

Reinventar el modelo de negocio para vender más barato. Aproximación al análisis comparado de las estrategias *low cost*

JOSEP FRANCESC VALLS
ESADE

Fecha de recepción: 22/07/10

Fecha de aceptación: 15/09/10

Resumen

La primera reacción de las empresas a la demanda generalizada de bajos precios por parte de los clientes consiste en la reducción indiscriminada de los costes en toda la cadena de valor. Pero por importantes que sean estas medidas no tienen suficiente consistencia como para ser trasladadas convenientemente a los precios finales. Por eso, no queda más remedio que acometer procesos de innovación radicales que reinventen el modelo de negocio combinando de una forma distinta los procesos productivos; de esta manera, el abaratamiento conseguido en los costes podrá ser traducido en grandes rebajas en los precios finales que es lo que reclaman los consumidores.

Este artículo revisa los procesos de innovación requeridos para producir reducciones de costes que impacten de manera definitiva en los precios. La revisión conduce a plantear una propuesta metodológica para reinventar el modelo de negocio en base a innovaciones aplicadas a la producción, a la fórmula para obtener el beneficio y a los procesos. Finalmente, se realiza un análisis comparativo entre once empresas seleccionadas que operan bajo filosofía *low cost*, entre las que incluimos Mercadona, IKEA, ING, Zara y Mango, con el fin de medir la intensidad de cada una de las fuentes innovación.

Palabras clave

Innovación, *low cost*, modelo de negocio, precio, reducción de costes.

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. Introducción

El viejo paradigma del marketing ha cambiado de forma radical. Ya no se trata de colocar activos y suministros para crear una oferta determinada que se dirigirá al cliente a través de un canal, sino que la fórmula es la contraria (Kotler et al, 2002). Son los clientes quienes expresan claramente la oferta deseada, el formato, el precio que están dispuestos a pagar en cada momento y el canal de compra elegido. Una vez identificado todo ello, las empresas deberán incorporar los suministros y los activos necesarios para la producción. Se trata pues de un modelo de inversión y producción inverso. Es decir, construir la oferta a partir de la demanda del cliente.

El precio que era un atributo importante del producto se convierte además en el impulsor fundamental de la toma de decisiones de compra para los clientes. Como consecuencia del fenómeno *low cost*; tras una larga década de existencia, este fenómeno ha madurado convenientemente generando dos importantes efectos:

- Nueva sensibilidad al precio por parte de la mayoría de los consumidores de todas las gamas, generando un desplazamiento de consumo hacia el *low cost* y hacia el *mainstream* de las marcas. De este modo, el fenómeno se ha convertido en la tendencia dominante de la primera década del siglo XXI en Europa.
- Adecuación de los procesos de producción de las empresas a la reducción de costes que reclama esta demanda generalizada de bajos precios que exigen los consumidores.

Las empresas que se adaptan a este nuevo paradigma luchan en un doble sentido. El primero, para reducir constantemente los costes; y el segundo, para producir más valor, aquél que el consumidor le reclama. «Vender barato [implica] saber producir barato, aportando valor al cliente» (Bieto, 2010: 1). Si en la primera fase del fenómeno *low cost*, el precio fue el único estandarte de la oferta, asociada a lo barato, a la menor calidad, al menor nivel estético, a partir de mitades de la década actual, sigue primando el ahorro de costes, pero siempre asociando la marca a valores de calidad, de diseño, de estilo de vida, de experiencia. El *pricing for value* será la coordinación de interrelaciones de marketing y decisiones financieras a fin de alcanzar precios beneficiosos. Para obtenerlo, se requiere un nuevo enfoque holístico en la empresa, un impulso estratégico que dé coherencia interdepartamental no sólo en las áreas de marketing y finanzas sino a toda la organización. Se requiere, pues, reinventar el modelo de negocio. Es decir, ordenar de forma distinta los factores productivos, de modo que los costes de producción se reduzcan y puedan, por una parte, vender más barato y, por otra, ampliar los recursos necesarios para crear nuevas actividades y visiones que tengan que ver con el valor que otorgan a sus productos y servicios. Será preciso deconstruir el modelo anterior, caro y obsoleto, para innovar a partir de otro más flexible y novedoso.

Tras más de diez años de desarrollo de estrategias *low cost*, este artículo presenta primero una propuesta de las innovaciones necesarias para obtener reducciones de costes; y segundo, un análisis comparativo de la intensidad de estas innovaciones entre una muestra de once empresas que siguen la filosofía *low cost*.

2. Proceso de innovación y aprendizaje en las organizaciones

Todas las empresas tienden a ganar eficiencia, máxime en los períodos recesivos. Para ello, están dispuestas a renegociar todos sus costes, por una parte y, a mejorar la gestión de los mismos, por otra. Esto significa, replantear constantemente la política de personal, eliminar segmentos, utilizar presupuestos base cero, optimizar la cuenta de pérdidas y ganancias y otra serie de actividades que se exige a los responsables financieros (Amat et al, 2010). Pero más allá de esta búsqueda generalizada de la eficiencia, algunas empresas optan por los bajos precios y por la reducción constante de costes, adoptando la innovación como un proceso para desarrollar algo nuevo o que no se conoce, a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, que desemboca en alcanzar una meta económica. Se trata de empresas *relevant* que compiten con el resto de las marcas *low cost* y también con las *medium*, y que han adquirido una enorme notoriedad marquista, como es el caso de Mercadona, Ikea, Zara, Mango, ING, etc. La innovación no sólo se identifica con la puesta en valor de ideas y conocimientos en procesos, productos o servicios desconocidos hasta ahora, sino también con la aparición de nuevos conceptos empresariales y la creación de nuevos paradigmas culturales que implican un cambio, acelerado con el desarrollo de las nuevas tecnologías. «Es evidente que la innovación y el cambio están muy relacionados con el aprendizaje. Pero, posiblemente, el gran problema es que para aprender nos vemos obligados a desaprender... «*La creatividad [consiste en] desaprender, aceptar la remodelación, el pensamiento lateral y cultivar la disociación capacidad que nos permite mezclar cosas que se encuentran en planos distintos*» (Carrión, 2009: 199, 112 y 202). Este proceso de desaprendizaje resulta uno de los más difíciles en las organizaciones; los equipos se han acostumbrado a unas rutinas que, aunque complejas, les han permitido alcanzar una elevada curva de experiencia. En este sentido, las innovaciones más perdurables acaban siendo las destructivas creativas (Schumpeter, 1950).

Existen seis fuentes de innovación en las empresas (Segarra, 2010): de los laboratorios; de los empleados; de los usuarios; del análisis de la competencia; de la subcontratación de ideas; y de la innovación abierta y participativa. Lo importante es que, independientemente de dónde provengan las innovaciones, las empresas sean capaces de tender puentes entre unas fuentes y otras, al servicio de los negocios (Segarra, 2010). Se trata, pues, de reinventar el modelo de negocio entendido como el conjunto de elecciones que la empresa hace en las diferentes etapas de la cadena de valor (di-

seño, aprovisionamiento, producción, distribución, logística, venta, cobro, servicio post-venta...) para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes (Amat et al, 2010). Este modelo de valor, *pricing for value*, exige la presencia de cuatro elementos fundamentales (Johnson et al, 2008) (Figura 1):

- propuesta de valor para el consumidor, entendida como el cliente objetivo pretendido, la tarea a realizar para producir satisfacción y la oferta diferenciada;
- recursos clave, que se hallan en el núcleo central de la estructura, entendidos como los recursos humanos, los equipamientos, tecnologías, la información, *know-how* operativo, los canales, las alianzas y la marca;

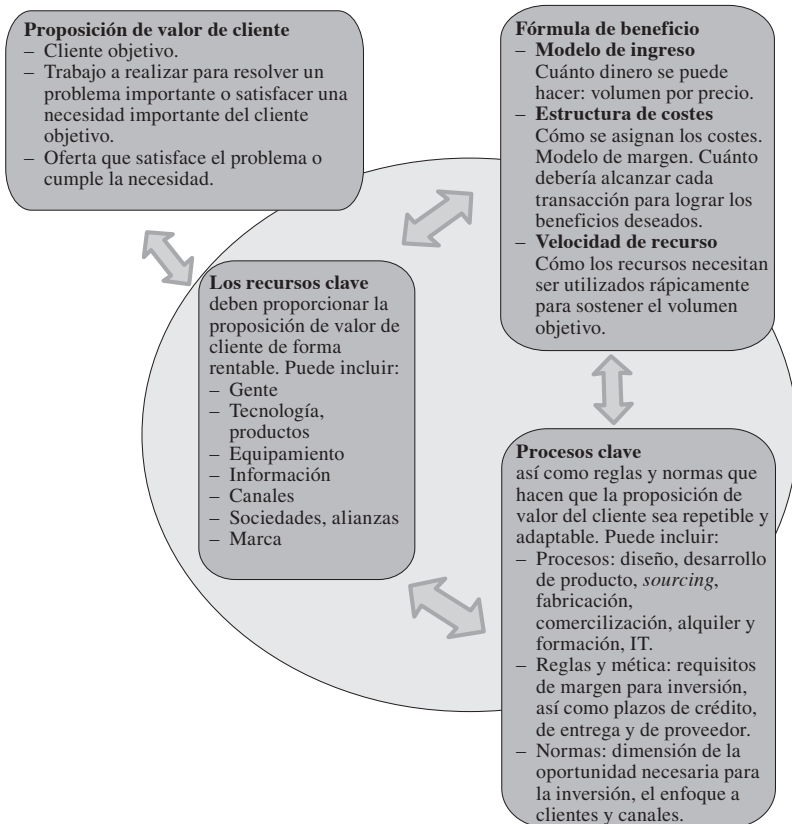


Figura 1: Elementos del modelo de negocio exitoso.

- fórmula para obtener beneficio, entendida como modelo de ingreso, estructura de costes y velocidad de los recursos para mantener el negocio, y
- procesos clave, entendidos como los procesos de producción, las reglas y métricas de la inversión, las normas, que son las oportunidades para la inversión, y la orientación a los clientes.

Son cuatro los ejes de innovación básicos que hay que contemplar para desarrollar nuevos modelos de negocio (Alba, 2009): en productos y servicios; en procesos; en personas y organización; y en modelos de relación. Estos cuatro ejes de la innovación afectan tanto a los elementos internos —la cultura, la estrategia, el modelo de gestión, el conocimiento, los sistemas de información, las infraestructuras, el capital que se requiere—, como a los externos —a todos los *stakeholders*, los clientes, los proveedores, los competidores, los accionistas y financieros, las administraciones y la sociedad en conjunto—. Se trata, pues, de un esfuerzo integral de la organización. Para ello, se requiere, por una parte, la creatividad, entendida como el proceso mental generador de ideas o bienes inexistentes previamente y, por otra, la oportunidad, como resultado de una intensa y consciente búsqueda (Drucker, 2002).

Tras las tres grandes oleadas innovadoras, que se iniciaron en Silicon Valley, hoy asistimos a un entorno globalizado y cambiante, y la adaptación requiere la máxima agilidad. El éxito de una organización depende, en gran medida, del aprovechamiento del conocimiento y de las habilidades, de la creatividad innovadora y de la motivación, tanto de su personal como de sus *stakeholders*, así como del aprendizaje organizativo, todos ellos circunscritos en la cadena de valor de la organización, porque *«lo verdaderamente difícil es conseguir conectarlo todo e inventar el futuro»* (Carrión, 2009:61). Las innovaciones no tienen por qué ser siempre complejas. En ocasiones, los productos más sencillos y las relaciones más simples son los que mejor se adaptan a las necesidades de los clientes, y no hay que perder ese punto de mira para seguir obteniendo unos beneficios elevados.

3. Propuesta metodológica, RYBM

A partir de los elementos fundamentales requeridos para la reinención del modelo de negocio (Amat, 2009, Johnson et al., 2008), y de los ejes de innovación básicos (Alba, 2009), planteamos tres grupos de inno-

vaciones para reducir costes: asociadas a la producción; asociadas a la fórmula de obtener el beneficio y asociadas a los procesos.

Las innovaciones asociadas a la producción son las siguientes:

- internacionalización y deslocalización. Enfocando la producción y la venta a los públicos internacionales, se está en condiciones de obtener ventajas competitivas importantes;
- externalización. Replegándose hacia el interior de la empresa para el desarrollo de aquellas funciones que son el *core business* y subcontratando el resto a otras empresas expertas, se aligeran las cargas y se aprende sobre el mercado;
- nueva relación con los proveedores. Incorporando a los proveedores como parte estratégica de la empresa y estableciendo relaciones mucho más beneficiosas para ambos, se reducen ineficiencias y se obtienen beneficios mutuos, más allá incluso del *just in time* y
- logística. Incorporando los avances en el manejo estratégico de la información, de la adquisición, del movimiento, del almacenamiento de productos y del control de inventarios y el canal de distribución de la empresa. Así, se facilita la satisfacción del cliente y la reducción de costes, optimizando la cadena de suministro.

Las innovaciones asociadas a la fórmula para obtener el beneficio son las siguientes:

- adecuación del capital fijo a los objetivos de la inversión. Determinando la correcta y equilibrada estructura de capital a tenor del análisis de mercado, se minimizan los riesgos;
- adecuación del *break-even point* (punto de equilibrio) a la sostenibilidad del negocio. La expansión económica de los últimos años desenfocó enormemente la fijación del punto de equilibrio de rentabilidad de las empresas. A la busca de costes más bajos, el *break-even* se ajustará evitando los desequilibrios en términos de producción, operativos, comerciales, organizativos y financieros dando viabilidad al negocio;
- adecuación de los beneficios al riesgo asumido. En la era de la abundancia, los beneficios tenían poca relación con el riesgo adquirido. En el nuevo entorno, los costes bajos requieren su ajuste, incluso su laminación en determinados momentos, en aras de la viabilidad de las empresas;

- modificación de la estructura de costes. Transformando costes fijos en variables mediante la focalización en el *core business* y la cesión de actividades que no lo son facilitará la flexibilidad de la estructura empresarial. Los costes, de este modo, dependerán del nivel de actividad. Todo ello requerirá de una mejor sistemática del control y análisis de costes y
- gestión del riesgo. Planificando los ingresos y gastos en un entorno de operaciones a nivel global, no exentas de incertidumbres, exigirá una adecuada gestión del riesgo mediante la aplicación de instrumentos financieros de cobertura.

Las innovaciones asociadas a los procesos son las siguientes:

- implantación del básico. Frente al *full price* de la etapa anterior, se impone el producto y el precio básicos. Se trata de un continente de beneficios fundamentales (mínimo común denominador de oferta), a un precio barato, sin ningún beneficio complementario que lo acompañe. Éstos, a su vez, se pueden añadir convirtiéndolos en nueva fuente de ingresos;
- implantación de los precios dinámicos. Frente a los precios estáticos, con escasos movimientos asociados a situaciones determinadas (restos de serie, rebajas por fin de temporada, gangas, promociones, etc.), se imponen el *yield* y el *revenue management* (gestión de ingresos), que impulsan la demanda gestionando las máximas ocupaciones a los mejores precios;
- utilización intensiva del *online*. No sólo como importante fuente de reducción de costes de producción, de comunicación y comercialización, sino también como incorporación del flujo económico al canal masivo de interacción, mejorando la productividad e integrando más y mejor la cadena de valor y
- ampliación del uso del canal de descuento, los *outlets*. Se trata de un canal emergente que ha ampliado el ciclo de vida de muchos productos permitiendo su venta más allá de la estructura de distribución tradicional, hasta el punto de que se ha convertido, para muchos consumidores, en un canal referente de marcas a las que de otra forma no podrían acceder (Figura 2).

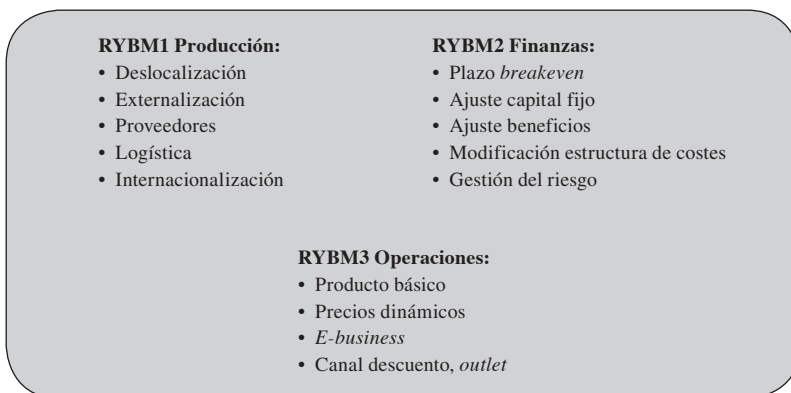


Figura 2: Reinventing your business model, RYBM.

Fuente: Propia, a partir de Johnson, Christensen y Kagermann, 2008

4. Análisis comparativo y medición de la intensidad de las fuentes de innovación

Las empresas que aplican las estrategias *low cost*, y sobre todo las *relevant*, combinan las catorce fuentes de innovación expuestas en el apartado anterior, adecuando la intensidad de cada una de ellas según sea el ciclo de vida del producto, el momento de la expansión internacional y la coyuntura económica de cada país. Para este primer análisis de intensidad de uso hemos tomado once compañías que mantienen una estrategia constante de reducción de costes. Son las siguientes: Mercadona, Ikea, Privalia, ING, Zara-Inditex, Mango, Vueling, Primark, Lidl, Oxigon-Decathlon, y La Sirena. Se trata de marcas *relevant* que innovan constantemente para reducir sus costes de producción; venden barato compitiendo con el resto de las marcas *low cost* y también con las *medium*; y que han adquirido una enorme notoriedad marquista.

Las innovaciones relacionadas con la producción, que son la internacionalización y la deslocalización, la externalización, las nuevas relaciones con los proveedores y la logística (Figura 3):

- aparecen como indispensables para todas las empresas analizadas;
- Ikea, Inditex, Mango, Primark, Lidl y Decathlon lideran la utilización de estas innovaciones asociadas a la producción;

- Mercadona se halla en la misma posición innovadora que las anteriores, salvo en la internacionalización, donde todavía no ha tomado posiciones;
- La Sirena, aunque con menor dimensión empresarial, actúa, como Mercadona, a nivel nacional y
- el resto de las empresas, Privalia, ING, Vueling siguen a las líderes, pero con ritmos dispares.

	Producción			
	Internacionalización	Externalización	Relación con proveedores	Logística
Mercadona		★★★★★	★★★★★	★★★★★
IKEA	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★
Privalia	★★★	★★★	★★★★★	★★★
ING Direct	★★★	★★★★★	★★★★★	★★★
Inditex	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Mango	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Vueling	★★★	★★★★★	★★★	★★★★★
Primark	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Lidel	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Decathlon	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
La Sirena		★★★★★	★★★★★	★★★★★

Figura 3: Innovaciones de RYBM en la producción.

Fuente: Elaboración propia

Las innovaciones relacionadas con la fórmula para obtener el beneficio son *break-even*, capital fijo, beneficios, modificación de estructura de costes y gestión del riesgo. Como se puede observar (Figura 4), todas las empresas analizadas responden a la reinención del modelo de negocio enfocando los criterios financieros de forma adecuada a los objetivos de reducción de costes y aportación de valor. Vueling presenta un ejemplo particular como consecuencia de la coyuntura especial de su sector, aunque tiende a reforzar los cinco factores. Excepto esta línea aérea, el resto han planteado sus estrategias financieras tendentes a soportar las tensiones que supone ofrecer precios baratos y reducirlos.

	Finanzas				
	Nuevo Break Even	Montaje capital fijo	Montante beneficios	Modificación estructura de costes	Gestión del riesgo
Mercadona	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
IKEA	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Privalia	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
ING Direct	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Inditex	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Mango	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Vueling	★★★	★★	★★★	★★★★★	★★★★★
Primark	★★★★	★★★★★	★★★★	★★★★★	★★★★★
Lidel	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Decathlon	★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
La Sirena	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★	★★★★★

Figura 4: Innovaciones de RYBM en finanzas.

Las mayores diferencias entre las empresas analizadas se producen en la aplicación de las innovaciones relacionadas con los procesos, que son el básico, los precios dinámicos, *e-business* y la utilización del canal de descuento (Figura 5). Éstas son las consideraciones a tener en cuenta:

- Mercadona, IKEA, Vueling, Lidl y Decathlon trabajan fundamentalmente con básicos; Inditex-Zara, Mango y Primark están en la misma línea;
- las empresas que han implantado los precios dinámicos los gestionan mejor a través de internet y, por tanto, han desarrollado bastante el *e-business*. Este es el caso de Privalia y, sobre todo, Vueling. El resto, han aplicado básicos pero apenas mueven los precios sino es al modo tradicional, en rebajas, fines de serie, promociones, etc;
- el canal *e-business* resulta mayoritario en Privalia, ING y Vueling, observando en el resto una fuerte introducción en él, a pesar de seguir fundamentalmente asociadas con el canal presencial;
- Algunas empresas se niegan a utilizar el canal de descuento, como Mercadona, ING Direct, Lidl, Decathlon e IKEA (muy poco e internalizado), siendo Vueling el líder en este factor y
- casi todas se asocian al diseño, especialmente Ikea, Privalia, ING, Inditex, Mango y Vueling. Todas estas empresas incorporan al bajo

precio el diseño entre los valores que aportan, de manera que desterrarían de forma definitiva la asociación de los bajos precios al menor nivel estético que ocupó la primera etapa del fenómeno *low cost* y a la que están abonadas todavía algunas marcas.

	Finanzas				
	Nuevo Break Even	Montaje capital fijo	Montante beneficios	Modificación estructura de costes	Gestión del riesgo
Mercadona	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
IKEA	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Privalia	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
ING Direct	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Inditex	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Mango	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Vueling	★★★	★★	★★★	★★★★★	★★★★★
Primark	★★★★★	★★★★★	★★★	★★★★★	★★★★★
Lidel	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Decathlon	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
La Sirena	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★	★★★★★

Figura 4: Innovaciones de RYBM en finanzas.

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

Este análisis comparativo de las estrategias *low cost* permite poner a prueba la herramienta de medición descrita sobre la intensidad de la aplicación, teniendo en cuenta que hay que introducir mejoras en ella, sobre todo para permitir valorar más certeramente el grado de intensidad de cada innovación.

En las innovaciones asociadas a la producción y a las finanzas, se observa un alineamiento común de la mayoría de las empresas analizadas. Esto demostraría que los procesos de internacionalización, externalización, nueva relación con los proveedores e incorporación de la logística, por una parte, realineamientos del *break-even*, del capital fijo, de los beneficios, de la estructura de costes y de gestión del riesgo se convierten en indispensables en la filosofía *low cost*.

Sin embargo, en los aspectos innovadores asociados a los procesos, las empresas se dividen claramente: unas se decantan por la incorporación masiva de básicos, otras aplican precios dinámicos, otras utilizan intensivamente el canal *online* (y aunque sigan operando presencialmente, la mayoría penetran en él) y, según las circunstancias, emplean el canal *outlet*. Esta diversidad de enfoques demuestra la pervivencia de distintas combinaciones posibles de estrategias *low cost*.

Lo que se evidencia con este análisis es que todas las empresas analizadas, se trate de marcas de fabricante o de distribución, aplican importantes partidas presupuestarias a la innovación en las distintas líneas. Gracias a ello, en la búsqueda de reducir costes para producir más barato y con valor incorporado, están produciendo una profunda reinversión del modelo de negocio en la que están implicadas las áreas de marketing, de finanzas y toda la organización.

Referencias Bibliográficas

- ALBA, M. (2009) *I-empresarios*, Lid, Madrid.
- AMAT, O. (2009) «Repercusiones de la crisi en el funcionament de les empreses», *Paradigmes*, 2, pp. 156-163.
- AMAT, O. y SOLDEVILA, P. (2010) *Contabilidad y gestión de costes*, ACCID Profit, Barcelona.
- BIETO, E. (2010) «Prólogo» en: *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, Nueva York.
- JOHNSON, M., CHRISTENSEN, C. y KAGERMANN, H. (2008) «Reinventing Your Business Model», *Harvard Business Review*, vol.12, pp. 2-11.
- KOTLER, P., JAIN, D. y 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*, febrero.
- 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.

