



Estrategia y fijación de precios.

Una interpretación del fenómeno *low cost*

Apellidos, nombre	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
Departamento	Ingeniería e infraestructura de los transportes
Centro	ETS Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València

1 Resumen de las ideas clave

La estrategia de bajo coste (*low cost*) no es tan nueva como pudiera parecer. En esencia coincide con la estrategia de liderazgo en costes propuesta por Michael Porter en los años 80. Explotarla con éxito sólo está en manos de aquellas empresas que son capaces de aplicar convenientemente los denominados *factores de coste*. Son factores como las *economías de escala*, que juegan a favor de las empresas grandes. Las economías de aprendizaje, por el contrario, suelen jugar a favor de las empresas más antiguas, aunque no siempre. Otros factores que afectan al coste tienen que ver con la elevada utilización de la capacidad disponible, la correcta gestión de los eslabones de la *cadena de suministro* o el acierto en el momento temporal en que se acomete determinada acción.

La aparición en un mercado de competidores con una clara estrategia *low cost* puede reconfigurar el escenario competitivo, obligando a las empresas establecidas a bajar sus precios. Bajarlos al nivel de ese nuevo competidor no suele ser la única opción, y puede que no sea la más recomendable, pues supondría probablemente perder los elementos diferenciadores y, pese a ello, no llegar a ser el más barato del mercado. En cualquier caso, sólo una parte del mercado está dispuesta a pagar algo más por diferenciaciones o productos aumentados. El responsable de fijar precios necesita análisis, información elaborada, para fijar los precios adecuados.

2 Introducción

Dice Rafi Mohammed en *The Art of Pricing* que “para la mayoría de los empresarios la fijación de precios es un ejercicio incómodo que involucra una mezcla de intuición, análisis de márgenes, comparación competitiva e inercia”. Sin duda se trata de un ejercicio de gran dificultad, ejercicio que es sin embargo parte obligada en la definición de la propuesta de valor de toda empresa.

La dirección de empresas se aproxima cada vez más por otra parte a lo que entendemos por una Ciencia Social, y su componente artística va quedando relegada a aspectos concretos de su ejercicio. El espacio para la intuición o la inercia se va por ello reduciendo, dando paso al análisis riguroso y la técnica. Aún así, la fijación de precios está lejos de ser una ciencia exacta, y los procesos de aprendizaje y de prueba y error juegan un papel clave.

La fijación de precios representa hoy una parte consustancial de los procesos de marketing estratégico, y es éste el punto de vista que vamos a adoptar en este documento. La estrategia de precios forma parte de la estrategia con la que la empresa pretende conseguir el éxito en el mercado.

3 Objetivos

Este documento pretende aportar al lector una perspectiva general relativa a la tarea de fijar precios de productos, servicios y cualquier otra propuesta de carácter comercial.



Para conseguir este objetivo general, el documento plantea otros objetivos instrumentales o intermedios, como son:

- Realizar una revisión de la forma en que el desarrollo de la tarea ha ido evolucionando a lo largo de la historia.
- Desplegar las distintas alternativas a disposición del responsable de acometer la tarea.
- Delimitar los aspectos relevantes a la hora de analizar qué alternativas son posibles o convenientes para cada caso.

Un segundo objetivo general es realizar un análisis más profundo de la estrategia de bajo coste, concretado en:

- Realizar una revisión de las claves para seguir con éxito una estrategia de este tipo.
- Analizar las peculiaridades de la denominada estrategia de *marca blanca*, y por qué fracasó.
- Analizar, desde lo expuesto con anterioridad, las especificidades de la denominada estrategia *low cost*.
- Revisar el efecto producido en un mercado por la entrada de una o varias empresas que siguen la estrategia *low cost*.

4 Desarrollo

4.1 Perspectiva histórica en la fijación de precios

En la antigüedad el precio estaba basado exclusivamente en el coste. El industrial, el artesano, el comerciante, estimaban el coste de poner a la venta el producto y le añadían un margen del que pretendían vivir. En los mercados locales de entonces la competencia era escasa, y esta estrategia permitía al empresario ganarse la vida y tener una buena relación con sus vecinos.

Los avances en los medios de locomoción fueron haciendo que los mercados se permeabilizaran, y la rivalidad creció con la entrada de competidores de *fuera*. Los empresarios tuvieron que comenzar a mirar de reojo los precios marcados por los competidores, a la par que aumentaban la vigilancia sobre sus costes, todo ello con el objetivo de marcar precios más bajos que sus competidores sin quedarse sin margen. Los precios comenzaron a basarse más en la competencia que en los costes.

La llegada del Marketing con el mensaje de que era en el cliente en el que había que fijarse cambió este orden de cosas. Había que fabricar el producto u ofrecer el servicio que el cliente quería, y había que hacerlo a un coste tal que, al añadirle el margen, el cliente estuviera dispuesto a pagar por él. El precio basado en el valor percibido por el cliente comenzó a ser el criterio de referencia, a medida que la orientación al cliente iba impregnando la filosofía de gestión en las empresas de los distintos sectores. Si la empresa era capaz de crear más valor al cliente, podía marcar precios más altos. El cliente, sus necesidades y expectativas pasaban a ser el centro de atención. Todo ello sin dejar de vigilar a los competidores, y sin dejar de mantener los costes bajo control.



4.2 Alternativas estratégicas

Los rigurosos trabajos de Michael Porter en la década de los 80 establecieron el marco conceptual de lo que se llamó la Planificación Estratégica. Dicha planificación se basaba en el análisis en profundidad de la realidad interna y externa de la empresa. El análisis interno incluía el estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa en todas y cada una de sus áreas y funciones. El análisis externo se focalizaba en el mercado que pretendía atender la empresa (clientes y potenciales clientes), el sector en el que operaba (competidores, proveedores de materia prima y servicios, oferentes de productos sustitutivos, etc.) y en otros elementos que tenían influencia más o menos directa como el marco jurídico o el entorno socioeconómico (mercado de trabajo, mercado de capitales y entidades financieras, etc.).

Los trabajos de Porter pusieron de manifiesto que cada sector tenía su propia idiosincrasia, pero también que se podían extraer algunas conclusiones válidas para todos ellos. Una de estas conclusiones era la referente a las alternativas estratégicas que la empresa podía seguir para competir con éxito. Porter las llamó estrategias genéricas, y se reducían a tres. A saber:

- Estrategia de precio bajo. Una parte importante del mercado suele guiarse preferentemente por el precio, en todos los sectores.
- Estrategia de diferenciación. Algunos clientes o consumidores estarán dispuestos a pagar más por un valor añadido al producto.
- Estrategia de especialización o enfoque. Atender sólo a una parte del mercado permite configurar una oferta más atractiva para ese segmento concreto de consumidores o clientes.

Dado que el objetivo de la planificación estratégica era conseguir una ventaja competitiva *sostenible en el tiempo*, la estrategia de precios bajos sólo era posible para el *líder en costes* del sector. Explicemos esto con más detalle. Una empresa que no fuera líder en costes, ¿podría marcar el precio más bajo de manera sostenible? Es claro que no, sólo podría hacerlo de forma coyuntural, pues el verdadero líder en costes podría responder al ataque bajando sus precios más aún. De manera que para el retador la estrategia de competir por precio no sería sostenible en el largo plazo.

4.3 Factores de coste

Las estrategias híbridas, es decir aquellas que tratan de ofrecer productos mejores y más baratos al mismo tiempo, son difíciles de mantener a largo plazo. Habitualmente, la adición de valores diferenciales al producto supone un sobrecoste, y por tanto obliga a fijar un precio más alto. Una empresa puede ofrecer un producto mejorado al mejor precio del mercado durante un tiempo, pero lo más frecuente es que en algún momento algún competidor renuncie a esas mejoras en el producto, ofreciendo un producto básico que tendrá por tanto menores costes. La primera empresa era líder en costes, pero sólo de manera temporal.

Porter analizó los factores que inciden en el coste de los productos y servicios, que ordenados de mayor a menor influencia son los siguientes:

- Economías de escala: el coste de producción de una unidad de producto es menor cuando se fabrican muchos que cuando se fabrican unos pocos.



- Economías de aprendizaje: la empresa puede incorporar mejoras en sus sistemas de producción, organización, comercialización, etc. que reduzcan costes.
- Utilización de la capacidad: los mismos costes fijos se reparten entre un mayor número de unidades producidas cuando el uso de la capacidad de producción se aproxima al 100% de la disponible.
- Eslabones: una adecuada coordinación entre las distintas actividades ejecutadas por la empresa y por sus proveedores permite reducir costes.
- El tiempo: la elección acertada del momento para acometer determinada acción puede suponer ventajas o desventajas de coste.
- Otras directrices de coste hacen referencia a la ubicación, factores institucionales, factores internos, etc.

La empresa que opte a ser el líder en costes deberá tener todas y cada una de estas directrices en consideración, y tomar decisiones sobre ellas que mantengan los costes en mínimos. La gama de variantes del producto ofertadas, por ejemplo, deberá ser en principio la mínima, porque sólo así se conseguirán las economías de escala posibles, el aprendizaje será más rápido, se obtendrán mayores descuentos de los proveedores (al comprar más cantidad de un mismo ítem), etc.

Esto no quiere decir que las empresas que opten por una estrategia de diferenciación no deban mantener controlados sus costes. Al contrario, en todos aquellos factores que no sean relevantes para mantener la diferenciación escogida, la empresa deberá adoptar decisiones similares a las recomendadas para el líder en costes.

4.4 La estrategia del liderazgo en costes

A la vista de los argumentos anteriores, ¿qué características debe reunir el producto o servicio ofrecido por el líder en costes? Aplicando las directrices o factores de coste llegamos a la conclusión de que debe tratarse de un producto o servicio estándar, desprovisto de aditamentos o diferenciaciones no valoradas por el segmento mayoritario de clientes. En todos los mercados suele haber una proporción mayoritaria de clientes con criterios de compra eminentemente prácticos, que persigue un producto con unos mínimos de calidad, funcionalidad, comodidad, etc. y todo ello a un precio ajustado. Es claro que la estrategia del líder en costes debe apuntar a ese segmento. Al tratarse de un segmento mayoritario permitirá trabajar con las economías de escala adecuadas, con una alta tasa de ocupación de la capacidad, ofreciendo grandes posibilidades de aprendizaje en la reducción de costes. Y todo ello manteniendo unos mínimos de calidad, funcionalidad, etc.

Para visualizar las características del producto o servicio al que estamos haciendo referencia resulta útil presentar el modelo de producto de Kotler. El gurú del Marketing conceptualiza el producto como una superposición de capas. En el corazón del modelo está el beneficio básico ofrecido por el producto. Ese beneficio básico (alojamiento en el caso de un hotel) no es en sí mismo un producto, necesita una serie de elementos complementarios para convertirse en un producto básico (cuatro paredes, una cama, ...).

El nivel de vida en un determinado mercado, las expectativas del consumidor y toda una serie de factores sociales, hacen que la mayoría de los consumidores esperen más del producto de lo que entendemos por producto básico. El

producto esperado incluye pues, además de lo que entendíamos por producto básico, otra serie de elementos. En el caso de la habitación de hotel, se encuadra hoy entre lo esperado por el cliente la inclusión del baño dentro de la habitación, la televisión probablemente, así como unas condiciones de higiene y seguridad, entre otras.

Una parte importante de los potenciales clientes va a buscar ese producto esperado entre la oferta existente, y no deseará pagar por otros aditamentos que no valora. Es decir, buscará la opción más económica de entre las que le ofrezcan un producto con esos atributos. Otros clientes, por el contrario, estarán dispuestos a pagar algo más por un producto incrementado, siempre que ese incremento les compense el sobrepago pedido por la empresa que lo ofrece.

La conclusión para las empresas que pretenden competir por precio es clara. Deben ser capaces de identificar qué aspectos son esperados por el segmento mayoritario de los clientes potenciales, y qué aspectos no, y en consecuencia deberán incluir los primeros en su oferta y excluir los segundos, evitando así sobrecostes por la adición de atributos no valorados por el cliente.

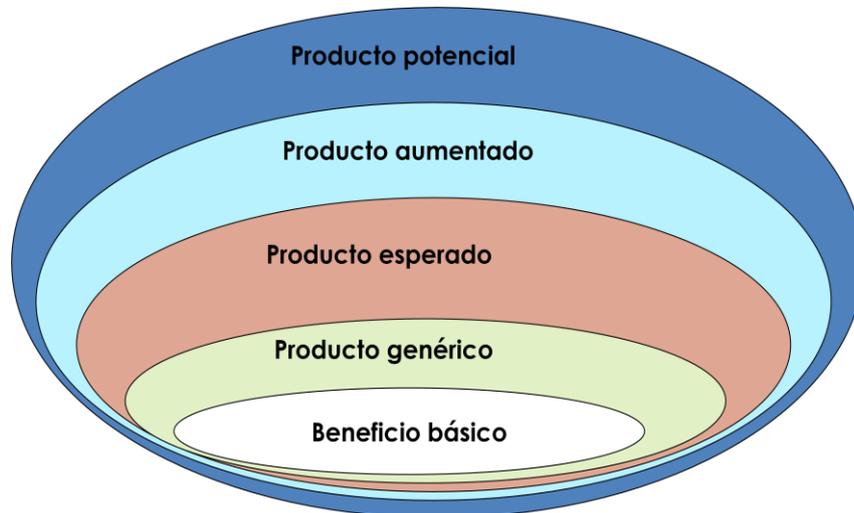


Figura 1. El modelo del producto en capas de Kotler

4.5 La estrategia de marca blanca

La primera estrategia conocida como de *marca blanca* fracasó con estrépito en España allá por la década de los ochenta. Desnudar de *marca* el producto significó para el cliente privarlo de garantía de calidad, convertirlo en un producto que no inspiraba confianza. El consumidor consideró que los productos de marca blanca no reunían los atributos mínimos esperados y les dio la espalda.

El error fue corregido lanzando lo que se conoce como las marcas de distribuidor. El producto quedaba amparado por una marca paraguas, la de la empresa que lo vendía. La suerte fue dispar entre unos productos y otros, y entre unos establecimientos y otros.

El verdadero éxito llegó con una segunda generación de marcas de distribuidor. En este caso ya no se perseguía el precio bajo a toda costa. Los distribuidores se dieron cuenta de que debían ofrecer un valor mínimo, una calidad de producto que garantizar bajo su enseña, eso sí, con un precio ajustado.

La estrategia pues es la descrita en estas páginas para el líder en costes:



- El distribuidor establece unos sólidos eslabones con sus proveedores (*interproveedores* para algunas grandes cadenas de distribución),
- define un producto con los atributos mínimos que la mayoría de sus clientes desea (producto esperado del modelo de Kotler),
- fija un precio ajustado ('siempre precios bajos'),
- y con todo esto la empresa se garantiza que trabajará con las adecuadas economías de escala y utilización de la capacidad en todas sus actividades.

4.6 El low cost

El *low cost* surge en el contexto de las líneas aéreas americanas en los años 70, rompiendo cierta armonía existente entre las aerolíneas que operaban en aquel momento. Las reducciones de precio fueron tan significativas que las nuevas aerolíneas parecían seguir reglas distintas a las aerolíneas establecidas con anterioridad. Sin embargo, gran parte de la estrategia de estas aerolíneas *low cost* responde al patrón de liderazgo en costes que hemos venido describiendo. Veamos algunos argumentos a favor de esta tesis:

- Operan un solo tipo de avión, lo que les aporta economías de escala en la operación, el mantenimiento, etc.
- El mero hecho de ser nuevas les permite pagar menores sueldos que en empresas antiguas con alta y fuerte sindicación. Es decir, el factor temporal como factor de coste juega a su favor.
- Se aseguran una rápida operación de aterrizaje y despegue, manteniendo así el avión en el suelo el mínimo tiempo posible. Es decir, mantienen su capacidad lo más ocupada posible.
- En algunas de ellas (Southwest) y contrariamente a lo que se podría esperar, mantienen un alto nivel de supervisores y mandos intermedios, pero esto lo hacen para fomentar el aprendizaje, es decir, para potenciar el efecto de ahorro en coste de los otros factores comentados.
- Operan desde aeropuertos más baratos (juegan con la ubicación como factor de coste).
- Eliminan todo tipo de aditamentos (almuerzo, reserva de asientos, etc.).

En resumen, estas compañías ofrecen estrictamente el producto esperado por la mayor parte de los clientes (no escatiman en seguridad), aplicando los factores de coste de manera que puedan ofrecer un precio bajo. Con ello alientan nueva demanda en las rutas que operan, restando pasajeros al tren, autobús o automóvil, lo que juega a favor de los factores de coste. Entran así en un círculo virtuoso: más pasajeros, menores costes unitarios, precios más bajos, más pasajeros, ...

4.7 El low cost y la dinámica de los mercados

Muchos mercados pueden operar como oligopolios de manera prolongada en el tiempo. Se trata sobre todo de mercados con fuertes barreras de entrada, por ejemplo aquellos en que la inversión inicial es importante (líneas aéreas, bancos, sectores fuertemente regulados, etc.). En esas condiciones, es decir cuando hay pocos competidores, la estrategia más útil para todos ellos es mantener los precios



altos. La presión del consumidor es respondida a menudo con procesos de fusión, que reducen costes por la vía de las economías de escala, derivando parte de los ahorros a los clientes por la vía del precio. Pero en general no hay una excesiva presión para mantener los costes reducidos. El sector bancario puede ser un buen ejemplo de este tipo de sectores.

¿Qué ocurre si entra en un sector de este tipo un competidor con una estrategia clara de liderazgo en costes, de low cost? La historia reciente del sector aéreo ilustra este hecho.

La cuestión es que el efecto low cost parece amenazar hoy con contagiarse a otros sectores. El sector hotelero nos muestra ya un amplio número de sectores que ofrecen el producto esperado tal como lo hemos definido anteriormente. Cadenas como Sidorme Hotels, Formule One, Ibis, Travelodge parecen tratar de ajustarse a ese producto esperado. Otros hoteles y cadenas que no tenían las condiciones de coste necesarias para seguir a los anteriores han tenido que remarcar su diferenciación para que los clientes vieran por qué estaban pagando más. Otros grupos hoteleros están lanzando nuevas marcas que apuntan al segmento movido prioritariamente por el precio (es el caso de Husa con HotelandGo).

Pero está por ver hasta qué punto estas marcas están posicionándose sin romper cierto *entente cordiale*, es decir, hasta qué punto el precio se ha ajustado en lo posible. No podemos entrar aquí a un análisis de costes, pero dejaremos un dato para la reflexión, un anuncio hecho por easyGroup. easyGroup nace de una de las aerolíneas europeas low cost de mayor éxito, easyJet, y pretende extender la filosofía low cost a otros muchos sectores. Pues bien, dice easyGroup que va a ofrecer habitaciones de hotel a 5 euros por noche y camarotes en cruceros a partir de 13 euros la noche. La amenaza promete emociones fuertes en todo el sector turístico durante los próximos años, y la puesta a prueba de muchas estrategias (y de algunas teorías).

5 Cierre

No todas las empresas pueden optar a ofrecer el precio más bajo del mercado. Sólo aquellas capaces de convertirse en líderes en costes pueden optar por esta estrategia. En cualquier caso, hay otras estrategias disponibles, como la diferenciación o el enfoque en un nicho.

Escoger estrategia es preceptivo. Aquellas empresas que no escogen estrategia acaban atrapadas en mitad de ninguna parte, perdiendo clientes en favor de aquellas otras que sí tienen claro como compiten.

Por el contrario, aquellas que sí tienen claro qué ventaja competitiva van a ofrecer al mercado, alinean los esfuerzos de todos los implicados en la empresa (trabajadores, propiedad, dirección, proveedores y hasta clientes) en la dirección marcada por esa estrategia. La sinergia resultante activa el círculo virtuoso creador de valor.



6 Bibliografía

Kotler, P. y otros: "Dirección de Marketing", Pearson Prentice-Hall, 2000, (Edición del milenio, en castellano).

Porter, M. E.: "Ventaja competitiva", CECSA, 1987 (Primera edición en castellano).

Valls, J. F. y otros: "Fenómeno low-cost", Deusto, 2008.