

LOW COST EN LOS SERVICIOS: LAS CLAVES DEL ÉXITO

Colaboración de Marketing de Servicios (Mds)

EL FENÓMENO “LOW COST”

Hoy en día no caben dudas de que el modelo de negocios conocido como “Low Cost” (Bajo Coste) está entre nosotros para quedarse. No sólo que esta filosofía de gestión ha ya tomado cuerpo y se ha consolidado en varios sectores de negocios, sino que la misma se difunde en muchas otras áreas de actividad.

Lo que comenzó en el sector de las líneas aéreas en los EE.UU., hoy se ha difundido en todo el mundo y, en especial, en Europa, y así encontramos empresas “low cost” en sectores tan dispares como:

- Líneas aéreas: Ryanair, Air Berlin, Easy Jet, Vueling, entre otras.
- Cruceros turísticos: EasyCruise, que ofrece cruceros desde € 60 por noche.
- Alquiler de automóviles: destaca Pepear, con autos y motos desde un euro por día.
- Hoteles: EasyHotel.com, Travelodge, Hoteles Accor, Sidorme, City Express. Ibis.
- Cine en casa: e-Mule, Lime Wire.
- Establecimientos de moda: H&M, Karl Lagerfeld, Madonna, Stella McCartney.

Existen, además, otros tipos de actividad que podrían ser asimilados al concepto de “low cost”, como son: 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; entre otras.

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

1	Ampliación de la Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> – Eliminación de barreras. – Nuevos competidores. – Más oportunidades.
2	Aumento de la presión sindical	<ul style="list-style-type: none"> – Sindicatos. – Reducción de personal.
3	Crisis económico financiera mundial	<ul style="list-style-type: none"> – Caída generalizada del consumo. – Bajada en el número de vuelos. – Nuevos sustitutos.
4	Precios de los combustibles	<ul style="list-style-type: none"> – Caída del precio del combustible.
5	Cambio en los paradigmas de pago	<ul style="list-style-type: none"> – Compras electrónicas.
6	Cambios en el estilo de vida europeo	<ul style="list-style-type: none"> – Más demanda de viajes de negocios. – Más demanda de viajes de ocio. – Exigencias del cliente.
7	Tecnologías más limpias	<ul style="list-style-type: none"> – Preocupación por el medio ambiente. – Motores menos contaminantes.
8	Ventas electrónicas	<ul style="list-style-type: none"> – Venta directa a través de Internet, móviles, etcétera.
<p>Fuente: Miriam Peláez, “Análisis Externo – Macro entorno: Análisis PEST”, en Compañías de Transporte Aéreo de Personas de Bajo Coste, presentación en Power Point: http://www.slideshare.net/jorgezavaleta/low-cost-airlines.</p>		

Las causas de la proliferación de este modelo de negocios son varias. Para Miriam Peláez, respecto al sector de las líneas aéreas en Europa, existen ocho grandes conjuntos de causas: véase la **Figura 1**. Conjuntamente con estas causas estructurales, existen también las relacionadas con el comportamiento de los consumidores que están empujando la difusión del “low cost” en todos los sectores de negocios. Las más visibles son:

- Se está progresivamente consolidando una generación de compradores que exige que las empresas se adecúen a ellos y a sus posibilidades, contrario a los esquemas tradicionales de la relación empresa-consumidores.
- En Europa existe una gran proporción de la población cuyos ingresos no superan los 20.000 euros al año (son los llamados “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, el desarrollo del turismo de masa y el acceso a muchos productos y servicios que antes estaban reservados sólo 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 lo que se ha denominado el 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” (un comprador inteligente), que ya no es una figura que se encuentra sólo en los niveles socioeconómicos bajos; se corresponde con una actitud que tiene como propósito auto-percibirse como un comprador capaz e inteligente, en capacidad de comparar y saber elegir.
- Se está imponiendo el “cheap and chic”, barato y elegante.

EL MODELO “LOW COST”

Los estadounidenses, tan dados a resumir en pocas palabras conceptos complejos, ha definido el modelo de negocios “low cost” con tres frases: *low cost* (costes bajos), *low fares* (precios bajos), *no frills* (ningún servicio). Como se puede ver, esta conceptualización se refiere al “low cost” de las líneas aéreas en sus inicios. En realidad, aunque la frase *no frills* ha sido traducida como “ningún servicio”, el significado de *frills* es “florituras, adornos”, lo que refleja mejor el concepto “low cost” en la actualidad. Como veremos, no se trata de eliminar todos los servicios conexos o de apoyo al servicio básico, sino de hacer a menos de todos aquellos que se consideren estrictamente 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 de la conceptualización inicial es aún vigente; así, en la actualidad, las empresas “low cost” operan con base a:

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

Demás está decir que la “obsesión” por los costes bajos no es exclusiva de las empresas “low cost”, sino que es parte de la estrategia de la mayoría de las empresas, en especial ante la actual crisis económico-financiera mundial. Además, es de señalar que la experiencia indica que el logro de costes bajos no es sinónimo de éxito en las empresas “low

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

cost”. Los consumidores están dispuestos a aceptar ciertos inconvenientes con el fin de pagar un precio más bajo, pero esa aceptación tiene sus límites. En el sector de las líneas aéreas se han producido más de 20 quiebras de líneas “low cost” y no todas han sido a causa de los costes.

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 la **Figura 2**. Como sabemos, Porter plantea que las empresas disponen de tres **grandes enfoques estratégicos** para operar eficazmente en sus mercados. Desde el punto de vista de este autor, una empresa puede lograr una mejor posición en su sector

- **Logrando el liderazgo en costes.**
- **Alcanzando un alto nivel de diferenciación.**
- **Siguiendo un enfoque de concentración o alta segmentación.**

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

- La **diferenciación** hace que los productos de la empresa sean percibidos como **únicos** lo que reduce las presiones y los ataques de la competencia; le permite a la empresa,

por ejemplo, fijar precios más altos; consolidar la lealtad de los consumidores; disminuir el poder de los compradores; etcétera.

- El **liderazgo en costes** le permite a una empresa atraer a un número de consumidores o usuarios atraídos por los bajos precios; afrontar mejor las presiones competitivas; puede, por ejemplo, realizar mayores inversiones para defender sus posiciones; seguir operando cuando los competidores, que tienen costes más altos, tienen que abandonar la lucha; etcétera

Es obvio que el modelo “low cost” se centra en lograr el liderazgo en costes (no en la diferenciación). Aunque inicialmente este modelo se dirigió a los segmentos de clase media y baja, la realidad ha demostrado que hoy en día su mercado es la totalidad de los usuarios que utilizan los servicios de la empresa, al margen del nivel socio-económico al que pertenezcan.

NUESTRO PLANTEAMIENTO

A la luz de la lógica de Porter, un caso muy particular es el de Ikea, que ha logrado compatibilizar el liderazgo en costes con una marcada diferenciación mediante la mejora del valor que entrega a sus clientes. Y, según nuestro criterio, este es el enfoque a 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, qué deberían hacer Easy Jet y Ryanair para competir entre sí. En otras palabras, la pregunta es:

- **Una vez que una empresa “low cost” logra crear una eficaz y eficiente estructura de bajos costes, en términos de proveedores, canales de distribución, gestión de la relación con los clientes, personal, etcétera, ¿en qué factor o 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 de las “low cost” lo lograrán aquellas empresas que sean capaces de lograr la efectiva combinación de tres factores clave:

- 1º. Servicio diferencial (que no tiene por qué ser de lujo).**

Figura 3: Costes bajos + diferenciación en calidez

1°	PERCEPCIÓN DE 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.
3°	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.

2°. Percepción de calidez en la experiencia de los clientes.

3°. Al precio subjetivamente justo.

Y, fundamentalmente, lo anterior se logra como resultados de unir dos características en la gestión de la empresa y, muy especialmente, en sus relaciones con los clientes:

**LIDERAZGO EN COSTES MÁS DIFERENCIACIÓN
EN CALIDEZ A TRAVÉS DE LAS PERSONAS.**

Visto desde la óptica de los clientes, en forma muy esquemática y resumida, los elementos referenciales de nuestro enfoque son los que mostramos en la **Figura 3**. Veámoslos con mayor detalle.

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; además, han incorporado espejos y vídeos a lo largo de las filas y las mismas son organizadas en forma de serpentinas para dar la sensación de un avance más constante. • En el sitio web de iVillage, cuando usted 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. • En algunos hoteles enfocados en los hombres de negocios han incorporado recientemente la figura del "mayordomo tecnológico" (<i>technology butler</i>), un empleado que ayuda a los clientes a resolver los problemas con impresoras, celulares, ordenadores portátiles, <i>scanners</i>, etcétera, y, además, les asisten en la creación de presentaciones más elegantes en el ordenador y ofrecen consejos sobre el uso de los programas.

El primer factor, **percepción de precio justo**, creemos que no necesita explicaciones adicionales. Respecto al segundo factor, **experiencia y amabilidad**, la clave radica en la estructuración del servicio y los elementos que se integran en el mismo (que, repetimos, no tienen porque ser de lujo a costosos). Así, en los mercados actuales, determinados atributos de los servicios básicos se dan por descontados y supuestos: confort, seguridad, eficiencia, idoneidad, adecuación al uso, etcétera; 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 la **Figura 4**.

Ahora bien, sobre la estructuración de los servicios, la calidad total, las 10 expectativas clave de los clientes, la ecuación de la calidad, y asuntos relacionados, se ha escrito mucho y existe una amplia bibliografía. No creemos necesario abundar en este tema.

Además, la realidad de hoy nos confirma que calidad sin calidez no es suficiente para lograr el éxito en los mercados actuales. Por eso, preferimos centrarnos en:

LA DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DE LAS PERSONAS

Desde nuestro punto de vista, el éxito en el modelo “low cost” se alcanza mediante 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:

- El servicio es una prestación fundamentalmente humana, cuyos resultados dependen en gran medida de la interacción que se produce entre dos grupos de personas: los clientes y el personal de la empresa.
- La intervención del personal de la empresa es determinante en la percepción de calidad y eficacia del servicio.
- El comportamiento y las actitudes de los empleados son el alma de la calidad de un servicio.

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, no invertir en formación y capacitación, alta rotación del personal, y los servicios de apoyo (facilitadores y de conveniencia) se reducen o se eliminan del todo.

Sin embargo, la búsqueda de los costes bajos no implica, necesariamente, 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 este último se logra 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.**

Figura 5: Gestión del personal: aspectos clave

1	Potenciar la cultura empresarial de orientación al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> – El cliente es lo primero (¡siempre!). – Hacer partícipe e implicar 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 <i>empowerment</i>. – Incorporar sistemas que permitan implantar una estrategia de gratificaciones personalizadas (aplicar la visión del CRM al personal). – Estimular a cada empleado para ofrezca sugerencias de mejora del servicio a bajo coste.
3	Formación continua y comunicación	<p>Compartir conocimientos sobre calidad y servicio. Explicitar todas aquellas conductas que son deseables u óptimas y eliminar conductas indeseables. Compartir e interiorizar los compromisos de servicio.</p>

Respecto al personal la visión clave debería ser: **el número mínimo necesario, pero todos excelentes**. Para ello se requerirá un esfuerzo permanente y coordinado de la empresa en los aspectos centrales que mostramos en la **Figura 5**. El objetivo a lograr se puede resumir de la siguiente manera:

- **Cliente centrismo**, clientemanía, cultura *customer centric*.
- **Calidad del servicio** incorporada desde el momento de su diseño (procesos y procedimientos amigables).
- **Calidad en la prestación** del servicio: provocar una experiencia cálida y amigable.
- **Humanidad y emoción** en la creación y entrega de valor al cliente.

El resultado final a alcanzar se puede resumir de la siguiente manera:

- **El cliente debe percibir que recibe más de lo que paga**, ya sólo así se potencia la percepción de valor percibido a cambio de lo que se ha pagado.

En síntesis final, también en el modelo “low cost”, para garantizar el éxito a largo

Figura 6: Calidad y calidez

CALIDAD	CALIDEZ
Fiabilidad. Accesibilidad/disponibilidad. Capacidad de respuesta. Credibilidad. Seguridad. Aspectos tangibles.	Cortesía. Empatía, actitud amigable. Comunicación proactiva. Profesionalidad. Visible actitud de servir. Emoción y humanidad en el contacto.

plazo en el mercado es necesario sustentar la gestión en la combinación de **CALIDAD + CALIDEZ**: véase la **Figura 6. (MdS)**

: