

Competir con estrategias *low cost*

MAR VILA
ESADE (Universitat Ramon Llull)

Fecha de recepción: 17/06/10
Fecha de aceptación: 15/07/10

Resumen

En los últimos años se han visto numerosos casos de éxito de empresas que aplican estrategias *low-cost* en distintos sectores. También se ha constatado una utilización abusiva y confusa del término para referirse a acciones en precio que no responden efectivamente a una estrategia deliberada de *low-cost*. El objetivo de este trabajo es recoger el marco conceptual de las estrategias *low-cost* en el ámbito de la gestión empresarial y analizar algunas experiencias exitosas desde esta óptica. Los análisis indican que cuanto más parecido al modelo original *low-cost*, es decir, cuanto mayor es el ajuste a los rasgos esenciales de dicha tipología de estrategia, mejor es el resultado en términos de rentabilidad. Tras describir los rasgos esenciales de una estrategia *low-cost*, se destaca el papel de los sistemas de gestión de costes en dicha estrategia, para facilitar su implementación exitosa.

Palabras clave

Low-cost, gestión de costes, estrategia, innovación, diferenciación.

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. Introducción

El *low-cost* como estrategia empresarial tiene una larga historia cuyo inicio podría situarse en la experiencia de la aerolínea Southwest a principios de los 70. Desde entonces varias empresas de diferentes sectores han optado por plantear su negocio con las premisas de producto/servicio reducido a lo esencial, reducción al máximo de todos los costes a lo largo de la cadena de valor, algún atributo de diferenciación respecto de los competidores, todo ello repercutido en precios bajos o muy bajos.

En los últimos años, especialmente como consecuencia de la crisis económica, se ha hecho un uso excesivo del término *low-cost*, utilizándolo sin que necesariamente se ajuste al concepto de gestión expuesto, simplemente por motivos de modas. Las palabras *low-cost*, se han convertido en un reclamo para atraer clientes en búsqueda de precios bajos, habiendo detrás de estas palabras unas rebajas, unos descuentos, o efectivamente una estrategia de empresa clara. Es necesario por tanto, diferenciar las estrategias *low-cost*, de otras utilizations del término que se refieren simplemente a acciones comerciales en precios, y que, si no se apoyan en una estrategia clara y una reestructuración de los costes, pueden malbaratar los márgenes y el posicionamiento de la empresa.

El presente trabajo pretende tratar el *low-cost* desde una perspectiva del *management*, de la gestión, analizando el marco conceptual en que se apoya su desarrollo. Tras describir los rasgos esenciales de las estrategias *low-cost* que se recogen en la literatura académica, analizamos algunas

experiencias empresariales que han sido exitosas en su sector o en su mercado. Por último, exponemos algunas conclusiones respecto de la importancia de la gestión de costes en empresas que pretendan implementar estrategias *low-cost* con éxito.

2. Marco conceptual

El marco de referencia para el análisis de la estrategia *low-cost* queda establecido para la mayoría de investigadores en los trabajos de Porter (1980, 1985) sobre estrategias competitivas genéricas. Su propuesta de análisis de las estrategias de diferenciación y de liderazgo en costes, supone que cada una de ellas es una aproximación distinta para crear y mantener una ventaja competitiva, y que es necesario escoger entre ambas si una empresa no desea quedarse anclado en el medio, *stuck in the middle*; en general, se entiende que la focalización, propuesta como una tercera estrategia genérica competitiva, es una variante de cualquiera de las dos anteriores aplicada a un nicho o segmento de mercado.

Porter plantea que el liderazgo en costes se puede conseguir si se cuenta con fuentes de ventaja como pueden ser el acceso preferencial a materias primas, a una tecnología superior, si se cuenta con curva de experiencia, con economías de escala u otras ventajas similares. Se gana cuota de mercado apelando a la sensibilidad al precio de los clientes, y ofreciéndoles el mejor *price to value*. Algunos autores diferencian en este aspecto las estrategias *low-cost*, de las *best cost*, con la intención de reforzar este aspecto de mejor precio según el valor de lo que se está ofreciendo, y no simplemente el precio más bajo. Se consigue liderazgo en costes, según Porter:

- Maximizando los ingresos de manera que los costes fijos puedan ser absorbidos por el volumen de ventas, con economías de escala y los efectos de la curva de experiencia.
- Minimizando los costes directos e indirectos de producción: ofreciendo productos o servicios básicos, limitando la personalización y estandarizando al máximo; restringiendo los salarios altos; reduciendo los costes de alquileres; minimizando costes de distribución y marketing. Con esta estrategia se requiere de sistemas de control que permitan la gestión eficiente de los costes, y de una cultura de concienciación de costes en toda la organización.
- Con una gestión eficiente de las compras, el stock y la cadena de suministro.

Esta estrategia, como ha demostrado la práctica empresarial y contrariamente a algunas opiniones del pasado, no es exclusiva para grandes empresas que pueden conseguir con más facilidad economías de escala, ya que las pequeñas o de reciente creación pueden conseguir mejores costes en otros aspectos no relacionados con el volumen, como alquileres o tasas que dependen de la ubicación, etc. Se señala como dificultad de las empresas orientadas al liderazgo en costes, la capacidad de fidelizar a los clientes, aunque se puede conseguir y no necesariamente con costes adicionales.

Por otro lado, Porter, se refiere a la diferenciación como aquella estrategia que pretende que el producto o servicio sea percibido por los clientes, como exclusivo en alguno de sus atributos, y que se pueda justificar el precio superior a partir de ésta. La exclusividad puede estar asociada al diseño, la imagen de marca, la tecnología, las características del producto o servicio, el servicio al cliente, etc. En cualquier caso, los incrementos de costes que se produzcan pueden ser repercutidos en el precio. Es una estrategia adecuada cuando el segmento objetivo no es sensible al precio, el mercado es muy competitivo o está saturado, los clientes tienen necesidades específicas no satisfechas, y la empresa tiene capacidades o recursos únicos para satisfacer estas necesidades sin que sea fácil su imitación por parte de los competidores, es decir, creando barreras de entrada difíciles de superar.

Porter señala los peligros de perder la focalización al intentar conseguir al mismo tiempo la diferenciación y el liderazgo en costes, además de que, según él, ambas serían contradictorias: ya que la primera genera costes que la segunda desea evitar. Esta especialización excluyente entre las dos estrategias genéricas, de diferenciación o liderazgo en costes, ha estado progresivamente revisada y superada tanto en la literatura académica, como en la práctica empresarial, y se ha reconocido la existencia de estrategias «híbridas». Si observamos el sector aéreo, por ejemplo, vemos que empresas como Ryanair, EasyJet, Southwest Airlines, Clickair o Vueling, hacen de su estrategia de reducción de costes un elemento diferencial. La tendencia en Europa y Estados Unidos de proveedores que ofrecen bajos precios y alta calidad es una opción consolidada, como han investigado entre otros Frank *et al.* (2004).

En la realidad empresarial, la estrategia *low-cost* se ha convertido en una opción de diferenciación en muchos sectores, asumida por los que Kumar (2006) denomina *price warriors*, refiriéndose a aquellos proveedores que cambian la naturaleza de la competencia a través de diferenciarse en precios. Organizaciones que compiten focalizándose en unos pocos segmentos de clientes, entregando el producto básico o proporcionando un beneficio superior al de los competidores, partiendo de operaciones/proce-

sos muy eficientes, y apoyándose en los precios bajos; empresas que pasan a ofrecer a sus clientes una diferenciación a partir de distinguir lo esencial de lo accesorio.

Otros autores como Hill (1988), Hall (1980) y White (1986), se basan en trabajos empíricos para evidenciar esta combinación de bajos costes y diferenciación, aportando una posición competitiva a los mercados. La conclusión de estas investigaciones es que hay ciertos escenarios en los que los proveedores *low-cost* buscan, a través del liderazgo en costes, una diferenciación para los clientes que están dispuestos a replantearse nuevas alternativas de *value players*. Estos escenarios se dan en sectores donde el entorno es altamente competitivo, y hay espacio para el desarrollo de innovaciones, de producto/servicio o de gestión, sean o no tecnológicas, que permitan una reducción significativa de los costes.

Kim y Maugborgne (1999, 2004), incorporan esta reflexión al analizar las organizaciones que quieren tener éxito con sus innovaciones, creando nuevos espacios de mercado donde competir. Por su parte, Day (2004) concluye sobre la necesidad de crecer buscando diferenciación, y analiza como los líderes en precio crecen mejor a través de extender su propuesta de valor *low-cost* a mercados adyacentes, o siguiendo el proceso de buscar segmentos crecientes dentro de los mercados donde ya operan.

En este contexto, es importante destacar la importancia de contar con sistemas de control de gestión adecuados para este tipo de empresas que son, sobretudo, innovadoras. Como señala Bisbe (2006), dada la relevancia de estos sistemas en relación al nivel de la innovación, gestionar adecuadamente los estilos de uso de los sistemas de control es fundamental para la alta dirección. Los sistemas de gestión de costes toman una relevancia especial, ya sean de producción o generales. La utilización por parte de empresas fabricantes de métodos como el *Lean Manufacturing*, *Kaizen costing*, *target costing*, *design-to-cost*, entre los más comunes, ya no es algo sólo apto para empresas japonesas. Instrumentos como el *Activity Based Costing*, o similares, que permitan el análisis de todas las actividades para proceder a eliminar aquéllas que no añaden valor para la empresa son imprescindibles, sobre todo si se parte de un modelo ya existente que desea cambiar su orientación. Del mismo modo, si la gestión de costes es una pieza clave en la estrategia *low-cost*, el presupuesto como instrumento de planificación y control, no lo va a ser menos, si no que va a tener cada vez un papel más relevante. También los sistemas de gestión de la información (Naranjo, 2009) van a marcar diferencias, al facilitar la toma de decisiones por parte de la dirección, a partir de las múltiples dimensiones a las que debe prestar atención.

3. Experiencias empresariales

Tal como proponen diversos autores especializados (Alamdari y Fagan, 2005), se considera el modelo de Southwest Airlines iniciado en 1971 como el modelo original de *low-cost* en las compañías aéreas. Algunas de sus características, que las diferencian de las compañías tradicionales, se ajustan a las mencionadas anteriormente como necesarias en estrategias de liderazgo en costes: flota compuesta de aviones de un único modelo, generalmente el Airbus A320 o el Boeing 737; elevada utilización de la flota, de 11-12 horas por día; única clase de pasajeros; plazas no numeradas; sin catering «gratuito» a bordo; espacio reducido destinado a los asientos; empleados polivalentes en sus funciones; reducción costes de personal; precios reducidos con variaciones en función del momento de la compra y de la demanda; vuelos a aeropuertos secundarios; vuelos cortos y con muchas frecuencias; rutas simplificadas, punto a punto; gestión de compras de combustible; bajos costes de operación.

Durante los últimos 10 años han aparecido tanto en Estados Unidos como en Europa y Asia, a pesar de que este último mercado aún tenga restricciones, modelos híbridos, que buscan la diferenciación como estrategia añadida a la de liderazgo en costes en la que el modelo original estaba basado. En realidad, durante los cuarenta años que han pasado desde la puesta en marcha del modelo de Southwest, este modelo original ha ido variando en la empresa, y en las otras empresas del sector que lo han imitado, sobre todo en los últimos años en los que el sector ha atravesado momentos especialmente complicados. Pero, en cualquier caso, el modelo se basa en la reducción de costes, y el incremento de productividad, vía simplificación del servicio y de la gestión tanto interna como externa. Y es un modelo radicalmente distinto, una estrategia distinta, la que tienen compañías que mantienen costes elevados pero que pueden ofrecer, consecuencia de una gestión eficaz de sus tarifas, algunos billetes a precios muy reducidos.

Algunos investigadores han analizado este proceso de diferenciación seguido por algunas compañías aéreas, como respuesta a la estrategia inicial de Southwest que respondería a la estrategia genérica de Porter (1980) de liderazgo en costes. En este intento de diferenciación algunas compañías americanas ofrecen programas de puntos *Frequent Flyer Programme*, o comida o bebida a bordo, entretenimiento, etc. con o sin sobre precio, pero ya no es el modelo original *low-cost and no frill* del que ahora es Ryanair el ejemplo puro: estricto punto a punto, configuración exhaustiva en modo económico, sin asientos numerados, sin programa de puntos... Así, el modelo original *low-cost* que inició Southwest ha quedado en ma-

nos de Ryanair, seguida de EasyJet y Go, mientras que Southwest ha ido variando su modelo (Hales-Dutton, 2003). Algunas de las que siguen el modelo original, no renuncian, sin embargo, a obtener ingresos ofreciendo servicios de pago: segunda maleta a bordo, venta de lotería, comida a bordo, servicio de transporte de animales, etc. Es una manera de mejorar rentabilidades y conseguir diferenciación, sin afectar al modelo básico marcado por su estrategia.

El modelo consigue unos costes unitarios, entre un 30% y un 129% inferiores a las compañías tradicionales, con variaciones sustanciales entre unas *low-cost* y otras, las más similares al modelo original pueden tener un 64% menos de costes respecto otras. En conjunto, en Europa el modelo se ha parecido más al original, mientras que en EEUU ha ido variando, tanto a nivel de características del producto ofrecido como de operativa. Tanto la evolución del número de pasajeros como la de la cuota en el mercado aéreo de las compañías de *low-cost*, muestran el éxito indiscutible de la aplicación de la estrategia en el sector; en Europa alcanzan cuotas de mercado del 17% y más de 80 millones de pasajeros, o el 40% de cuota de mercado en Estados Unidos. Sin embargo, dicho volumen no tendría ninguna importancia si no fuera acompañado de rentabilidad: Ryanair y EasyJet fueron las dos compañías europeas más rentables en el desastroso año para este sector, 2001, (con márgenes operativos del 26% y del 12%, respectivamente). Southwest es la única aerolínea en la historia de la aviación que ha tenido beneficios durante 30 años consecutivos. Sin embargo, también ha habido intentos fallidos con la misma estrategia; Buzz y Virgin Express, son las dos compañías que más se apartaron del modelo original y a las que peor les ha ido (Alamdri y Fagan, 2005).

Por último, cabe mencionar que un factor crítico de éxito en el negocio aéreo ha sido la gestión de las tarifas o *yield management*, pero no tanto por el modelo *low-cost* en sí, sino porque en negocios con elevados costes fijos y capacidad limitada, la gestión de las tarifas en función de la demanda es un elemento crítico para la rentabilidad del negocio.

Las experiencias en otros sectores han sido estudiados en profundidad por Costa (2008), como es el caso del sector del automóvil; se trata de un sector maduro que ha vivido sucesivas crisis, y en el que se han dado diferentes casos vinculados a la estrategia *low-cost*. Algunos consideran a Henry Ford un visionario del concepto *low-cost cars*; sin duda supo romper la competitividad del mercado del automóvil a través de diferenciarse con unos bajos precios que sacrificaban lo accesorio en aras de lo esencial. Ya en la década de los cincuenta hubo proyectos empresariales concretos para lanzar un automóvil en la India con un precio de 7.000 rupias, proyec-

to frustrado por la legislación local restringiendo las inversiones extranjeras. Weiss (1973) plantea la posibilidad de la expansión del mercado del automóvil a países del tercer mundo a través de estrategias *low-cost*: ante las limitaciones de crecimiento en los mercados occidentales, propone la localización de producción de componentes en esos países tanto para superar las barreras proteccionistas como para acceder a costes laborales inferiores, al mismo tiempo que esta estrategia permite acceder a nuevos mercados donde las soluciones *low-cost* pueden tener demanda.

Los dos casos que destaca Costa (2008) como nuevas tendencias en estrategias *low-cost* en el sector del automóvil son el Logan de Renault y el proyecto Nano de Tata. La conjunción de ambas estrategias, según los expertos sectoriales, permite pronosticar que los automóviles, fruto de esta estrategia, tendrán una participación entre el 8% y el 10% de la producción en el año 2012.

El primer coche *low-cost* moderno es el Logan de Renault lanzado en el año 2004. A finales del año 2007 alcanza unas ventas de más de 460.000 unidades en 51 países, es el modelo más vendido de la compañía y representa el 15% de sus ventas (O'Doherty, 2008). Es un proyecto desarrollado por Renault en Rumania, con proyectos paralelos de desarrollo con el *partner* Mahindra & Mahindra a partir de un diseño que reducía costes en dos aspectos: simplificar el número total de componentes, y eliminar algunos sistemas electrónicos. Los resultados muestran que un proyecto generado en principio para los países de Europa del Este, es ofrecido al resto de consumidores europeos, consiguiendo un producto simplificado.

El segundo caso analizado es el lanzamiento de Nano del proveedor indio Tata, en la categoría de los denominados *ultra low-cost*. El producto incorpora estrategias como las propuestas por Prahalad (2004) de dirigirse a la base de la pirámide de consumidores en el tercer mundo; se trata de un producto *low-cost* para los mercados emergentes, con las mismas características para ofrecer lo esencial sin lo accesorio, aunque para un paradigma de consumo distinto al del mundo occidental. El *ultra-low-cost* es muy reciente y provoca diversidad de análisis. La duda principal surge al plantear su rentabilidad; en este sentido, se asume que sólo será rentable gracias a servicios complementarios (seguros, servicio postventa, complementos), o gracias a su lanzamiento *premium* en mercados occidentales con un margen unitario suficiente, siendo ambas estrategias no equiparables a las de *low-cost*.

En ambos casos del sector automóviles se muestra un diseño de cada uno de sus componentes y un proceso de innovación en producto, proceso y tecnología, que ajusta los costes hasta hacer viable el precio final deseado.

do, en línea con el concepto *design-to-cost*, que trata de estimar el coste de productos/servicios desde el momento de su diseño y en función del precio deseado (Michaels y Wood, 1989). Ambos han generado que muchos proveedores luchan por invertir en las tecnologías de bajo coste para poder entrar en un segmento de alto crecimiento potencial, aplicando alternativas de utilización de componentes diseñados para otros modelos, como sistemas de inyección, sistemas de frenado, sistemas antibloqueo o radios para ambos modelos, así como *airbags* o sistemas EPS. Otro aspecto destacable en ambos casos, en aras a conseguir una reducción de costes significativa que pueda ser repercutida en precios, es la decisión de llevar los procesos de desarrollo y producción a países emergentes. Edmondson (2007) señala cómo R. N. Tata define como un factor clave de éxito a los ingenieros indios y su habilidad para reducir costes accesorios, una habilidad desarrollada después de años de dirigirse empresarialmente a la base de la pirámide de consumo.

En el sector hotelero, por su parte, encontramos modelos de negocio con estrategias *low-cost* en marcas como Formule 1, probablemente uno de los pioneros en el sector en mercados europeos, Sidorme, o Travelodge, por destacar algunas cadenas, aunque hay un número elevado de ellas, especialmente de cadenas de reducida dimensión. En el sector hotelero, ocurre como ocurre en el aéreo, que la gestión de las tarifas puede llevar a poder ofrecer en un momento concreto unos precios bajos o muy bajos; y así lo ha venido haciendo cuando se ha requerido ocupación en temporadas bajas, con grupos especiales, etc. Pero esta estrategia no coincide con la *low-cost*, a pesar de que en ocasiones se oferten como tales por cuestiones de moda. En Estados Unidos los *budget hotels* son claramente los precursores de los hoteles hoy denominados *low-cost*; estos últimos añaden a las estrategias de los primeros de liderazgo en costes, elementos de diferenciación en el diseño, el estilo de la decoración, los espacios comunes, compra por internet, y ubicación que ya no está necesariamente fuera de las grandes ciudades.

Travelodge es un caso modélico de aplicación de estrategia *low-cost* en una cadena de tamaño mediano-grande. Su objetivo es eliminar cualquier elemento innecesario en las habitaciones, un sistema de reserva *on line* que evita intermediarios (85% de ventas son *on line* en Travelodge), una plantilla reducida con gran flexibilidad, y una medición exhaustiva de cada una de las acciones que se llevan a cabo. Desde el punto de vista del cliente, se vende funcionalidad, sin perder calidad ni higiene; desde el punto de vista del hotel, se consigue reducción de costes innecesarios. Venden hoteles para dormir, no hoteles de experiencia, como apunta su directora de marketing. Al hacer las reservas *on line*, se paga en el momento, por tanto, se

hace un *check-in* rápido y no hace falta *check-out*. Todos los servicios extra son de pago: desayuno, por ejemplo. No hay extras en las habitaciones, con lo que ahorran el coste de las compras de materiales y gestión de proveedores, y además el coste de personal que debe encargarse de reponer dichos elementos. La cadena cuenta con más de 390 hoteles en el Reino Unido, y se plantea 200 como objetivo para el mercado español. Han conseguido una marca reconocida en el segmento, unos niveles de ocupación del 80% que garantizan su rentabilidad. La gran parte del presupuesto de marketing está dedicado a relaciones públicas y a trabajar el posicionamiento en buscadores. Realizan constantes estudios para conocer el comportamiento del cliente, a quien tratan de fidelizar a través de distintas acciones; todas las acciones de marketing son medidas por su rentabilidad. Destaca en el modelo de negocio, la gestión de las tarifas, el *yield management*, típico instrumento en negocios de producto perecedero, servicios, y con una capacidad fija, ya comentado anteriormente. Por tanto, practicidad, sencillez y nuevas tecnologías, que permiten bajos precios (35 euros), o muy bajos si se reserva anticipadamente (10 euros); y todo muy a medida del cliente objetivo (Armendia, 2010).

Cabe destacar que se encuentran en el sector estrategias de diferenciación en precios que se venden como *low-cost*, cuando desde el punto de vista conceptual no se ajustan al modelo; tienen estrategias de liderazgo en costes respecto de la categoría de producto en la que compiten, y tratan de diferenciarse de sus competidores en diseño y otros elementos. Por tanto, se consideran los *low-cost* de su categoría, que va desde el lujo hasta los albergues, pero no del sector como tal.

Otro sector en el que se pueden estudiar experiencias de *low-cost* es el sector de telefonía móvil. Se trata, como analiza Costa (2008), de un mercado que ha vivido un gran crecimiento en los últimos años, y que se encuentra frente la necesidad de diferenciarse a través de ofrecer bajos precios, una vez los hogares están saturados con las soluciones tradicionales. Por un lado, los fabricantes de teléfonos móviles han entrado en el lanzamiento de terminales con coste reducido, prescindiendo de funciones complementarias desde el punto de vista de los clientes; es decir todas las que no sean voz y mensajes de texto, como la pantalla de color o la cámara de fotos incorporada. En este sentido, Motorola, en la línea propuesta por Prahalad (2004), ha iniciado la producción de terminales con similares características para su venta inicial en África y Asia, consiguiendo costes reducidos, no sólo para simplificar el producto sino también para producir grandes cantidades. Como hemos señalado, la reducción de costes más importante se refiere a los costes unitarios, y es ahí donde grandes volúmenes

de producción pueden ayudar. Adicionalmente, la incursión en estos mercados asiático y africano, con el programa «Conectar a los desconectados», le ha aportado a Motorola un valor de marca, sin coste específico.

Por otro lado, los operadores de telefonía móvil también están siguiendo estrategias *low-cost*. Tras el respaldo en el año 2006 de la Comisión Europea a la entrada de operadores virtuales móviles en el mercado español, han sido las empresas que buscan diferenciarse como *low-cost* las que lo han hecho, diversificando su propuesta de valores para los segmentos interesados, como propone Day (2004). Tanto los distribuidores generalistas como los operadores de nicho han desarrollado propuestas innovadoras para el mercado. En España, se ha producido la aparición de nuevos operadores especializados como Yoigo, el primer operador en utilizar la terminología *low-cost*, con una diferenciación en el tratamiento del precio para el cliente. También se ha producido la irrupción de distribuidores como Phone House, Carrefour, Eroski o El Corte Inglés. Por último, se está desarrollando también el modelo de diferenciación en precios en otros mercados, como es el caso de Telefónica, que prepara el lanzamiento de una marca de bajo coste con el nombre de Foníc. Por el momento, los operadores *low-cost* se han llevado una cuota mínima del mercado, entre todos ellos han llegado en el 2007 al 0,5% del mercado, tanto en tráfico como en líneas, pero se espera un crecimiento progresivo.

4. Discusión y conclusiones

Se encuentran experiencias empresariales modélicas en otros muchos sectores: alquiler de coches, cruceros, trenes, servicios de consultoría, de masajes, de asesoramiento legal, conciertos de música, ferias... y un largo etcétera. Todos ellos con el denominador común de llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes y diferenciación a través de distintos atributos del producto o servicio ofrecido, resultado de la innovación. Muchos de ellos han supuesto cambios importantes para sus sectores, al mostrar al cliente nuevas relaciones valor-precio que hasta ahora nadie le había ofrecido, lo que ha causado cambios en sus actitudes y hábitos de compra. Algunos señalan cambios sociales derivados de esta nueva tendencia de separar lo esencial de lo accesorio, que genera aumentos del poder adquisitivo (Gaggi y Narduzzi, 2006), o que impulsa la participación activa a la población de países emergentes, ya sea como nuevos consumidores o como facilitadores y partícipes de los procesos productivos de bajo coste (Prestowitz, 2005; Costa, 2008; Prahalad, 2004). Por su parte los actores tradicionales

de cada sector también se están viendo afectados por las estrategias *low-cost* de los nuevos competidores, lo que les lleva inevitablemente a buscar nuevas maneras de competir diferenciándose de éstos; deben tratar de mantener sus ventajas competitivas en otros aspectos ahora ya no esenciales, pero que aún supongan valor para los consumidores, si no desean quedarse *stuck in the middle*.

A lo largo del presente trabajo hemos recogido los análisis realizados por parte de investigadores respecto de las características de la estrategia *low-cost*, como estrategia «híbrida» entre las que hasta Porter parecían excluyentes: liderazgo en costes y diferenciación. Se trata de buscar una diferenciación ante el cliente que distinga lo esencial de lo accesorio, a través de la innovación, que resulte en costes lo más reducidos posibles a lo largo de toda la cadena de valor, y que éstos se vean repercutidos en precios bajos. Se han dado mejores experiencias en sectores y mercados que reunían las características apropiadas, sin restricciones de información que dificulten la comunicación de las propuestas de valor diferenciales; donde hubiera segmentos sociales, en forma de comunidades o entes gubernamentales, que por su experiencia previa multisectorial estaban deseosas de su entrada; mercados con clientes que aceptaran pagar menos por renunciar a lo accesorio, como la generación actual de jóvenes (Frank et al 2004, Costa, 2008).

En sus rasgos característicos se encuentran la minimización de los costes directos e indirectos de producción; y la minimización de los costes de estructura de la organización; la diferenciación en cualquiera de los atributos del producto/servicio ofrecido: diseño, servicio, tiempos de respuesta, etc. Las ventajas en costes son conseguidas a través de simplificaciones e innovaciones de la producción: producto/servicio básico, esencial, diseño sencillo, materiales básicos, mano de obra barata y tecnologías que abaraten el proceso asegurando calidades deseadas. Los costes de distribución son una de las partidas que más cambios sufren en este modelo, tendiendo a reducirse al máximo. Los grandes volúmenes, permiten mejoras en la eficiencia y productividad. El objetivo es producir a bajo coste manteniendo atributos de calidad o servicio, que aseguren un volumen de ingreso suficiente para conseguir rentabilidades, y seguir desarrollando otros productos cercanos, o entrar en nuevos mercados o nuevos segmentos. Otros costes, como los de alquileres y el marketing también sufren reorientaciones importantes. Los ingresos, como se ha visto, pueden provenir del pago por productos/servicio accesorios. La gestión de los precios, especialmente en sectores con capacidad fija, es un factor crítico al que los sistemas de *yield management* tratan de responder.

Para acabar, es importante destacar la importancia que adquieren los sistemas de gestión de costes en la empresa, para facilitar desde su planificación hasta su control estricto, una vez eliminado todo aquello que no aporta valor a lo esencial del producto o servicio.

Referencias bibliográficas

- ALAMDARI, F. y 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*, Desto, 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. y NARASIMHAN, L. (2004) «When your competitors deliver more for less», *The McKinsey Quarterly*, vol. 1, pp. 27-37.
- GAGGI, M. y 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. y MAUBORGNE, R. (1999) «Creating New Market Space», *Harvard Business Review*, vol. 52(5), pp. 10-15.
- KIM, Ch. W. y 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. y 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 enero.
- 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, Nueva York.
- PORTER, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva 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.