

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL *LOW COST*¹

INTRODUCCIÓN

Cada vez hay más consumidores que se decantan por disfrutar de productos y servicios baratos. Aunque esta tendencia existía antes de la aparición de la crisis, ésta ha sido una de las causas que más ha favorecido el cambio en los paradigmas del consumidor, quien defiende que la relación calidad-precio es igual a la de comercios más caros. Efectivamente, la crisis ha terminado de modificar la forma de consumir; el comprador acude ahora en mayor porcentaje a establecimientos económicos para adquirir y disfrutar todo tipo de productos y servicios. Además, en la mayoría de los casos, piensa seguir haciéndolo cuando la economía se recupere. Por ello, el reto del empresario es, y seguirá siendo, competir en precios y calidad², eliminando elementos que no aporten valor para ajustar la oferta a esa nueva demanda consecuencia de la forma de consumo, más racional y centrada en las necesidades básicas de unos consumidores cada vez más exigentes.

Éste es el llamado fenómeno *low cost*, que no es más que una nueva formulación estratégica, de modelos de negocio existentes³, que ha acabado dando origen a un modelo en sí mismo y que ha experimentado una recepción excelente por parte del consumidor, ya que ha propiciado la accesibilidad a productos y servicios que antes estaban restringidos a segmentos de menor volumen y mayor poder adquisitivo.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la Asistente de Investigación Macarena Selva Morán bajo la supervisión del profesor Juan Pérez Gálvez del Instituto Internacional San Telmo.

Copyright © Enero 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

³ Recojo la definición de modelo de negocio expuesta por los profesores José Luis Lucas y Antonio Valero en su libro "Política de Empresa. El Gobierno de la Empresa de Negocios": "El negocio de cada empresa consiste en ofrecer unos bienes o servicios obteniendo una retribución a cambio de ellos... Qué es lo que se hace en detalle y cómo se gana o se pierde el dinero al hacerlo...Obtener un pago por el trabajo realizado...". El tema también fue objeto de análisis en la nota técnica "DGIN-50 El Motor de la Empresa: el Negocio", escrita por los profesores Bartolomé Alarcón Cuenca y Juan Pérez Gálvez.

Pero, ¿es este modelo sostenible en el tiempo? ¿Cómo afecta a las empresas con modelos de negocio tradicionales? ¿Tienen capacidad estas empresas para adoptar características propias del *low cost* sin modificar la esencia de su propio modelo?

En esta nota técnica se pretende hacer una reflexión sobre algunos aspectos que han hecho explotar el fenómeno *low cost* tales como los nuevos hábitos de consumo o la continua búsqueda de la eficiencia por parte del empresario ante una situación de contracción de la demanda. La nota comienza haciendo una primera aproximación a las implicaciones del modelo y continúa con el desarrollo del origen, la evolución y el establecimiento del precio –siempre vinculado a la calidad- como motor del *low cost*. Finalmente, la nota plantea algunas posibilidades sobre cuál puede ser el futuro del fenómeno, así como algunas preguntas que sirvan de reflexión al lector.

LOW COST COMO MODELO DE NEGOCIO

La estrategia de *low cost* tiene dos premisas fundamentales. La primera es una orientación hacia el volumen, más que al margen comercial; esto es una filosofía que abarca todos los aspectos: financiero (inversiones), comercial (marketing y ventas), operaciones (logística), etc. La segunda premisa, es que el canal de distribución desde el productor de bienes y/o servicios al consumidor sea el más corto posible, de tal manera que se eliminen al máximo los eslabones de la cadena. Si se consiguen suprimir aquéllos que no añadan valor para el cliente -pero que sí incrementan el precio-, se reducirán los costes asociados al mismo y se podrá vender más barato, sin deteriorar la calidad, ni el margen del fabricante. Ambas proposiciones están directamente relacionadas con eliminar del producto los elementos no esenciales para el consumidor quien, ante una coyuntura económica desfavorable, empieza a mirar con lupa el precio de los productos y servicios que consume.

Aunque siempre habrá quien pague más por una marca, o quien prefiera un producto con una gran puesta en escena, en los últimos tiempos, y con distintas denominaciones –marcas blancas, genéricos, *outlets*–, se está imponiendo una forma de hacer negocios, basada en el precio, que está empezando a competir con la forma tradicional.

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL LOW COST

Los estadounidenses, tan dados a resumir en pocas palabras conceptos complejos, definieron el modelo con tres frases: *low cost* (costes bajos), *low fares* (precios bajos), *no frills* (ningún servicio). La frase *no frills* se tradujo inicial y erróneamente como “ningún servicio” ya que el correcto significado de *frill* es “adorno”. De hecho, esta última acepción es la que verdaderamente refleja el concepto en la actualidad: no se trata de eliminar todos los servicios conexos o de apoyo al producto o servicio básico, sino de prescindir de todos aquéllos que se consideren superfluos o que se han ido agregando a la oferta básica de la empresa para dirigirla a un público cada vez más exclusivo, capaz de pagar precios más altos.

El fenómeno arrancó en 1978 con una compañía aérea norteamericana llamada People's Express Airlines. En 1997, Ryanair popularizó este fenómeno en Europa, donde aparecieron otras compañías como EasyJet (o Vueling en el caso español). Poco a poco, y sobre todo en los últimos diez años, el *low cost* ha ido expandiéndose a distintos sectores. Las causas son diversas: la aparición de nuevos competidores, la eliminación de barreras y ampliación de la Unión Europea, la caída generalizada del consumo derivada de la crisis económico-financiera mundial o los cambios en los paradigmas de pago y compras electrónicas y en el estilo de vida actual. Pero no son las únicas; junto a éstas, coexisten aquéllas relacionadas con el comportamiento de los consumidores quienes estando servidos, se veían obligados a pagar por atributos o servicios del producto que no utilizaban o que no les aportaban valor. Es decir, eran clientes "sobreservidos" que querían comprar por menos, que buscaban un ahorro.

Por otro lado, en Europa existe una gran proporción de la población cuyos ingresos no superan los 20.000 euros al año ("milleuristas"). Para este amplio segmento, el *low cost* ha representado lo que fue, en los años 50, la disponibilidad de los electrodomésticos para la clase media o el desarrollo del turismo de masa. Por último, ha surgido el consumidor "híbrido", que apuesta por el lujo y por lo asequible y que no desaprovecha las gangas, aunque su poder adquisitivo le permita acceder a productos y servicios de alta gama.

En este sentido, se está consolidando una generación de compradores que exige que las empresas se adecuen a ellos y a sus posibilidades (contrariamente a los esquemas tradicionales de la relación empresa-consumidores), además de auto-percibirse como un comprador capaz, de saber comparar, e inteligente, para saber elegir.

En una primera etapa, el *low cost* se asoció a lo barato; luego, aun siendo el precio determinante, valores como el diseño, la calidad o la experiencia han empezado a cobrar peso. Es una marea que ha obligado a las empresas a un cambio de rumbo estratégico y ha convertido al consumidor en un *smart shopper*. Este "comprador inteligente" gasta de manera cada vez más racional; combina marcas de fabricante y de distribuidor según el momento y el canal o utiliza comparadores de precios para alojarse en hoteles de cinco estrellas. Ya no existe un perfil de consumidor, sino que existe un momento de consumo con comportamientos cambiantes para la compra de unos productos y de otros. El precio manda, por lo que cualquier aumento del mismo deberá estar claramente asociado con un incremento en el valor del producto o del servicio. El proceso de compra es cada vez más sofisticado, por lo que los principales retos para compañías tradicionales y *low cost* son las dos caras de una misma moneda. Para las primeras, reside en determinar qué factores son los que hacen que el cliente esté dispuesto a pagar más -porque sí los valora- y para las segundas, qué factores son los que hacen que el cliente no esté dispuesto a pagar más -porque no los valora-.