



Low cost, claves del éxito

Además de liderar los costes, las empresas que quieran garantizar su rentabilidad a largo plazo deberán conseguir diferenciarse por la calidez y la calidad de su servicio a los consumidores.

Juan Carlos Alcaide Casado y Claudio Soriano Soriano
Colaboración de Marketing de Servicios (MdS)
<http://www.marketingdeservicios.com>

AUTOR: ALCAIDE CASADO, Juan Carlos y SORIANO SORIANO, Claudio

TÍTULO: Low Cost, claves del éxito

FUENTE: MK Marketing+Ventas, N° 254 febrero 2010. Pág. 08

DESCRIPTORES:

- Low Cost
- Estrategia de precios
- Valor añadido
- Diferenciación

RESUMEN:

Aquel fenómeno que comenzó con las líneas aéreas en Estados Unidos se ha extendido en la actualidad a todos los sectores económicos: desde fábricas de muebles como Ikea hasta hoteles como Ibis, City Express; cadenas de moda como H&M; empresas de alquiler de automóviles como Pepecar, etc. Y es que se impone un nuevo consumidor que exige que sea la empresa la que se adapte a sus posibilidades. Por tanto, solo aquellas compañías capaces de satisfacer las expectativas de los clientes serán las que tendrán garantizadas sus ventas. Las claves para el éxito están en liderar los costes junto a una diferenciación de la competencia mediante la máxima calidez en el servicio al cliente.



- Cine en casa: e-Mule, Lime Wire.
- Establecimientos de moda: H&M, Karl Lagerfeld, Madonna, Stella McCartney.

Otros tipos de actividad también caben bajo este concepto, como los *outlets*, que proliferan cada vez más; las marcas propias de empresas de la gran distribución, las marcas B de las empresas de automoción (Skoda de Volkswagen y Dacia de Renault), agencias de viajes online, la banca por Internet, el fenómeno Ikea, o el ya famoso Tato Nano, un automóvil que se vende en India por 2.000 euros.

Figura 1: Factores impulsores del low cost en el sector de las líneas aéreas en Europa

1	Ampliación de la Unión Europea	Eliminación de barreras Nuevos competidores Más oportunidades
2	Aumento de la presión sindical	Sindicatos Reducción de personal
3	Crisis económica financiera mundial	Caída generalizada del consumo Bajada en el número de vuelos Nuevos sustitutos
4	Precios de los combustibles	Caída del precio del combustible
5	Cambio en los paradigmas de pago	Compras electrónicas
6	Cambios en el estilo de vida europeo	Mayor demanda de viajes de negocios Mayor demanda de viajes de ocio Exigencias del cliente
7	Tecnologías más limpias	Preocupación por el medio ambiente Motores menos contaminantes
8	Ventas electrónicas	Venta directa a través de internet, móviles, etcétera

Fuente: Miriam Peláez, Análisis Externo - Macro entorno: Análisis PEST en compañías de bajo coste de transporte aéreo de personas: <http://www.slideshare.net/jorgezavaleta/low-cost-airlines>.

No cabe duda de que el modelo de negocio conocido como low cost (bajo coste) está entre nosotros para quedarse. Esta filosofía de gestión ha tomado cuerpo, se ha consolidado en varios sectores empresariales y se ha difundido en muchas otras áreas de actividad.

Lo que comenzó en el sector de las líneas aéreas en Estados Unidos se ha extendido en todo el mundo y, en especial, en Europa, en sectores tan dispares como:

- Líneas aéreas: Ryanair, Air Berlin, Easy Jet o Vueling, entre otras.
- Cruceros turísticos: EasyCruise, que ofrece viajes desde 60 euros por noche.
- Alquiler de automóviles: Pepecar, con autos y motos desde un euro por día.
- Hoteles: EasyHotel.com, Travelodge, Accor, Sidorme, City Express, Ibis.

Las causas de la proliferación de este modelo de negocios son varias. Para Miriam Peláez, en el sector de las líneas aéreas en Europa existen ocho grandes conjuntos de causas (véase figura 1). Otros motivos se relacionan con el comportamiento de los consumidores:

- Se está consolidando una generación de compradores que exige que las empresas se adapten a ella y a sus posibilidades, al contrario de las relaciones tradicionales entre la empresa y los consumidores.
- En Europa, una gran proporción de la población no supera los 20.000 euros al año en ingresos (los llamados “mileuristas”); 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, el desarrollo del turismo de masa y el acceso a productos

Se está imponiendo el *cheap and chic*, lo barato y elegante.



y servicios que antes estaban reservados a los niveles altos de las sociedades europeas.

- Esto ha hecho que los hábitos de compra del cliente hayan cambiado de forma notoria.
- Ha surgido un consumidor “híbrido”, que apuesta por el lujo y por lo asequible, que no desaprovecha las gangas, aunque su poder adquisitivo le permita acceder a productos y servicios de alta gama.
- Comprar barato es ser un *savvy shopper* (comprador inteligente), que ya no es una figura que se encuentra sólo en los niveles socioeconómicos bajos, sino que se corresponde con una actitud cuyo propósito es auto-percibirse como un comprador inteligente en capacidad de comparar y saber elegir.
- Se está imponiendo el *cheap and chic*, barato y elegante.

Un modelo en tres fases

Los estadounidenses, tan dados a resumir en pocas palabras conceptos complejos, han definido este modelo con tres frases: *low cost* (costes bajos), *low fares* (precios bajos), *no frills* (ningún servicio), conceptualización que se refiere al low cost de las líneas aéreas en sus inicios. En realidad, aunque la frase *no frills* se ha traducido como “ningún servicio”, el significado de *frills* es “florituras, adornos”, lo que refleja mejor el concepto low cost en la actualidad. No se trata de eliminar todos los apoyos al servicio básico, sino de reducir los que se consideran 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.

De cualquier manera, gran parte del concepto inicial está aún vigente, y en la actualidad, las empresas low cost operan sobre la base de:

- **Low cost:** los costes se mantienen a sus niveles más bajos posibles.
- **Low fare:** ofrece precios más bajos y tarifas más simples de comprender.
- **No frills:** se eliminan los florituras y adornos.

En el sector de las líneas aéreas baratas se han producido más de 20 quiebras y no todas han sido a causa de los costes

Pero la obsesión por los costes bajos no es exclusiva de las empresas low cost, sino parte de la estrategia de la mayoría de las compañías, en especial ante la actual crisis mundial. Además, la experiencia indica que el logro de costes bajos no es sinónimo de éxito en las firmas low cost. Los consumidores aceptan ciertos inconvenientes con el fin de pagar menos, pero con límites. En el sector de las líneas aéreas se han producido más de 20 quiebras de líneas baratas y no todas han sido a causa de los costes.

reduce los ataques de la competencia, permite fijar precios más altos, consolidar la lealtad de los consumidores, disminuir el poder de los compradores, etcétera.

→ El liderazgo en costes posibilita el captar a consumidores atraídos por los bajos precios, afrontar mejor las presiones competitivas, realizar mayores inversiones para defender sus posiciones o seguir operando cuando los competidores, que tienen costes más altos, tienen que abandonar la lucha.

Figura 2: Matriz de Porter

		Ventaja competitiva	
		Bajos costes	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio (todo el mercado)	Liderazgo total en costes	Liderazgo total en diferenciación
	Objetivo reducido (segmentación)	Costes centrados en segmentos	Diferenciación segmentada

Es obvio que el modelo low cost se centra en lograr el liderazgo en costes, no en la diferenciación. Aunque inicialmente se dirigió a los segmentos de clase media y baja, hoy en día su mercado es la totalidad de los clientes que utilizan los servicios de la empresa, al margen de su nivel socio-económico.

Todo comenzó con Porter

Históricamente, la “filosofía low cost” tiene sus orígenes en la famosa matriz de Michael Porter de las tres estrategias genéricas (véase figura 2). Porter plantea que las compañías disponen de tres grandes enfoques estratégicos para operar con eficacia en sus mercados. Desde su punto de vista, una empresa consigue una mejor posición en su sector:

- Cuando logra el liderazgo en costes.
- Cuando alcanza un alto nivel de diferenciación.
- Y cuando sigue un enfoque de concentración o alta segmentación.

La lógica que sustenta las dos estrategias básicas es la siguiente:

- La **diferenciación**, que hace que los productos de la empresa sean percibidos como únicos,

Nuestro planteamiento

A la luz de la lógica de Porter, un caso muy particular es el de Ikea, que ha compatibilizado el liderazgo en costes con una marcada diferenciación mediante la mejora del valor que entrega a sus clientes. Según nuestro criterio, este es el enfoque que hay que seguir si se quiere tener éxito cuando la competencia se plantea, no entre las empresas de alta gama (que procuran la diferenciación para justificar sus precios más altos) y las low cost, sino entre las propias low cost. En términos concretos, lo que deberían hacer Easy Jet y Ryanair para competir entre sí. En otras palabras, la pregunta es:

- Una vez que una empresa low cost crea una estructura eficaz de bajos costes, en términos de proveedores, canales de distribución, gestión de la relación con los clientes, personal,

El éxito en el modelo low cost se alcanza con la fórmula “diferenciar la oferta y producir a bajo coste”

¿en qué factores debería sustentar su estrategia competitiva?

→ ¿De qué forma puede enfrentar la competencia de las otras empresas low cost al mismo tiempo que atrae a usuarios de alta gama?

Nuestra tesis en MdS es que el éxito lo obtendrán aquellas empresas capaces de combinar con eficacia tres factores clave:

- Servicio diferencial (que no tiene por qué ser de lujo).
- Percepción de calidez en la experiencia de los clientes.
- Al precio subjetivamente justo.

Y, fundamentalmente, lo anterior se consigue con la unión dos características en la gestión de la empresa y en especial en sus relaciones con los clientes: el liderazgo en costes más la diferenciación mediante la calidez hacia las personas.

Visto desde la óptica de los clientes, los elementos referenciales de nuestro enfoque son los que muestra la figura 3.

Figura 3: Costes bajos + diferenciación en calidez

1º	Percepción en precio justo	<p>El cliente debe percibir que está recibiendo exactamente aquello por lo que pagó (no de más, pero nunca de menos):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir siempre lo prometido • Satisfacer las expectativas creadas en los clientes • Percepción de adecuación entre lo recibido y el precio pagado • Percepción de trato justo
2	Experiencia y amabilidad	<p>El cliente debe percibir que su experiencia con la empresa está caracterizada por la amabilidad y la calidez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas fáciles de utilizar, sin complicaciones ni trucos • Personal con alta capacidad de respuesta • Estándares y compromisos de servicio
3º	Sonrisas y más sonrisas	<p>El cliente debe percibir la calidez en todo el personal con el que entra en contacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sonrisas • Cortesía extrema • Deseo notorio de servir

El primer factor, percepción de precio justo, no necesita explicaciones adicionales. En el segundo, experiencia y amabilidad, la clave radica en la estructura del servicio y los elementos que lo integran (que como se ha mencionado, no tienen por qué ser de lujo o costosos). En los mercados actuales, determinados atributos de los servicios básicos se dan por supuestos: confort, seguridad, eficiencia, idoneidad, adecuación al uso; los clientes esperan encontrarlos siempre en servicios similares y de la misma categoría. Pero no sucede así con los servicios facilitadores y de conveniencia, en los que sí se puede sustentar la diferenciación (véase figura 4).

Sobre la estructuración de los servicios, la calidad total, las diez expectativas clave de los clientes, la ecuación de la calidad y asuntos relacionados existe una amplia bibliografía. No creemos necesario abundar en este tema. Además, la realidad confirma que calidad sin calidez no es suficiente para lograr el éxito en los mercados actuales. Por eso, preferimos centrarnos en la diferenciación mediante las personas.

El éxito en el modelo low cost se alcanza con la fórmula “diferenciar la oferta y producir a bajo coste”. Es decir, el precio justo cuidando el valor percibido a través de la calidez.

Tres conceptos irrefutables del sector servicios son:

- El servicio es una prestación fundamentalmente humana, cuyos resultados dependen de la interacción entre el personal de la empresa y los clientes.
- La intervención del personal de la empresa es determinante en la percepción de calidad y eficacia del servicio.
- El comportamiento de los empleados es el alma de la calidad de un servicio.

El low cost no implica que el cliente sea abandonado a su suerte o que el precio sea percibido como “low service”

Figura 4: Servicios facilitadores y de conveniencia

<p>Servicios facilitadores</p>	<p>Son los servicios “añadidos” que facilitan y, en muchos casos, son necesarios para obtener el servicio básico.</p>	<p>Ejemplos de servicios facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Disney World, las filas de espera para las atracciones pueden llegar a ser muy largas, lo que desespera a los niños y también a los adultos. Han resuelto el problema incorporando personajes que van por las filas entreteniéndolos a los clientes, con espejos y vídeos a lo largo de las filas y organizando éstas en forma de serpentinillas para dar la sensación de un avance constante. • En la web de iVillage, cuando el usuario reserva tiene la posibilidad de definir su propio menú en función de criterios como ingredientes, calorías, etcétera.
<p>Servicios de conveniencia</p>	<p>Son los servicios “añadidos” que hacen más satisfactoria la obtención y recepción del servicio básico.</p>	<p>Ejemplos de servicios de conveniencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa de mudanzas Rider, si la mudanza es de una provincia a otra, le pagan el hotel a la familia. • Algunos hoteles enfocados a hombres de negocios han incorporado la figura del “mayordomo tecnológico” (technology butler), un empleado que ayuda a los clientes a resolver los problemas con impresoras, celulares, ordenadores portátiles, y que les aconsejan sobre el uso de programas para sus presentaciones.

Sin embargo, la búsqueda de los costes bajos no implica que el cliente sea abandonado a su suerte o que el low cost sea percibido como “low service”. No existe contradicción entre una estructura de costes bajos y un excelente nivel de servicios, en especial cuando éste se obtiene a través de la calidez, que es lo que va a determinar la diferenciación de la empresa.

En otras palabras: la calidez no cuesta más, ya que depende de las actitudes del personal y no de sistemas, procesos o equipos costosos y sofisticados.

La visión clave debería ser: el número mínimo necesario de personas, pero todas excelentes. Para ello se requerirá un esfuerzo permanente y coordinado de la empresa en los aspectos que describe la figura 5.

En las empresas low cost el problema se plantea cuando el concepto de *no frills* se interpreta como “no servicios” y la búsqueda de una estructura de bajo coste se traduce en: reducción de personal por debajo de los límites válidos, contratación de personal de baja calidad, falta de inversión en formación y capacitación, alta rotación del personal y reducción de servicios de apoyo (facilitadores y de conveniencia).

El objetivo se puede resumir de la siguiente manera:

- Clientecentrismo, clientemania, cultura *customer centric*.
- Calidad del servicio desde el momento de su diseño (procesos y procedimientos amigables).

Figura 5: Gestión del personal

1	Potenciar la cultura empresarial de orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente es lo primero (¡siempre!) • Hacer participe al personal en la cultura de servicio • Aplicar el marketing interno para consolidar y difundir internamente la imagen corporativa de servicio
2	Motivación personalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Humanizar la relación empresa-personal • Centrar la gestión del personal en el empowerment • Incorporar sistemas que permitan implantar una estrategia de gratificaciones personalizadas (aplicar la visión del CRM al personal) • Estimular a cada empleado para que sugiera mejoras del servicio a bajo coste
3	Formación continua y comunicación	<p>Compartir conocimientos sobre calidad y servicio</p> <p>Explicitar todas aquellas conductas deseables y eliminar las indeseables</p> <p>Compartir e interiorizar los compromisos de servicio</p>

→ **Calidad en la prestación del servicio:** provocar una experiencia cálida y amigable.

→ **Humanidad y emoción en la creación y entrega de valor al cliente.**



Figura 6: Calidad y calidez

CALIDAD	CALIDEZ
<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad • Accesibilidad/disponibilidad • Capacidad de respuesta • Credibilidad • Seguridad • Aspectos tangibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortesía • Empatía, actitud amigable • Comunicación proactiva • Profesionalidad • Visible actitud de servir • Emoción y humanidad en el contacto

El resultado final es que el cliente perciba que recibe más de lo que paga, ya que sólo así se potencia la percepción de valor percibido a cambio de lo que ha pagado.

En síntesis final, en el modelo low cost, para garantizar el éxito a largo plazo en el mercado es necesario gestionar la combinación de calidad más calidez (véase figura 6).

