràcies a serveis complementaris (assegurances, servei postvenda, complements), o gràcies al seu llançament *premium* en mercats occidentals amb un marge unitari suficient, estratègies no equiparables a les de *low-cost*.

En ambdós casos del sector de l'automòbil es mostra un disseny de cadascun dels seus components i un procés d'innovació en producte, procés i tecnologia, que ajusta els costos fins a fer viable el preu final desit-

jat, en línia amb el concepte *design-to-cost*, que tracta d'estimar el cost de productes/serveis des del moment del seu disseny i en funció del preu desitjat (Michaels i Wood, 1989). Ambdós han generat que molts proveïdors lluitin per invertir en les tecnologies de baix cost per a poder entrar en un segment d'alt creixement potencial, aplicant alternatives d'utilització de components dissenyats per a altres models, com sistemes d'injecció, sistemes de frenat, sistemes antibloqueig o ràdios per a ambdós models, així com coixins de seguretat o sistemes EPS. Un altre aspecte destacable en ambdós casos, en vistes a aconseguir una reducció de costos significativa que pugui ser repercutida en preus, és la decisió de dur els processos de desenvolupament i producció a països emergents. Edmondson (2007) assenyalava com R. N. Tata defineix com un factor clau d'èxit els enginyers indis i la seva habilitat per a reduir costos accessoris, una habilitat desenvolupada després d'anys de dirigir-se empresarialment a la base de la piràmide de consum.

En el sector hotelier, per la seva banda, vam trobar models de negoci amb estratègies *low-cost* en marques com Formule 1, probablement un dels pioners en el sector en mercats europeus, Sidorme, o Travelodge, per destacar algunes cadenes, encara que n'hi ha un nombre elevat, especialment de cadenes de reduïda dimensió. En el sector hotelier, passa com en l'aeri, que la gestió de les tarifes pot portar a oferir en un moment concret uns preus baixos o molt baixos; i així ho ha anat fent quan s'ha requerit ocupació en temporades baixes, amb grups especials, etc. Però aquesta estratègia no coincideix amb la *low-cost*, malgrat que en ocasions s'ofereixin com a tals per qüestions de moda. Als Estats Units els *budget hotels* són clarament els precursors dels hotels avui denominats *low-cost*; aquests últims afegixen a les estratègies dels primers de lideratge en costos, elements de diferenciació en el disseny, l'estil de la decoració, els espais comuns, compra per internet, i ubicació que ja no està necessàriament fora de les grans ciutats.

Travelodge és un cas modèlic d'aplicació d'estratègia *low-cost* en una cadena de grandària mitjana-gran. El seu objectiu és eliminar qualsevol element innecessari en les habitacions, un sistema de reserva *on line* que evita intermediaris (85% de vendes són *on line* en Travelodge), una plantilla reduïda amb gran flexibilitat, i una mesura exhaustiva de cadascuna de les accions que es porten a terme. Des del punt de vista del client, es ven funcionalitat, sense perdre qualitat ni higiene; des del punt de vista de l'hotel, s'aconsegueix reducció de costos innecessaris. Venen hotels per a dormir, no hotels d'experiència, com apunta la seva directora de màrqueting. En fer les reserves *on line*, es paga en el moment. Per

tant, es fa un *check-in* ràpid i no cal *check-out*. Tots els serveis extra són de pagament: esmorzar, per exemple. No hi ha extres en les habitacions i, així, estalvien el cost de les compres de materials i gestió de proveïdors, i a més el cost de personal que ha d'encarregar-se de reposar aquests elements. La cadena compta amb més de 390 hotels al Regne Unit, i se'n planteja 200 com a objectiu per al mercat espanyol. Han aconseguit una marca reconeguda en el segment, uns nivells d'ocupació del 80% que en garanteixen la rendibilitat. La gran part del pressupost de màrqueting està dedicat a relacions públiques i a treballar el posicionament en cercadors. Realitzen constants estudis per a conèixer el comportament del client, a qui tracten de fidelitzar a través de diferents accions; totes les accions de màrqueting són mesurades per la seva rendibilitat. Destaca en el model de negoci, la gestió de les tarifes, el *yield management*, típic instrument en negocis de producte perible, serveis, i amb una capacitat fixa, ja comentat anteriorment. Per tant, pràcticitat, senzillesa i noves tecnologies, que permeten baixos preus (35 euros), o molt baixos si es reserva anticipadament (10 euros); i tot molt a mida del client objectiu (Armendia, 2010).

Cal destacar que es troben en el sector estratègies de diferenciació en preus que es venen com a *low-cost*, quan des del punt de vista conceptual no s'ajusten al model; tenen estratègies de lideratge en costos respecte de la categoria de producte en què competeixen, i tracten de diferenciar-se dels seus competidors en disseny i altres elements. Per tant, es consideren els *low-cost* de la seva categoria, que va des del luxe fins als albergs, però no del sector com a tal.

Un altre sector en el que es poden estudiar experiències de *low-cost* és el sector de telefonia mòbil. Es tracta, com analitza Costa (2008), d'un mercat que ha viscut un gran creixement en els últims anys, i que es troba enfront la necessitat de diferenciar-se a través d'oferir baixos preus, una vegada les llars estan saturades amb les solucions tradicionals. D'una banda, els fabricants de telèfons mòbils han entrat en el llançament de terminals amb cost reduït, prescindint de funcions complementàries des del punt de vista dels clients; és a dir totes les que no siguin veu i missatges de text, com la pantalla de color o la càmera de fotos incorporada. En aquest sentit, Motorola, en la línia proposada per Prahalad (2004), ha iniciat la producció de terminals amb similars característiques per a la seva venda inicial a Àfrica i Àsia, aconseguint costos reduïts, no només per a simplificar el producte sinó també per a produir grans quantitats. Com hem assenyalat, la reducció de costos més important es refereix als costos unitaris, i és aquí on grans volums de

producció poden ajudar. Addicionalment, la incursió en aquests mercats asiàtic i africà, amb el programa «Connectar els desconnectats», ha aportat a Motorola un valor de marca, sense cost específic.

D'altra banda, els operadors de telefonia mòbil també estan seguint estratègies *low-cost*. Després del recolzament l'any 2006 de la Comissió Europea a l'entrada d'operadors virtuals mòbils en el mercat espanyol, han estat les empreses que busquen diferenciar-se com a *low-cost* les que ho han fet, diversificant la seva proposta de valors per als segments interessats, com proposa Day (2004). Tant els distribuïdors generalistes com els operadors de nínxol han desenvolupat propostes innovadores per al mercat. A Espanya, s'ha produït l'aparició de nous operadors especialitzats com Yoigo, el primer operador a utilitzar la terminologia *low-cost*, amb una diferenciació en el tractament del preu per al client. També s'ha produït la irrupció de distribuïdors com Phone House, Carrefour, Eroski o El Corte Inglés. Finalment, s'està desenvolupant també el model de diferenciació en preus en altres mercats, com és el cas de Telefònica, que prepara el llançament d'una marca de baix cost amb el nom de Fonic. De moment, els operadors *low-cost* s'han dut una quota mínima del mercat, entre tots ells han arribat el 2007 al 0,5% del mercat, tant en tràfic com en línies, però s'espera un creixement progressiu.

4. Discussió i conclusions

Es troben experiències empresarials modèliques en molts altres sectors: lloguer de cotxes, creuers, trens, serveis de consultoria, de massatges, d'assessorament legal, concerts de música, fires... i un llarg etcètera. Tots ells amb el denominador comú de portar a terme una estratègia de lideratge en costos i diferenciació a través de diferents atributs del producte o servei ofert, resultat de la innovació. Molts d'ells han suposat canvis importants per als seus sectors, en mostrar al client noves relacions valor-preu que fins a ara ningú li havia ofert, cosa que ha causat canvis en les seves actituds i hàbits de compra. Alguns assenyalen canvis socials derivats d'aquesta nova tendència de separar l'essencial de l'accessori, que genera augments del poder adquisitiu (Gaggi i Narduzzi, 2006), o que impulsa la participació activa a la població de països emergents, ja sigui com a nous consumidors o com a facilitadors i participants dels processos productius de baix cost (Prestowitz, 2005; Costa, 2008; Prahalad, 2004). Per la seva banda els actors tradicionals de cada sector també s'estan veient afectats per les estratègies *low-cost* dels nous competidors, cosa que els duu inevitablement

a buscar noves maneres de competir diferenciant-se d'aquests; han de tractar de mantenir els seus avantatges competitius en altres aspectes ara ja no essencials, però que encara suposin valor per als consumidors, si no desitgen quedar-se *stuck in the middle*.

Al llarg del present treball hem recollit les anàlisis realitzades per part d'investigadors respecte de les característiques de l'estratègia *low-cost*, com estratègia «híbrida» entre les que fins a Porter semblaven excel·lents: lideratge en costos i diferenciació. Es tracta de buscar una diferenciació davant el client que distingeixi l'essencial de l'accessori, a través de la innovació, que resulti en costos al més reduïts possible al llarg de tota la cadena de valor, i que aquests es vegin repercutits en preus baixos. S'han donat millors experiències en sectors i mercats que reunien les característiques apropiades, sense restriccions d'informació que dificultin la comunicació de les propostes de valor diferencials; on hi hagués segments socials, en forma de comunitats o ens governamentals, que per la seva experiència prèvia multisectorial estaven desitjosos de la seva entrada; mercats amb clients que acceptessin pagar menys per renunciar a l'accessori, com la generació actual de joves (Frank et al 2004, Costa, 2008).

En els seus trets característics es troben la minimització dels costos directes i indirectes de producció; i la minimització dels costos d'estructura de l'organització; la diferenciació en qualsevol dels atributs del producte/servei ofert: disseny, servei, temps de resposta, etc. Els avantatges en costos són aconseguits a través de simplificacions i innovacions de la producció: producte/servei bàsic, essencial, disseny senzill, materials bàsics, mà d'obra barata i tecnologies que abarateixin el procés assegurant qualitats desitjades. Els costos de distribució són una de les partides que més canvis experimenten en aquest model, tendint a reduir-se al màxim. Els grans volums, permeten millores en l'eficiència i productivitat. L'objectiu és produir a baix cost mantenint atributs de qualitat o servei, que assegurin un volum d'ingrés suficient per a aconseguir rendibilitats, i continuar desenvolupant altres productes propers, o entrar en nous mercats o nous segments. Altres costos, com els de lloguers i el màrqueting també experimenten reorientacions importants. Els ingressos, com s'ha vist, poden provenir del pagament per productes/serveis accessoris. La gestió dels preus, especialment en sectors amb capacitat fixa, és un factor crític al que els sistemes de *yield management* tracten de respondre.

Per a acabar, és important destacar la importància que adquireixen els sistemes de gestió de costos en l'empresa, per a facilitar des de la seva planificació fins al seu control estricte, una vegada eliminat tot allò que no aporta valor a l'essencial del producte o servei.

Referències bibliogràfiques

- ALAMDARI, F. i FAGAN, S. (2005) «Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines», *Transport Reviews*, vol. 25(3), pp. 377-392.
- ARMENDIA, E. (2010) «Travelodge, más por menos», *MK Marketing + Ventas*, vol. 256(1), pp. 48-54.
- BISBE, J. (2006) «L'ús dels sistemes de control de gestió per part de l'alta direcció, bloqueja o estimula la innovació?», *Revista de Comptabilitat i Direcció*, vol. 3, pp. 173-190.
- COSTA, G. (2008) «Bajos precios en otros sectores y factores de éxito» en Valls et al., *Fenómeno Low cost. El impacto en el factor precio*, Deusto, Barcelona.
- DAY, G. S. (2004) «Which Way Should You Grow?», *Harvard Business Review*, vol. 82, pp. 7-8.
- EDMONDSON, G. (2007) «The Race to Build Really Cheap Cars; The newest thing on four wheels is sturdy, inexpensive, and probably not made in the U.S.», *Business Week*, vol. 23, pp. 4031.
- FRANK, R. J., GEORGE, J.P. i NARASIMHAN, L. (2004) «When your competitors deliver more for less», *The McKinsey Quarterly*, vol. 1, pp. 27-37.
- GAGGI, M. i NARDUZZI, E. (2006) *La fine del ceto medio e la nascita della società low-cost*, Einaudi, Roma.
- HALES-DUTTON, B. (2003) «The rise of Ryanair», *Aircraft Illustrated*, vol. 1, pp. 28-33.
- HALL, W.K. (1980) «Survival strategies in a hostile environment», *Harvard Business Review*, 58(5), pp. 75-85.
- HILL, C. W. L. (1988) «Differentiation Versus Low-cost or Differentiation and Low-cost: A Contingency Framework», *Academy of Management Review*, vol. 13(3), pp. 401-412.
- KIM, C. W. i MAUBORGNE, R. (1999) «Creating New Market Space», *Harvard Business Review*, vol. 52(5), pp. 10-15.
- KIM, Ch. W. i MAUBORGNE, R. (2004) «Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make Competition Irrelevant», *Harvard Business School Press*, vol. 57, pp. 25-29.
- KUMAR, N. (2006) «Strategies to fight low-cost rivals», *Harvard Business Review*, vol. 84 (12), pp. 104-112.
- MICHAELS, J. V. i WOOD, J. P. (1989) *Design to Cost*, Willey & Sons, Londres.
- NARANJO, D. (2009) «Management information systems and strategic

- performances: The role of top team composition», *International Journal of Information Management*, vol. 29(1), pp. 104-110.
- O'DOHERTY, J. (2008) «Renault revived by low-cost car boom», *FT.com*, 4 de gener.
- PRAHALAD, C.K. (2004) *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing, Pittsburgh.
- PORTER, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, Nova York.
- PORTER, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, Nova York.
- PRESTOWITZ, C. (2005) *Three Billion New Capitalists: The Great Shift of Wealth and Power to the East*, Basic Books, London.
- WEISS, E.B. (1973) «Industrialization Builds a New Consumer Market in the Third World», *Advertising Age*, vol. 44(52), pp. 35-42.
- WHITE, R.E. (1986) «Generic business strategies, organizational context and performance. An empirical investigation», *Strategic Management Journal*, vol. 7(1), pp. 217-231.