

Reinventar el model de negoci per a vendre més barat. Aproximació a l'anàlisi comparada de les estratègies *low cost*

JOSEP FRANCESC VALLS
ESADE

Data de recepció: 22/07/10

Data d'acceptació: 15/09/10

Resum

La primera reacció de les empreses a la demanda generalitzada de preus baixos per part dels clients consisteix en la reducció indiscriminada dels costos en tota la cadena de valor. Però per importants que siguin aquestes mesures no tenen prou consistència com per a ser traslladades convenientment als preus finals. Per això, no queda més remei que emprendre processos d'innovació radicals que reinventin el model de negoci combinant d'una forma diferent els processos productius; d'aquesta manera, l'abaratiment aconseguit en els costos podrà ser traduït en grans rebaixes en els preus finals que és el que reclamen els consumidors.

Aquest article revisa els processos d'innovació requerits per a produir reduccions de costos que impactin de manera definitiva en els preus. La revisió condueix a plantejar una proposta metodològica per a reinventar el model de negoci sobre la base d'innovacions aplicades a la producció, a la fórmula per a obtenir el benefici i als processos. Finalment, es realitza una anàlisi comparativa entre onze empreses seleccionades que operen sota filosofia *low cost*, entre les quals incloum Mercadona, IKEA, ING, Zara i Mango, amb la finalitat de mesurar la intensitat de cadascuna de les fonts d'innovació.

Paraules clau

Innovació, *low cost*, model de negoci, preu, reducció de costos.

Abstract

The first reaction to the generalized demand of low prices consists in a indiscriminate reduction of costs in all the value chain. All these measures are important but they do not have sufficient consistency in order to be transferred to the final prices. For this reason, it is necessary to undertake radical processes of innovation to reinvent the business model combining in different forms the productive processes. Doing this, the reduction in costs can be translated in great reductions in the final prices. This article reviews the processes of innovation required to achieve reductions of costs which can be transferred to the prices. The proposal leads to a reinvention of the business model on the basis of innovations applied to production, the formula to obtain the benefit and to the processes. Finally, we include a comparative analysis between eleven low cost companies, like Mercadona, IKEA, ING., Zara and Mango, with the purpose of measuring the intensity of the different sources of innovation.

Keywords

Innovation, low cost, business model, price, cost reduction.

1. Introducció

El vell paradigma del màrqueting ha canviat de forma radical. Ja no es tracta de col·locar actius i subministraments per a crear una oferta determinada que es dirigirà al client a través d'un canal, sinó que la fórmula és la contrària (Kotler et al, 2002). Són els clients qui expressen clarament l'oferta desitjada, el format, el preu que estan disposats a pagar en cada moment i el canal de compra triat. Una vegada identificat tot això, les empreses haurien d'incorporar els subministraments i els actius necessaris per a la producció. Es tracta doncs d'un model d'inversió i producció invers. És a dir, construir l'oferta a partir de la demanda del client.

El preu, que era un atribut important del producte, es converteix a més en l'impulsor fonamental de la presa de decisions de compra per als clients. Com a conseqüència del fenomen *low cost*; després d'una llarga dècada d'existència, aquest fenomen ha madurat convenientment i ha generat dos importants efectes:

- Nova sensibilitat al preu per part de la majoria dels consumidors de totes les gammes, generant un desplaçament de consum cap al *low cost* i cap al *mainstream* de les marques. D'aquesta manera, el fenomen s'ha convertit en la tendència dominant de la primera dècada del segle XXI a Europa.
- Adequació dels processos de producció de les empreses a la reducció de costos que reclama aquesta demanda generalitzada de preus baixos que exigeixen els consumidors.

Les empreses que s'adapten a aquest nou paradigma lluiten en un doble sentit. El primer, per a reduir constantment els costos; i el segon, per a produir més valor, aquell que el consumidor els reclama. «Vendre barat [implica] saber produir barat, aportant valor al client» (Bieto, 2010: 1). Si en la primera fase del fenomen *low cost*, el preu va ser l'únic estàndard de l'oferta, associada a la barator, a la menor qualitat, al menor nivell estètic, a partir de meitats de la dècada actual segueix prevalent l'estalvi de costos, però sempre associant la marca a valors de qualitat, de disseny, d'estil de vida, d'experiència. El *pricing for value* serà la coordinació d'interrelacions de màrqueting i decisions financeres a fi d'arribar a preus beneficiosos. Per a obtenir-ho, es requereix un nou enfocament holístic a l'empresa, un impuls estratègic que doni coherència interdepartamental no només en les àrees de màrqueting i finances sinó a tota l'organització. Es requereix, doncs, reinventar el model de negoci. És a dir, ordenar de diferent manera els factors productius, de manera que els costos de producció es redueixin i puguin, d'una banda, vendre més barat i, per una altra, ampliar els recursos necessaris per a crear noves activitats i visions que tinguin a veure amb el valor que atorguen als seus productes i serveis. Caldrà analitzar el model anterior, car i obsolet, per a innovar a partir d'un altre més flexible i nou.

Després de més de deu anys de desenvolupament d'estratègies *low cost*, aquest article presenta primer una proposta de les innovacions necessàries per a obtenir reduccions de costos; i segon, una anàlisi comparativa de la intensitat d'aquestes innovacions entre una mostra d'onze empreses que segueixen la filosofia *low cost*.

2. Procés d'innovació i aprenentatge a les organitzacions

Totes les empreses tendeixen a guanyar eficiència, sobretot en els seus períodes recessius. Per a això, estan disposades a renegociar tots els seus costos, d'una banda i, a millorar-ne la gestió, per una altra. Això significa, replantejar constantment la política de personal, eliminar segments, utilitzar pressupostos base zero, optimitzar el compte de pèrdues i guanys i una altra sèrie d'activitats que s'exigeix als responsables financers (Amat *et al*, 2010). Però més enllà d'aquesta recerca generalitzada de l'eficiència, algunes empreses opten pels preus baixos i per la reducció constant de costos, i adopten la innovació com un procés per a desenvolupar alguna cosa nova o que no es coneix, a partir de l'estudi metòdic d'una necessitat, ja sigui personal, de grup o organitzacional, que desemboca a arribar a una meta econòmica. Es tracta d'empreses *relevant* que competeixen amb la resta de les marques *low cost* i també amb les *medium*, i que han adquirit una enorme notorietat marquista, com és el cas de Mercadona, Ikea, Zara, Mango, ING, etc. La innovació no només s'identifica amb la posada en valor d'idees i coneixements en processos, productes o serveis desconeguts fins a ara, sinó també amb l'aparició de nous conceptes empresarials i la creació de nous paradigmes culturals que impliquen un canvi, accelerat amb el desenvolupament de les noves tecnologies. «És evident que la innovació i el canvi estan molt relacionats amb l'aprenentatge. Però, possiblement, el gran problema és que per a aprendre ens veiem obligats a desaprendre... *«La creativitat [consisteix en] desaprendre, acceptar la remodelació, el pensament lateral i conrear la dissociació... capacitat que ens permet barrejar coses que es troben en plànols diferents»* (Carrión, 2009: 199, 112 i 202). Aquest procés de desaprenentatge resulta un dels més difícils en les organitzacions; els equips s'han acostumat a unes rutines que, encara que complexes, els han permès arribar a una elevada corba d'experiència. En aquest sentit, les innovacions més perdurables acaben sent les destructives creatives (Schumpeter, 1950).

Existeixen sis fonts d'innovació en les empreses (Segarra, 2010): dels laboratoris; dels empleats; dels usuaris; de l'anàlisi de la competència; de la subcontractació d'idees; i de la innovació oberta i participativa. L'important és que, independentment d'on provenguin les innovacions, les empreses siguin capaces de bastir ponts entre unes fonts i altres, al servei dels negocis (Segarra, 2010). Es tracta, doncs, de reinventar el model de negoci entès com el conjunt d'eleccions que l'empresa fa en les diferents etapes de la cadena de valor (disseny, aprovisionament, producció, distribució, logística,

venta, cobrament, servei post-venta...) per a satisfer millor les necessitats dels seus clients (Amat *et al*, 2010). Aquest model de valor, *pricing for value*, exigeix la presència de quatre elements fonamentals (Johnson *et al*, 2008) (Figura 1):

- proposta de valor per al consumidor, entesa com el client objectiu pretès, la tasca a realitzar per a produir satisfacció i l'oferta diferenciada;
- recursos clau, que es troben en el nucli central de l'estructura, entesos com els recursos humans, els equipaments, tecnologies, la informació, *know-how* operatiu, els canals, les aliances i la marca;

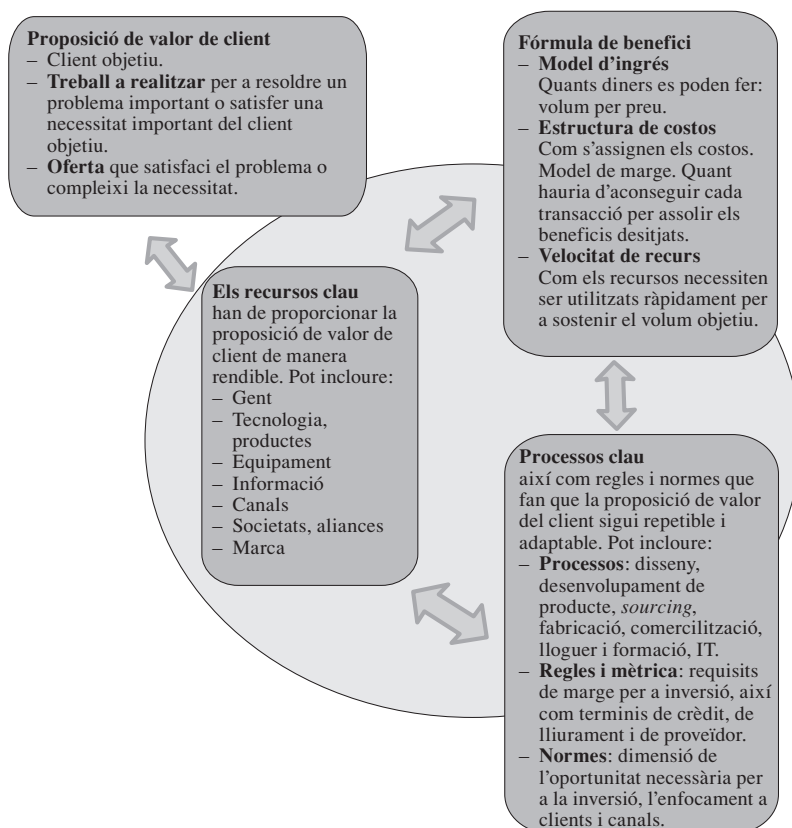


Figura 1: Elements del model de negoci exitós.

- fórmula per a obtenir benefici, entesa com a model d'ingrés, estructura de costos i velocitat dels recursos per a mantenir el negoci, i
- processos clau, entesos com els processos de producció, les regles i mètriques de la inversió, les normes, que són les oportunitats per a la inversió, i l'orientació als clients.

Són quatre els eixos d'innovació bàsics que cal contemplar per a desenvolupar nous models de negoci (Alba, 2009): en productes i serveis; en processos; en persones i organització; i en models de relació. Aquests quatre eixos de la innovació afecten tant els elements interns —la cultura, l'estratègia, el model de gestió, el coneixement, els sistemes d'informació, les infraestructures, el capital que es requereix—, com als externs —tots els *stakeholders*, els clients, els proveïdors, els competidors, els accionistes i financers, les administracions i la societat en conjunt—. Es tracta, doncs, d'un esforç integral de l'organització. Per a això, es requereix, d'una banda, la creativitat, entesa com el procés mental generador d'idees o béns inexistents prèviament i, per una altra, l'oportunitat, com a resultat d'una intensa i conscient recerca (Drucker, 2002).

Després de les tres grans onades innovadores, que es van iniciar en Silicon Valley, avui assistim a un entorn globalitzat i canviant, i l'adaptació requereix la màxima agilitat. L'èxit d'una organització depèn, en gran mesura, de l'aprofitament del coneixement i de les habilitats, de la creativitat innovadora i de la motivació, tant del seu personal com dels seus *stakeholders*, així com de l'aprenentatge organitzatiu, tots ells circumscrits en la cadena de valor de l'organització, perquè «*el veritablement difícil és aconseguir connectar-ho tot i inventar el futur*» (Carrión, 2009:61). Les innovacions no tenen per què ser sempre complexes. En ocasions, els productes més senzills i les relacions més simples són els que millor s'adapten a les necessitats dels clients, i no cal perdre aquest punt de mira per a seguir obtenint uns beneficis elevats.

3. Proposta metodològica, RYBM

A partir dels elements fonamentals requerits per a la reinvençió del model de negoci (Amat, 2009, Johnson *et al.*, 2008), i dels eixos d'innovació bàsics (Alba, 2009), vam plantejar tres grups d'innovacions per a reduir costos: associades a la producció; associades a la fórmula d'obtenir el benefici i associades als processos.

Les innovacions associades a la producció són les següents:

- internacionalització i deslocalització. Enfocant la producció i la venda als públics internacionals, s'està en condicions d'obtenir avantatges competitius importants;
- externalització. Replegant-se cap a l'interior de l'empresa per al desenvolupament d'aquelles funcions que són el *core business* i subcontractant la resta a altres empreses expertes, s'alleugereixen les càrregues i s'aprèn sobre el mercat;
- nova relació amb els proveïdors. Incorporant els proveïdors com a part estratègica de l'empresa i establint relacions molt més beneficioses per a ambdós, es redueixen ineficiències i s'obtenen beneficis mutus, més enllà fins i tot del *just in time* i
- logística. Incorporant els avanços en el maneig estratègic de la informació, de l'adquisició, del moviment, de l'emmagatzematge de productes i del control d'inventaris i el canal de distribució de l'empresa. Així, es facilita la satisfacció del client i la reducció de costos, optimitzant la cadena de subministrament.

Les innovacions associades a la fórmula per a obtenir el benefici són les següents:

- adequació del capital fix als objectius de la inversió. Determinant la correcta i equilibrada estructura de capital d'acord amb l'anàlisi de mercat, es minimitzen els riscos;
- adequació del *break-even point* (punt d'equilibri) a la sostenibilitat del negoci. L'expansió econòmica dels últims anys va desenfocar enormement la fixació del punt d'equilibri de rendibilitat de les empreses. A la recerca de costos més baixos, el *break-even* s'ajustarà evitant els desequilibris en termes de producció, operatius, comercials, organitzatius i financers donant viabilitat al negoci;
- adequació dels beneficis al risc assumit. En l'era de l'abundància, els beneficis tenien poca relació amb el risc adquirit. En el nou entorn, els costos baixos requereixen ajustar-se, fins i tot laminar-se en determinats moments, en nom de la viabilitat de les empreses;
- modificació de l'estructura de costos. Transformant costos fixos en variables mitjançant la focalització en el *core business* i la cessió d'activitats que no ho són facilitarà la flexibilitat de l'estructura em-

presarial. Els costos, d'aquesta manera, dependran del nivell d'activitat. Tot això requerirà d'una millor sistemàtica del control i anàlisi de costos i

- gestió del risc. Planificar els ingressos i despeses en un entorn d'operacions a nivell global, no exemptes d'incerteses, exigirà una adequada gestió del risc mitjançant l'aplicació d'instruments financers de cobertura.

Les innovacions associades als processos són les següents:

- implantació del bàsic. Enfront del *full price* de l'etapa anterior, s'imposa el producte i el preu bàsics. Es tracta d'un continent de beneficis fonamentals (mínim comú denominador d'oferta), a un preu barat, sense cap benefici complementari que l'acompanyi. Aquests, al seu torn, es poden afegir convertint-los en nova font d'ingressos;
- implantació dels preus dinàmics. Enfront dels preus estàtics, amb escassos moviments associats a situacions determinades (restes de sèrie, rebaixes per fi de temporada, gangues, promocions, etc.), s'imposen el *yield* i el *revenue management* (gestió d'ingressos), que impulsen la demanda gestionant les màximes ocupacions als millors preus;
- utilització intensiva de l'*online*. No només com important font de reducció de costos de producció, de comunicació i comercialització, sinó també com incorporació del flux econòmic al canal massiu d'interacció, millorant la productivitat i integrant més i millor la cadena de valor i
- ampliació de l'ús del canal de descompte, els *outlets*. Es tracta d'un canal emergent que ha ampliat el cycle de vida de molts productes permetent la seva venda més enllà de l'estructura de distribució tradicional, fins al punt que s'ha convertit, per a molts consumidors, en un canal referent de marques a les quals d'altra forma no podrien accedir (Figura 2).

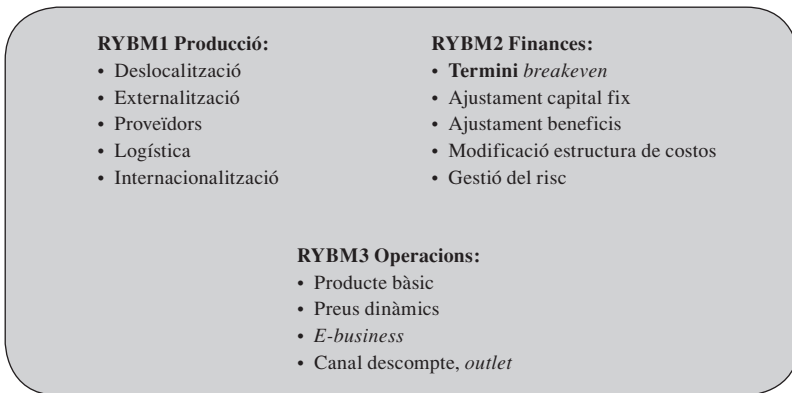


Figura 2: Reinventing your business model, RYBM.

Font: Pròpia, a partir de Johnson, Cristensen i Kagermann, 2008

4. Anàlisi comparativa i medició de la intensitat de les fonts d'innovació

Les empreses que apliquen les estratègies *low cost*, i sobretot les *relevant*, combinen les catorze fonts d'innovació exposades en l'apartat anterior, adequant la intensitat de cadascuna d'elles segons sigui el cicle de vida del producte, el moment de l'expansió internacional i la conjuntura econòmica de cada país. Per a aquesta primera anàlisi d'intensitat d'ús hem pres onze companyies que mantenen una estratègia constant de reducció de costos. Són les següents: Mercadona, Ikea, Privalia, ING, Zara-Inditex, Mango, Vueling, Primark, Lidl, Oxigon-Decathlon, i La Sirena. Es tracta de marques *relevant* que innoven constantment per a reduir els seus costos de producció; venen barat competint amb la resta de les marques *low cost* i també amb les *medium*; i que han adquirit una enorme notorietat marquiata.

Les innovacions relacionades amb la producció, que són la internacionalització i la deslocalització, l'externalització, les noves relacions amb els proveïdors i la logística (Figura 3):

- apareixen com a indispensables per a totes les empreses analitzades;
- Ikea, Inditex, Mango, Primark, Lidl i Decathlon lideren la utilització d'aquestes innovacions associades a la producció;

- Mercadona es troba a la mateixa posició innovadora que les anteriors, tret de la internacionalització, on encara no ha pres posicions;
- La Sirena, tot i que amb menor dimensió empresarial, actua, com Mercadona, a nivell estatal i
- La resta de les empreses, Privalia, ING, Vueling segueixen a les líders, però amb ritmes dispars.

	Producció				
	0 mínim; 5 màxim	Internacio- nalització	Externa- lització	Relació amb proveïdors	Logística
Mercadona		★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
IKEA	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Privalia	★★★	★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
ING Direct	★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Inditex	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Mango	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Vueling	★★★	★★★★★	★★★	★★★★★	★★★★★
Primark	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Lidel	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Decathlon	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
La Sirena		★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★

Figura 3: Innovacions de RYBM en la producció.

Font: Elaboració pròpia

Les innovacions relacionades amb la fórmula per a obtenir el benefici són *break-even*, capital fix, beneficis, modificació d'estructura de costos i gestió del risc. Com es pot observar (Figura 4), totes les empreses analitzades responen a la reinvençió del model de negoci enfocant els criteris financers de forma adequada als objectius de reducció de costos i aportació de valor. Vueling presenta un exemple particular com a conseqüència de la conjuntura especial del seu sector, encara que tendeix a reforçar els cinc factors. Excepte aquesta línia aèria, la resta han plantejat les seves estratègies financeres tendents a suportar les tensions que suposa oferir preus barats i reduir-los.

	Finances				
	0 mínim; 5 màxim				
	Nuevo Break Even	Muntant capital fixe	Muntant beneficis	Modificació estructura de costos	Gestió del risc
Mercadona	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
IKEA	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Privalia	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
ING Direct	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Inditex	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Mango	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Vueling	★★★	★★	★★★	★★★★★	★★★★★
Primark	★★★★	★★★★★	★★★★	★★★★★	★★★★★
Lidel	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Decathlon	★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
La Sirena	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★	★★★★★

Figura 4: Innovacions de RYBM en finances.

Les majors diferències entre les empreses analitzades es produeixen en l'aplicació de les innovacions relacionades amb els processos, que són el bàsic, els preus dinàmics, *e-business* i la utilització del canal de descompte (Figura 5). Aquestes són les consideracions a tenir en compte:

- Mercadona, IKEA, Vueling, Lidl i Decathlon treballen fonamentalment amb bàsics; Inditex-Zara, Mango i Primark estan en la mateixa línia;
- les empreses que han implantat els preus dinàmics els gestionen millor a través d'internet i, per tant, han desenvolupat bastant l'*e-business*. Aquest és el cas de Privalia i, sobretot, Vueling. La resta, han aplicat bàsics però amb prou feines mouen els preus si no és a la manera tradicional, en rebaixes, restes de sèrie, promocions, etc;
- el canal *e-business* resulta majoritari en Privalia, ING i Vueling. En la resta s'observa que s'hi introdueixen fortament tot i que segueixen fonamentalment associades amb el canal presencial;
- Algunes empreses es neguen a utilitzar el canal de descompte, com Mercadona, ING Direct, Lidl, Decathlon i IKEA (molt poc i internaltzat). Vueling és el líder en aquest factor i
- gairebé totes s'associen al disseny, especialment Ikea, Privalia, ING, Inditex, Mango i Vueling. Totes aquestes empreses incorporen al baix preu el disseny entre els valors que aporten, de manera

que desterrarien de forma definitiva l'associació dels preus baixos al menor nivell estètic que va ocupar la primera etapa del fenomen *low cost* i a la qual estan abonades encara algunes marques.

	Processos					
	0 mínim; 5 màxim	Producte bàsic	Preus dinàmics	e-Business	Canal descompte	Disseny
Mercadona	★★★★★					★★★★
IKEA	★★★★★		★★			★★★★★
Privalia		★★★★★	★★★★★	★★★★★		★★★★★
ING Direct			★	★★★★★		★★★★★
Inditex	★★★★★		★★	★★★★	★	★★★★★
Mango	★★★★★		★★	★★★★	★★	★★★★★
Vueling	★★★★★	★★★★★	★★★★★		★★★★	★★★★★
Primark	★★★★★		★★			★★★★
Lidel	★★★★★		★★	★		★★★★
Decathlon	★★★★★		★★	★		★★★★
La Sirena	★★★★★		★★	★		★★★★

Figura 5: Innovacions de RYBM en processos.

Font: Elaboració pròpia

5. Conclusions

Aquesta anàlisi comparativa de les estratègies *low cost* permet posar a prova l'eina de mesura descrita sobre la intensitat de l'aplicació, tenint en compte que cal introduir-hi millores, sobretot per a permetre valorar més precisament el grau d'intensitat de cada innovació.

En les innovacions associades a la producció i a les finances, s'observa un alineament comú de la majoria de les empreses analitzades. Això demostraria que els processos d'internacionalització, externalització, nova relació amb els proveïdors i incorporació de la logística, d'una banda, realineaments del *break-even*, del capital fix, dels beneficis, de l'estructura de costos i de gestió del risc es converteixen en indispensables en la filosofia *low cost*.

No obstant això, en els aspectes innovadors associats als processos, les empreses es divideixen clarament: unes es decanten per la incorporació massiva de bàsics, unes altres apliquen preus dinàmics, unes altres utilitzen

intensivament el canal *online* (i encara que segueixin operant presencialment, la majoria hi penetren) i, segons les circumstàncies, empren el canal *outlet*. Aquesta diversitat d'enfocaments demostra la pervivència de diferents combinacions possibles d'estratègies *low cost*.

El que s'evidencia amb aquesta anàlisi és que totes les empreses analitzades, es tracti de marques de fabricant o de distribució, apliquen importants partides pressupostàries a la innovació en les diferents línies. Gràcies a això, en la recerca de reduir costos per a produir més barat i amb valor incorporat, estan produint una profunda reinvençió del model de negoci en la qual estan implicades les àrees de màrqueting, de finances i tota l'organització.

Referències Bibliogràfiques

- ALBA, M. (2009) *I-empresarios*, Lid, Madrid.
- AMAT, O. (2009) «Repercussions de la crisi en el funcionament de les empreses», *Paradigmes*, 2, pp. 156-163.
- AMAT, O. i SOLDEVILA, P. (2010) *Contabilidad y gestión de costes*, ACCID - Profit, Barcelona.
- BIETO, E. (2010) Pròleg a: *Reinventar el negocio para vender más barato (o más caro)*, Profit, Barcelona, pp. 1-3.
- CARRIÓN, J. (2009) *Culturas innovadoras 2.0*, Lid, Madrid.
- DRUCKER, P. (2002) *Managing in the next society*, Truman Talley Books, Nova York.
- JOHNSON, M., CHRISTENSEN, C. i KAGERMANN, H. (2008) «Reinventing Your Business Model», *Harvard Business Review*, vol.12, pp. 2-11.
- KOTLER, P., JAIN, D. i MAESSINCEE, S. (2002) *El marketing se mueve, una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*, Paidós Ibérica, Barcelona.
- SCHUMPETER, J. (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper Perennial, Londres.
- SEGARRA, E. (2010) «¿De dónde proceden las ideas?: las fuentes de la innovación en la empresa», *Harvard Deusto Business Review*, febrer.
- VALLS, J.F. (2008) *Fenómeno low cost, impacto en el factor precio*, Deusto, Barcelona.
- VALLS, J. F. (2010) *Reinventar el negocio para vender más barato (o más caro)*, Profit, Barcelona.