

Todos los recursos para lanzar tu negocio con una inversión mínima

CÓMO CREAR UN NEGOCIO LOW COST

En este dossier no te vamos a hablar únicamente de aerolíneas y otros modelos imposibles para las pymes, sino de empresas de todas las dimensiones que explican cómo adaptar el low cost a cualquier negocio.

Pilar Alcázar

En este artículo encontrará los siguientes apartados:

- Encuentra tu oportunidad
- Ideas clave para crear tu estrategia
- Empresas que ya están en la calle

El gancho de los bajos precios en un momento de crisis como el actual ha puesto de moda el término low cost. Pero se está desvirtuando el concepto. Ser más baratos o hacer promociones no convierte a una empresa en una low cost real. Para que la cosa funcione y merezca la pena desde un punto de vista empresarial, los beneficios son intocables. “No se trata de poner precios bajos para sacar stocks, o de reducir el margen de beneficio. El low cost es tan rentable como el high cost”, asegura Eric Legras, socio de la agencia de publicidad TvLowCost.

¿Cómo se consigue ser más rentables, incluso que la competencia, tirando los precios? “Hay que hacer una reinversión del modelo de negocio. Un proceso de innovación total, para ajustar los costes y ofrecer mejores precios sin menoscabo de la calidad”, explica Josep- Francesc Valls, catedrático de Márketing de Esade y autor del libro Fenómeno low cost.

Toma buena nota: el modelo que se impone ahora tiene poco que ver con el low cost de bajo nivel que han popularizado los comercios y restaurantes chinos. Se trata de ofrecer calidad a buen precio.

Lorenzo Pérez, director general de los negocios Pepe del grupo Globalia, resume esta fórmula mágica en dos elementos: “Desde el punto de vista de la compañía, la estrategia consiste en ajustar al máximo los costes para no tener que repercutir el exceso en el precio final al cliente. Desde la óptica del producto, se trata de descomponer al máximo sus diferentes costes para que sea el cliente quien elija qué es lo que desea comprar, en contraposición al modelo tradicional en el que es el proveedor quien decide qué costes integran el producto que desea vender”. Un modelo sencillo, pero muy difícil de poner en práctica. Seamos realistas.

ENCUENTRA TU OPORTUNIDAD

Es obvio que no te vamos a invitar aquí a montar una compañía aérea low cost, un supermercado o un banco on line, los negocios pioneros en este modelo. Puede haber muchas más oportunidades en mercados en los que se ha explotado menos la idea, como las peluquerías, las ópticas, la restauración, los centros de negocios, los gimnasios, las líneas de autobuses... La fórmula se puede aplicar a todo, como podrás comprobar en este dossier. Y si encuentras un mercado completamente virgen, no tendrás ni que hacer publicidad. Las ideas innovadoras en este terreno se venden solas. Lo difícil, insistimos, es ser de verdad eficientes.

Crea un nuevo mercado

Para idear empresas de éxito, Eric Legrás recomienda “pensar en negocios de practicidad. Cualquier producto que exista en el mercado y al que le puedas quitar todas las florituras y con ello llegar a más gente o aumentar el consumo”. Para Lorenzo Pérez, las mejores oportunidades pueden estar en los sectores “que impliquen un consumo recurrente y en particular todos los relacionados con el ocio”. Lo importante, y un motivo a tener en cuenta para animarse con estos negocios, es que más que competir de frente con las grandes empresas, puedes intentar crear un nuevo mercado: llegar a nuevos consumidores.

IDEAS CLAVE PARA CREAR TU ESTRATEGIA

Las mismas estrategias que utilizan las grandes empresas low cost se pueden aplicar a una pyme y tener éxito. La duda tiene su lógica. Los negocios low cost se basan en grandes volúmenes y muchos siguen creyendo que el modelo sólo lo pueden aplicar los grandes. Eliminada la principal barrera mental para apostar por este mercado, analizamos las innovaciones clave que han puesto en práctica low cost de todos los sectores para que tú mismo valores cuáles se pueden adaptar a tu proyecto.

¿Qué puedes vender?

“En un primer momento puede parecer que algunos productos y servicios tienen una limitación, pero en realidad todos se pueden adaptar a este modelo. Si nos fijamos en el mercado actual, vemos que en casi todos los sectores hay alguna experiencia”, asegura Josep-Francesc Valls.

Para que tu producto o servicio cuaje, sea del tipo que sea, tienes que tener muy presentes dos factores: el primero, que cuando se piensa en precios bajos, automáticamente puede haber una parte del público que asocie bajo precio con mala calidad. Y en algunos segmentos, como la salud o la educación, en los que el cliente nunca va a estar dispuesto a renunciar a una mínima parte de calidad por un mejor precio, habrá que cuidar mucho ese aspecto.

En casi todos los mercados, una parte de la estrategia debe intentar eliminar esa percepción. Una gran ventaja a tu favor es que el público actual está cada vez más dispuesto a aceptar que sí es posible ofrecer un servicio de calidad a buen precio, y cuando lo aceptan es algo que les resulta irresistible. Por eso, “negocios como las clínicas Vitaldent, que se puede considerar un low cost por

sus precios tan competitivos, han conseguido triunfar en un mercado tan difícil como el de la odontología”, explica Eric Legras.

El segundo reto fundamental está en idear la forma de producir o prestar un servicio ahorrando en alguna parte clave del negocio, para repercutirlo en el precio. Un ejemplo muy ilustrativo lo apunta el asesor de dirección, Peter Den Boogert: “Pensemos en las bolsitas de azúcar de los bares. Hay de varios tamaños y modelos, pero la cantidad de azúcar es la misma. ¿Cómo ahorrar en un producto así? Cambiando el envase. Los que son con forma de tubo utilizan un 40% menos de papel que los demás. La idea fundamental es que si somos una empresa low cost, tenemos que buscar ese tubo que permite ahorrar más del 40% del coste de papel, para ser más competitivos en precio”.

Elige una oferta básica

Otra idea fundamental para que las cuentas cuadren es que no puedes ofrecer una enorme oferta de productos y/o servicios. Por dos motivos de peso. Uno, “porque tener una oferta muy básica te permite reaccionar y ajustar mejor la oferta. Ahorras costes. Los hoteles Travelodge, por ejemplo, sólo tienen un modelo de cama”, explica Eric Legras. ¿Cómo afecta esto a sus costes? Al comprar siempre los mismos elementos de decoración, aumenta el volumen de compra de cada uno de ellos y consiguen mejores precios con los proveedores. “Y lo mismo sucede con las aerolíneas. Utilizan un solo tipo de avión, lo que significa un solo tipo de recambios, un solo tipo de formación para sus pilotos...”, añade Legras.

Producir poco y bien. Si eres fabricante, una oferta de productos básicos te supone un ahorro en todo el proceso de producción. Ésa es la clave de que existan, incluso, casas low cost, como las que fabrica Boklok, una empresa sueca que se ha asociado con Ikea para desarrollar este negocio. Ofrecen una casa estandarizada, pero de calidad, buen diseño y cien por cien ecológicas. Ya habíamos dicho que hay un aspecto de calidad que no se puede sacrificar por obtener mejores precios. Y en el caso de los clientes escandinavos y británicos, los mercados en los que de momento se venden estas casas, el cuidado al medio ambiente puede estar por delante, incluso, de un ahorro en precio.

El segundo motivo de peso por el que te interesa ofrecer una oferta muy básica es que así ayudas al cliente a comprender mejor la oferta y comparar tus precios con la competencia. Y se supone que el precio es tu principal ventaja diferencial. Las comparaciones te interesan.

Elimina todo lo superfluo

Es la base fundamental del éxito de cualquier low cost. Descubrir a qué está dispuesto a renunciar el cliente si a cambio le puedes ofrecer mejores precios. En una compañía aérea hemos visto que la comida; en una tienda de muebles, como Ikea, el transporte y el montaje de los productos; en un hotel como Room Mate, el jacuzzi, el gimnasio... Parece sencillo, pero no lo es.

Transmitir que menos es más. “Es una cuestión de análisis profundo de cuáles son las características que el cliente exige al producto o servicio. En algunos negocios, el packaging no tiene ninguna importancia, se puede eliminar; en otros, es importante. Por ejemplo, en comercios de moda, como Zara o Mango, las bolsas son casi tan espectaculares como las de marcas premium. La moda se asocia a diseño, ahí no puedes recortar. Otro factor para reflexionar es que

curiosamente el cliente de estas marcas está más dispuesto a renunciar a la calidad de la tela, que al diseño”, apunta Josep-Francesc Valls.

Ir a la esencia de cada mercado. Para dar en la diana, Peter Dan recomienda “centrarse en lo fundamental del negocio. En una compañía aérea, el cliente busca que le transporten. Ésa es la base del negocio. Luego hay que pensar que el cliente que quiere viajar sí verá como un sacrificio que la compañía no garantice la seguridad y la puntualidad. Pero lo demás no es tan importante. En las compañías de bajo coste hay que cambiar la tendencia actual de añadir tantas cosas para diferenciarnos, que perdemos la esencia misma del negocio. Hay que volver a lo básico, si queremos ser competitivos”.

Conoce bien a tu público

“Hay que tener en cuenta que el público que compra low cost es muy infiel. Los valores de marca no le interesan”, explica Eric Legrás. Esto significa que siempre tienes que ser capaz de responder a ese gancho fundamental por el que acuden a ti: tu precio. ¿Entiendes ahora por qué es tan importante tener una estrategia de ahorro de costes real, en lugar de limitarte a reducir el margen de beneficios como hacen ahora muchas empresas que se denominan low cost? Si no tienes esto muy presente antes de operar en este segmento, corres el riesgo de entrar en una guerra de precios con tu competencia y quedarte fuera del mercado.

Al margen de ese perfil de infidelidad mayor que el resto, no se puede clasificar al cliente low cost en ningún grupo de consumo rígido. Aparentemente, los jóvenes son más abiertos a este tipo de ofertas cuando se trata de negocios por Internet (viajes, muebles, banca y seguros, etc.) por sus propios hábitos de consumo, del mismo modo que los inmigrantes pueden ser el principal público objetivo de determinados productos como un coche sin florituras, como el Dacia. Pero, en realidad, todos los consumidores que hay en el mercado se pueden convertir en tus potenciales clientes si tu empresa no da una imagen cutre. Incluso las clases altas.

Las clases altas también se enganchan. “La sensibilidad al precio se produce en todas las capas de la sociedad. Me queda la duda de si también en los consumidores de marcas súperpremium, un segmento muy pequeñito que sólo consume el precio más alto de todo. En principio es el único que quedaría al margen, y tengo mis dudas. El resto, todo el mundo aspira a poder comprar lo que se ofrece a precio alto, por un precio más barato. Hay una demanda de precios bajos en todo el contexto social”, explica Josep-Francesc Valls.

Una buena prueba de cómo los más pudientes van entrando en el consumo low cost es que las compañías aéreas tradicionales están reduciendo cada vez más el espacio enfocado a primera clase o business. Y que empresas que saben mucho de modelos low cost, como Globalia, intenten desarrollar negocios enfocados a la clase alta, como su proyecto PepeJets, viajes privados para ejecutivos a precios económicos, que todavía no han lanzado al mercado.

Busca nuevos mercados. Y no nos referimos únicamente a que busques sectores en los que la fórmula esté menos explotada, sino a que intentes identificar y atraer a clientes que no consumen habitualmente determinados productos y que al ponerlos a su alcance puedan convertirse en tu público. “Las empresas low cost han democratizado la oferta, porque han aumentado el consumo de productos que antes no estaba al alcance de todos. Gracias a las aerolíneas de bajo coste se han creado nuevos flujos de viajes, por ejemplo, en fin de semana.

Cada vez más gente se marcha un fin de semana a comprar o visitar otras ciudades, cuando esto antes sólo estaba al alcance de las clases altas. Se ha creado un nuevo turismo, pero lo mejor es que el low cost termina por llegar a empresarios, jóvenes... a todos", afirma Eric Legras.

Un intento muy reciente de una empresa low cost que intenta crear un mercado nuevo es el que están desarrollando los responsables de la marca de vinos Jo!, que intenta transmitir la cultura del vino a un público joven. "Hemos creado un producto de mucha calidad, con uvas verdejo cultivadas por primera vez en Cataluña, y a un precio muy popular para un vino con tantos matices: siete euros. Nuestro objetivo es crear vinos asequibles en precio, puesto que nos dirigimos a un público joven, y con una carga emocional. Los jóvenes no entienden todos los matices que tienen los vinos caros y no están dispuestos a pagar por ellos. Con un producto más comercial, sin renunciar a la calidad, intentamos llegar a ese público y que además se acostumbre a consumirlo de forma diaria", explica Miguel Ángel Vaquer, uno de los socios del negocio.

Invierte en tecnología

Aunque la regla de oro para ser una low cost pase por realizar un exhaustivo control de los gastos, cuando se trata de invertir en tecnología no se puede ser tacaño. Las empresas que se orientan a precios bajos han conseguido una racionalización de todos sus procesos introduciendo la tecnología. Y esto sirve tanto para empresas de servicios que convierten Internet en un canal de distribución clave para su modelo de negocio (banca por Internet, aerolíneas, agencias de viajes, etc.) como para otras en las que aparentemente no tiene tanta importancia, como en una cadena de moda tipo Zara (su innovador sistema de control de stock le permite reaccionar en la producción de sus colecciones en función de lo que se está vendiendo mejor) o en una peluquería como easyCut (para atraer nuevos clientes y vender cortes de pelo con la fórmula del prepago).

Como apunta Peter Den, "la tecnología debe estar presente tanto en la parte administrativa como en la productiva para mejorar la rentabilidad de la empresa en global". Y para saber en qué invertir recomienda "analizar bien dónde están los principales costes de la empresa".

Presencia en Internet, sí o sí. En lo que sí debes invertir es en Internet. La red permite eliminar puestos de trabajo, oficinas, intermediarios... y ahorrar costes administrativos, de impresión y distribución (e-tickets), pero también ayuda a simplificar la contabilidad y a reducir la inversión en publicidad y márketing. Es un círculo de ahorro enorme, incluso para negocios low cost en los que Internet no es la esencia del negocio.

Autoservicio: emplea a tus clientes. También el auto check-in que han implantado las aerolíneas y que les ha permitido reducir su personal de atención al cliente en un 75% se puede aplicar a otros muchos conceptos: restauración (autoservicio), banca por Internet (el cliente realiza sus operaciones), turismo (se reserva su propio billete)... ¿Tu idea de negocio te permitiría poner a trabajar al cliente para ofrecerle mejores precios? Si puedes hacerlo en un mercado donde nadie lo haya hecho antes, tienes una llave maestra para entrar en el low cost.

Y lo mejor es que la cultura del háztelo tú mismo está absolutamente admitida gracias a la nueva forma de consumo en Internet y a empresas como Ikea (que nos han enseñado a comprar muebles como cuando vamos al supermercado). Una idea: si nos hemos acostumbrado a hacernos nuestras propias ensaladas en restaurantes como FresCo y hacer nuestro propio pedido en Cien Montaditos,

quizás no nos importe cocinar una pizza, una hamburguesa o hasta un plato de pasta si tenemos todos los ingredientes preparados para elegir a nuestro gusto.

¿Cómo fijar el precio?

Hay tres formas de fijar el precio en una empresa low cost. La primera, en función de los ajustes conseguidos en el proceso de fabricación o de venta de un producto. Aquí la ecuación parece sencilla. Si ahorras un 10%, 20% o 30% en ese proceso, tú mismo puedes calcular el margen de beneficio que obtendrías en función de los precios de la competencia.

No tiene mucho misterio. En este caso, “el precio será el resultante de haber reinventado el modelo de negocio desde todas las ópticas de reducción de costes”, explica Josep-Francesc Valls.

Sigue una estrategia de precios dinámicos. Más complejo es determinar qué valor poner a un producto o servicio en función de la demanda de cada momento. En este caso, entra en juego lo que en una estrategia low cost se llama precios dinámicos. “Una vez que tengamos el precio estándar que sale de la reordenación de los modelos productivos, buscaremos el precio que está dispuesto a pagar en cada momento el cliente. Tengo que ordenar qué factores inciden en cada momento y qué precios están dispuestos a pagar. Por ejemplo, con un overbooking hotelero se han puesto precios de una habitación que vale 85 euros a 180 euros. Pero aquí hay que ser cautos en una estrategia de bajo precio. Aumentarlo más de un 30% hacia arriba o hacia abajo parece más o menos lógico. Por encima de esos márgenes ya no, porque nos alejaría de nuestro posicionamiento”, advierte Josep-Francesc Valls.

El concepto de pagar por lo que se consume. Otra forma de fijar precios low cost es la que han ideado en Globalia, para sus líneas Pepe. “Low cost no es sinónimo de barato, es más un concepto de pagar por lo que uno quiere consumir. Es decir, se pueden vender productos low cost en todos los segmentos, pero lo más importante es hacer esa labor de descomposición de los costes para ofrecerlos al cliente final de manera que sea éste y no el proveedor quien decida qué desea comprar”, explica Lorenzo Pérez.

Lo aclara con un sencillo ejemplo: “En Pepephone ofrecemos tarifas que empiezan en seis céntimos a todos los operadores y en cualquier horario, sin compromiso de permanencia y sin consumo mínimo, pero no subvencionamos terminales como hacen los operadores tradicionales. Casi todo el mundo tiene ya su terminal propio o si lo quiere comprar le ofrecemos precios de coste, pero no le obligamos a pagar tarifas superiores ni a quedarse con nosotros durante dos años por regalarle un terminal al darse de alta. El concepto es claro: Paga por lo que consumes”.

Busca localizaciones secundarias

Una de las claves del ahorro de costes que han conseguido las aerolíneas low cost está en la selección de aeropuertos secundarios en lugar de los principales de grandes ciudades y en la apuesta por nuevas rutas, menos saturadas y con menos competencia. Esta misma idea se puede aplicar a cualquier tipo de negocio. Por ejemplo, el grupo Globalia tiene en proyecto crear una cadena de hoteles, Peperoom, situados en la periferia de las grandes ciudades a partir de nueve euros por noche. El proyecto está congelado por falta de acuerdo con quienes iban a ser sus

futuros socios, pero es una idea a tener en cuenta. Mejor aún, si en lugar de competir en grandes ciudades se piensa en provincias (con menos competencia) o incluso en modelos de negocios en los que no haya tanta competencia como casas rurales low cost, hoteles de carretera o apartamentos de alquiler.

¿Y en una empresa de servicios? Puede parecer raro a priori, pero bien pensado algunos servicios también se pueden situar en localizaciones secundarias. Por ejemplo, la publicidad en Internet, en prensa o en radio y televisión. Esta es la clave de agencia de publicidad TVLowCost que basa su estrategia de precios bajos en ofrecer anuncios de televisión en horarios que no son de máxima audiencia. “Hemos creado un pack de 250.000 euros por una campaña de televisión de tres semanas. Ese mismo paquete, planificado por una agencia normal, cuesta el doble. ¿Cómo conseguimos ajustar el precio? Hacemos campañas simples, en locales más simples y con una estructura más pequeña. Pero, sobre todo, porque compramos las franjas horarias más baratas. En lugar de pagar un pase a las diez de la noche, lo compramos en otros momentos del día y compramos tres. Son más cortos, los ven menos personas en cada emisión, pero la suma de audiencia al final es la misma. El cliente pierde un poco de visibilidad, pero también gana en recuerdo”, explica Eric Legras. Así han puesto al alcance de muchas pymes los anuncios de televisión.

Busca ingresos extras

Si lo piensas bien, el concepto de paga por lo que consumes es similar a lo que aplican las grandes compañías low cost desde sus inicios. Las aerolíneas ofrecen a sus clientes comida a bordo, pero cobran por ella. EasyJet ha creado el servicio Más rápido a bordo, para que los pasajeros que lo abonen puedan entrar los primeros al embarcar y elegir el asiento que quieran (la gracia es que cobran por un servicio que las demás compañías, incluidas las de bajo coste, ofrecen). Ikea, lo mismo. Si algún cliente quiere que le lleven los muebles a casa, incluso que se los monten, también lo hacen, pero cobrando, cuando de nuevo es algo que ofrecen gratis todos en el sector.

En definitiva, tener una oferta de productos y servicios básicos no es incompatible con añadir extras, siempre y cuando los cobres y los saques del precio de base. El que te da fama y atrae clientes.

Pero puedes ir un poco más allá y buscar otras formas extra de obtener ingresos. Y en esto, los más innovadores son sin duda los directivos de Ryanair. Por ejemplo, ofrecen servicios de lotería y apuestas a sus viajeros, han convertido sus mesas plegables, los respaldos de los asientos y hasta el exterior de sus aviones en soportes publicitarios... ¿Puedes integrar en tu estructura alguna vía de ingresos extra? Pues no lo dudes. ¡Hazlo!

Elimina intermediarios

Es otra de las claves para tener una estructura de empresa low cost. Las compañías aéreas se liberaron del canon que tenían que pagar a las agencias de viajes para reducir el precio de su billete y las grandes superficies de alimentación dejaron de ser exclusivamente distribuidoras para fabricar sus marcas blancas, con unos resultados espectaculares. ¿Podrías tú distribuir directamente tus productos? Aquí la vía rápida y sencilla es de nuevo Internet.

Pero no nos engañemos. Crear un comercio electrónico no convierte a una empresa en una low cost. Detrás tiene que haber alguna estrategia real de ajuste de precios para ser los más baratos. Los responsables de Opticadirecta.es, la primera low cost de óptica en España, nos explican la diferencia. “Empresas que venden gafas a través de Internet existen algunas en España. Lo que nos diferencia es que nosotros en lugar de vender primeras marcas, como las demás, hemos creado la nuestra, una marca blanca que se llama como el comercio: opticadirecta”, explica Iñaki Barredo, gerente.

Justamente ahí es donde está el pilar de su estrategia low cost. “Esa apuesta nos permite trabajar directamente con proveedores. En óptica, puede llegar a haber hasta tres intermediarios entre el primer proveedor y el distribuidor. Nosotros los hemos eliminado y nos vamos directamente a India, Estados Unidos, China, Noruega... a buscar nuestros cristales y nuestras monturas. Esto es lo que nos permite ofrecer precios un 80% más baratos que el resto. Tenemos gafas desde 15 euros”, añade. Y por si alguien se lo está preguntando, Barredo asegura que los clientes no tienen ningún problema en comprar gafas graduadas por Internet, ya que les ofrecen una garantía de devolución total, sin hacer preguntas. Por cierto, también confiesa que la idea de negocio no es propia: vieron la oportunidad en nuestra sección Emprendedores con Ingenio Internacionales.

Cuidado con las devoluciones

Si tal y como nos han enseñado las peluquerías easyCut en una pyme low cost hay siempre que poner el acento en que el cliente adelante sus pagos para cuadrar bien las cuentas, ¿cómo se combina esta necesidad con una política de devoluciones abierta? Sencillamente, intentando que no se produzcan esos viajes de ida y vuelta. En el caso de las compañías aéreas y de empresas de espectáculos, el cliente acepta que no podrá canjear el producto comprado a cambio de conseguir un precio de chollo. Pero un billete de avión y una entrada a un recinto de ocio es la misma la compres donde la compres. Algo que no sucede en todos los casos.

En un producto delicado, como unas gafas, hay que buscar otras soluciones. “Nosotros hemos ideado un probador virtual, para que la gente vea cómo le quedarán los modelos. Hay que pensar que hablamos de un producto de moda y que el diseño es clave, más de algo que llevas en tu propia cara. También ofrecemos la posibilidad de enviar el artículo a domicilio, para quienes prefieran probárselo de verdad. Un servicio que no afecta sustancialmente a los resultados de la empresa porque en realidad la mayoría de los clientes se conforman con el probador on line y está demostrado que cuando hacemos el envío a casa terminan comprando el producto. Está todo estudiado para que el modelo dé su rentabilidad y funcione. Hay margen suficiente”, explica Iñaki Barredo. Y advierte: “En lo que sí somos estrictos es que para que el cliente reciba su pedido tiene que haber pagado, por la propia naturaleza del producto. Unas gafas graduadas se hacen exclusivamente para cada cliente, no podemos aceptar devoluciones a menos que haya un problema real de ajuste”.

Cultura del ahorro total

A estas alturas ya te habrás dado cuenta de que en una low cost la obsesión por el ahorro se debe llevar al extremo. Y eso significa que debe estar inculcada en toda la organización. Empezando por el jefe y todo el equipo directivo, que deben ser los primeros en dar ejemplo. Si la plantilla está superajustada y tiene que ser hiperproductiva, los puestos directivos no pueden quedar al margen.

Debes crear una organización lo más plana posible (los jefes low cost más severos prescinden de coches de empresa, buscan oficinas pequeñas ubicadas en lugares baratos y algunos ni siquiera tienen secretaria).

Para rentabilizar al máximo la plantilla, además de evitar los momentos sin actividad, debes darles una formación lo más amplia posible. Vamos, lo que se dice tener un equipo todoterreno. Ajustar costes en personal no significa “reducir la plantilla sin más. Eso no es tener una política low cost. Se trata de fichar a tres que cumplen el 80% de tu negocio y si tienes necesidades muy concretas para el otro 20% los contratas fuera”, dice Legras.

Retribuciones low cost

En este tipo de empresas, la capacidad para motivar a los empleados es fundamental, porque todos los puestos tienen que estar aprovechados al máximo. ¿Cómo darles lo que se merecen sin arruinarse?

Pagando por objetivos. Los empleados de easyCut parten de un sueldo base un 20% por encima de la media del sector y el resto se cobra por objetivos (como en las demás empresas del sector). La idea es que al poner más alto el listón a partir del cual se cobran objetivos, los empleados se tienen que esforzar más para cobrarlos. Y lo mejor es que la medida fue una propuesta de la propia plantilla.

Juega bien la baza de la publicidad

Al operar por Internet, en la mayoría de los casos debéis centrar vuestra inversión en publicidad y márketing en la captación de clientes on line. Y aquí tampoco debéis ser tacaños. Un CRM os servirá, por ejemplo, para gestionar las bases de datos de los clientes os ayudará, por ejemplo, a distribuirles boletines y ofertas; fidelizarles y ofrecerles otros productos y servicios complementarios. A la mayoría os será útil también para ofrecer precios de última hora (ya hemos dicho que siempre que sea posible debéis crear una estrategia de precios dinámicos). Sería un grave error que no destinéis una parte importante a optimizar vuestra presencia en la Red. El ROI de la inversión en este tipo de negocios es bestial.

El efecto boca-oreja. Pero “si hay una cosa que funciona en low cost es el boca oreja. La ventaja de este modelo es que si tienes un producto realmente diferencial que satisface necesidades básicas, a un precio inferior, la publicidad te la hace tu propio cliente. La gente se informa y se entera enseguida. Si Internet es tu única herramienta de ventas, tienes que gastar un porcentaje mayor en publicidad on line, tener un buen buscador, posicionamiento en Google, porque forma parte de tu negocio. Pero te sale más barato que a otras empresas del mismo entorno. Si tienes un buen precio, lo puedes comunicar de forma más sencilla. Con poner un banner Barcelona-Madrid a 20 euros ya no tienen que explicar más”, afirma Eric Legrás.

Campañas no convencionales. Siendo como son empresas tacañas (o más bien muy listas) resulta evidente que no suelen gastar su dinero en publicidad convencional. Y cuando lo hacen, idean campañas muy llamativas y con mucho impacto. Seguro que alguno recordáis alguna de Ryanair. Aquí la clave está en romper esquemas. Y no hace falta invertir cifras millonarias para conseguirlo.

La marca de vinos low cost JO rompe esquemas en su estrategia de márketing en todos los sentidos. Desde la propia presentación del producto: han sustituido las tradicionales explicaciones rimbombantes de las etiquetas de los vinos por un simple color, para llamar la atención en el punto de venta. La distribución: se puede encontrar en alguna peluquería cool y joven, como la propia marca. “No tenemos complejos. Si alguien sabe comunicar nuestra marca, le permitimos venderla para fomentar el boca oreja”, explica Miguel Ángel Vaquer. Incluso están diseñando productos de decoración relacionados con el mundo del vino, como una taburete con la forma del corcho de sus botellas, que esperan distribuir en tiendas de diseño como Vinçon. “La idea es agrandar la marca sin gastar mucho en publicidad. Es muy difícil lanzar una marca nueva en un mercado tan saturado”, añade.

Elimina soportes y embalajes

En algunos negocios, como la banca por Internet o las agencias de viajes, la venta on line lleva implícita un ahorro de costes gracias al billete electrónico y la eliminación de correspondencia en el caso de la banca. Esta misma filosofía se puede aplicar en otros modelos, por ejemplo, en comercios puedes eliminar los embalajes innecesarios en determinados productos. Mercadona lo hace con muchos de sus artículos para ahorrar costes en sus marcas. Un ejemplo: la pasta de dientes no necesita un embase de cartón para protegerla.

Contenedores por cartón. “Muchos productos llevan tres tipos de packaging: el del producto, la caja de cartón grande y el método de transporte. Se ha automatizado todo el embalaje para reducir costes pero también se puede ahorrar en la forma de transporte, que no se suele hacer. Para mí es una tontería que las botellas de aceite se transporten en cajas de cartón, ¿por qué no se ponen en contenedores grandes directamente y no caja por caja? En botellas de agua ya se hace. Esto depende de la fragilidad del producto, de cuánto haya que protegerlo. Pero hay que tenerlo en cuenta”, explica Peter Den. Otra forma de ahorro puede estar en la puesta en tienda. “En Holanda y los países nórdicos, que hay más rotación de leche fresca, los briks entran directamente en la parte fría del supermercado, sin utilizar cartón”, añade.

Un modelo mixto

Si a estas alturas crees que el modelo es demasiado complejo para implantarlo en tu propia empresa o proyecto, te proponemos que pienses si puedes tirar por el camino de en medio. Es decir, crear un modelo mixto. Empresas como Domus hoteles, John Lawyer Abogados y Camisetasbaratas.com han creado una línea low cost dentro de su negocio, sin ser bajo coste en todo. Y les funciona.

CASO PRÁCTICO: EASYCUT

Ofrecer un precio entre un 30% y un 40% por debajo del mercado sin renunciar al margen de beneficios exige una acertada estrategia en todos los engranajes del negocio. Ellos le han echado imaginación para adaptar las ideas clave del low cost a sus peluquerías. El resultado es que el negocio del emprendedor Jaume Martínez se ha convertido en una cadena con 68 locales en

España y Portugal y una facturación de 16 millones de euros. Ahí van sus mejores ideas:

OPTIMIZAR COSTES

“En la peluquería tradicional los empleados tienen muchas paradas de tiempos, cuando no hay clientes. Al bajar los precios, nosotros hemos conseguido una mayor rotación de clientes, así aumenta la productividad por empleado. También hemos eliminado la cita previa y todo lo superfluo, y hacemos la formación de los empleados en los propios locales; de esa manera nos ahorramos el mantenimiento de una academia y los alumnos son productivos aprendiendo con clientes reales”, explica Alejandro Caja, director de Márketing y Comunicación de easyCut.

PAGO ANTICIPADO

“Hemos creado unos talonarios, los easyCheck, en los que empaquetamos nuestros productos y los ofrecemos en talonarios de 12 servicios. De este modo, el cliente consigue un precio mejor y nosotros cobramos un dinero que de otra forma ingresaría cuatro meses más tarde. Y otra cosa importante. El talonario ayuda a estimular la frecuencia de uso y nos permite atraer nuevos clientes. Si lo compran y lo obtienen más barato, acuden más a menudo. Y muchos regalan una parte de los talonarios a amigos y familiares”, explica Alejandro Caja.

OFERTA BÁSICA

“Sólo ofrecemos servicios básicos: lavar, peinar, color, mechas... los que piden el 95% de los clientes. Así conseguimos ajustar mejor los precios. Ofrecer servicios extremos, como un pelo azul, requiere otros productos y una formación técnica que penalizaría el precio de los otros servicios”.

VENTA ‘ON LINE’

“Nadie podía imaginar que se pudieran adquirir mechas por Internet. Nosotros aprovechamos que la tecnología ofrece esa posibilidad y que los hábitos de consumo han cambiado; hay gente que lo compra todo por Internet. Para incentivar esa venta, ofrecemos precios más bajos que en el salón. Con eso conseguimos de nuevo una preventa de los servicios. También nos ayuda a generar tráfico de nuevos clientes. Internet ayuda a darnos a conocer”.

PUBLICIDAD ‘LOW COST’

“Además, hemos creado nuestra propia revista, en formato on line y papel (40.000 ejemplares). La revista, el blog... y una agencia de comunicación que contratamos el año pasado nos han permitido estar en los principales periódicos, televisiones y radios con una inversión muy pequeña”.

LOCALES PERSONALIZADOS

“Los locales se pueden personalizar con muy pocos elementos: la fachada, fundamental, y por dentro pegatinas y pósters de nuestra imagen corporativa. Hemos creado un kit de decoración de tienda muy sencillo que permite dar una imagen de calidad, con una inversión mínima de 30.000 euros”, añade.

EMPRESAS QUE YA ESTÁN EN LA CALLE

SUPERMERCADOS

Mercadona, Lidl, Dia...

Las tiendas de descuento duro (Dia y Lidl) consiguen precios hasta un 40% inferiores con una política espartana de ahorro en su decoración, mobiliario y hasta en el trabajo de sus empleados (exponen sus productos dentro del propio embalaje). Mercadona, por contra, triunfa con precios menos ajustados pero con una imagen de mayor calidad. Es el formato que se impone en todos los mercados.

AEROLÍNEAS

Easyjet, Ryanair, Vueling

Han transformado el mercado con su política de ahorro buscando aeropuertos secundarios, el e-ticket y su especialización en rutas cortas, que permite a la tripulación volver siempre a casa a dormir.

AGENCIAS DE VIAJES

Atrápalo, eDreams...

Un formato sencillo basado en la venta directa por Internet para eliminar el coste de oficinas que también ha terminado por transformar el mercado. El plus de comodidad que ofrece al cliente este canal, que puede elegir y comparar precios de forma sencilla, y la facilidad para llegar a ellos con poca inversión a través del e-mail para comunicarles sus ofertas explica que este segmento low cost haya sido uno de los más boyantes.

BANCA Y SEGUROS

ING, Balumba, Direct Seguros, Línea Directa...

De nuevo, el canal Internet es la base del ahorro de oficinas y personal, que se ha traducido en la eliminación de todo tipo de comisiones en la banca y en mejores precios en los seguros. También, de nuevo, la comodidad para el cliente (que puede hacer desde casa todas las operaciones) y la utilización de herramientas para calcular el precio del seguro o de la hipoteca han ayudado a acercarle a un modelo de negocio en el que a priori hay más barreras de entrada que en otros mercados. Pero que ha terminado por imponerse como una alternativa más a la banca tradicional.

PELUQUERÍAS

easyCut

Un mercado virgen en el que la pionera easyCut triunfa con un modelo que demuestra que todos los sectores se pueden adaptar al low cost. La optimización máxima de la plantilla y una oferta de servicios muy reducida para ahorrar costes, la venta anticipada de servicios para adelantar pagos y su presencia on line como canal de ventas y publicidad son las claves para triunfar en este

segmento.

ABOGADOS

Legálitas

El formato creado por Legálitas, que ofrece servicios jurídicos a través de Internet o por teléfono y la utilización de la tecnología para optimizar al máximo el tiempo de sus abogados es la clave para ofrecer precios populares: 78 euros al año. Un ejemplo de que en el low cost lo más interesante para encontrar oportunidades es buscar clientes que no son consumidores habituales por la limitación del precio. Cuando ellos empezaron, el 80% de los españoles no iba nunca a un abogado.

ELECTRODOMÉSTICOS

Media Markt

La estrategia de un comercio como Media Markt poco tiene que ver con las marcas blancas de los comercios. Su fórmula se basa en una agresiva oferta de precios para productos muy concretos (a veces por debajo del precio de coste para las pymes), que funcionan como un imán para atraer ese tipo de clientes que siempre busca gangas.

MODA

H&M, Primark, Kiabi....

Al modelo Zara de moda a precios populares le siguen saliendo competidoras que demuestran que siempre es posible ajustar aún más los precios. La última Primark, que los ofrece aún más ajustados que la competencia sin renunciar al gancho de la moda con una estrategia basada en la altísima rotación de clientes (etiquetan las tallas por colores para agilizar la venta) y una política de ahorro en locales y escaparates (no tienen ni maniqués); lo único en lo que las marcas de moda no ahorran, por temor a perder glamour.

ROPA DEPORTIVA

Koodza

El primer hard discount aplicado a la ropa deportiva es la nueva cadena de Decathlon, Koodza. La multinacional francesa ha conseguido dar otra vuelta de tuerca a sus precios con un formato de oferta mucho más básica, locales sin adornos y el autoservicio total.

MUEBLES

Ikea

El mismo concepto que la ropa (diseño a bajo precio), pero en los muebles. Y con una innovación radical: el autoservicio en muebles. El formato les obligó a pensar en productos fáciles de apilar en pallets (desmontables) y de transportar, lo que les permite ahorrarse un 70% en costes de transporte y almacenamiento.

HOTELES

Room Mate, Chic&Basic, Travelodge, Sidorme...

La revolución de los hoteles low cost da idea de cómo buscar oportunidades en el mismo mercado con enfoques distintos. Básicamente, todos eliminan los servicios superfluos (gimnasios, piscinas, restaurante...) y reducen las habitaciones en unos metros para ajustar espacio. Pero si Room Mate se ha enfocado a un segmento de precio medio, con un posicionamiento de más calidad, otros buscan el precio más bajo posible, como Travelodge, que ofrece habitaciones por 10 euros, y Chic&Basis, que incluye productos como hostales y apartamentos, o se enfocan a directivos (Sidorme).

AUTOMOCIÓN

Dacia Logan

El mercado del coche sin florituras, pero sin renunciar a la seguridad y a la comodidad, se ideó para vender en países emergentes (el Tata Nano salió al mercado en India por 1.700 euros). Pero el modelo se empieza a expandir en las clases medias de Europa, Estados Unidos y Japón.

ALQUILER DE COCHES

eAlquilerdecoches, Pepecar...

De nuevo el formato es el ahorro de costes al operar por Internet y prescindir de oficinas e intermediarios. Su éxito se basa en ofertas agresivas (como el Smart por nueve euros de Pepecar) y el fomento del pago anticipado, al ofrecer mejores precios a quien antes reserve.

TELEFONÍA MÓVIL

PepePhone, Yoigo, MASmovil

El último boom del low cost basa su estrategia en las tarifas básicas más baratas del mercado, gracias al ahorro que consiguen al eliminar la subvención de terminales y potenciando la venta de por Internet, al ofrecer precios aún más económicos.

ÓPTICAS

Opticadirecta

Un mercado virgen en el que la clave para triunfar está en operar por Internet, ofrecer marca blanca y buscar directamente a los proveedores eliminando intermediarios.

RESTAURANTES

FresCo, Kono Pizza, Fast Good, Cien montaditos, Kono Pizzas...

Un mercado en alza y que sigue ofreciendo oportunidades buscando nuevos tipos de ofertas: tanto

posicionándose en el precio más bajo, como Cien Montaditos, como en la restauración low cost chic, como Fast Good. ¿Sus claves? Una alta rotación de clientes para optimizar el espacio, oferta muy básica (algunos incluso han eliminado por completo la cocina) y en el segmento de precio más bajo, autoservicio.

PUBLICIDAD

tvLowCost

Esta agencia ha entrado en un mercado virgen con el objetivo de poner los anuncios en televisión al alcance de las pymes; ofrece campañas con precios cerrados desde 200.000 euros. Su estrategia de bajo precio se basa en una producción del spot más económica (gracias a una estructura de agencia muy pequeña) y en la contratación de un mayor número de impactos, pero en franjas horarias de menor costes.

Encontrará este artículo en la web:

http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/informacion/como_crear_una_empresa_low_cost