

Lo caro ya es barato

[Belén Cebrián](#)

El boom de los productos y servicios de bajo coste no sólo ha revolucionado sectores como los transportes, el turismo, la hostelería, la moda, el diseño o las telecomunicaciones, sino que está cambiando las costumbres y las vidas de los ciudadanos. Ahora, el lujo está al alcance de todos.



Hace un tiempo, cuando el euro apenas había desplazado a la peseta, Bettina Götzenberger paseaba por Madrid y vio una tienda de masajes a 1.000. Considerado hasta entonces como de lujo y apto sólo para personas de alto nivel adquisitivo, el masaje había pasado a ser, como tantas otras cosas, un producto de consumo casi masivo, al alcance de todos los bolsillos. "Si hay masajes a bajo precio, a sólo seis euros", pensó esta abogada hispano-alemana, "¿por qué no consejos legales?". Fue el primer paso en un camino que le ha llevado a crear en Barcelona Lomaslegal, un nuevo servicio de asesoría jurídica que acerca el mundo del Derecho al ciudadano y le aporta sus servicios a un módico precio: 25 euros los primeros 15 minutos de consulta con un abogado que atiende en un local a pie de calle. Adiós al agobio de entrar en un bufete de forradas paredes de madera, y adiós a las minutas de unos servicios que en muchas

ocasiones habían perdido la debida relación entre precio y valor.

Bettina, con sus tiendas legales en pleno proceso de consolidación y expansión, no ha hecho más que aplicar el modelo de bajo coste a su negocio, un modelo ya tradicional en artículos de consumo como la alimentación, que lo introdujo a través de sus *marcas blancas*, pero que ha experimentado un brutal crecimiento en otros sectores de servicios como la hostelería, el turismo, las finanzas, los seguros, las telecomunicaciones o las líneas aéreas.

La trayectoria de operadoras aéreas de bajo coste como easyJet o Air Berlin, que en los nueve primeros meses de 2005 han transportado a España cinco millones de pasajeros, prácticamente lo mismo que Iberia, no sólo ha puesto patas arriba el tradicional sector del transporte aéreo en Europa, sino que se ha convertido en el paradigma de negocio de éxito a base de establecer simplísimas estructuras de costes, llenar nichos de mercados y aprovechar al máximo las posibilidades que la tecnología proporciona. Como dice Carlos Costa, vicepresidente senior y socio director de The Boston Consulting Group, estas empresas han sabido hacer algo fundamental, "distinguir lo esencial de lo accesorio", y les ha dado resultado.

Mientras este tipo de compañías crecen a un ritmo en España del 33%, Iberia se ve forzada a cerrar rutas nacionales y europeas nada rentables ante el empuje de la competencia de estos nuevos actores. ¿Quién vuela de Madrid a Londres por 300 euros pudiendo hacerlo fácilmente por la mitad?

El grupo de lo fácil

Todas sus empresas empiezan por minúscula y la palabra easy, fácil en inglés. Pero lo que las define es que todas se dedican al modelo de negocio del bajo coste. Cuando en 1995 el inversor Stelios Haji-Ioannou, que entonces sólo tenía 28 años, creó easyJet, la línea aérea de la que hoy continúa siendo el accionista individual más importante, pocos podían suponer que el grupo llegaría a abarcar tantos servicios. Hasta 15 firmas engloba easyGroup, presente en el mundo de los viajes, el ocio, las telecomunicaciones y las finanzas personales.



easyJet sigue siendo la más fuerte. Con 218 rutas desde 65 aeropuertos europeos, la compañía ganó 62,2 millones de libras esterlinas (casi 92 millones de euros) antes de impuestos en 2004, ingresó 1.091 millones y transportó casi 25 millones de pasajeros, que a estas fechas han pasado ya a ser casi 30 millones. Con unos resultados tan satisfactorios, Stelios, como prefiere ser conocido, ha extendido el concepto a los cibercafés y ya tiene la mayor cadena del mundo, con 72 establecimientos, 5.200 ordenadores personales en ocho países europeos y EE UU y 12 millones de clientes al año, en constante progresión. También se ha sumado al alquiler de coches, con 1.300 puntos de alquiler en todo el mundo, a los seguros, los hoteles, los productos de belleza o las pizzas. easyPizza.com, dicen en el grupo, "ha reestructurado" el proceso de elaboración de este alimento y su distribución para reducir el precio a los consumidores". Lo que en realidad ha hecho es fomentar la demanda y gestionar el precio de manera que pedir pizza a una hora valle sea más barato que a

hora punta. La idea es utilizar mejor los activos durante más horas, ya que las peticiones de los clientes se producen masivamente de 6 a 10 de la tarde. En easyCinema tampoco vale igual una película

"El bajo coste", añade Costa, "ha roto los estereotipos. Ha modificado las barreras sociológicas". Lo barato ya no se destina sólo a las personas de menores recursos económicos, sino a aquéllas que no están dispuestas a pagar un euro de más por un servicio que no quieren y, sin embargo, no dudan en gastar en exclusividad. "Antes", dice Josep Francesc Valls, catedrático de Esade, "se fabricaba para vender y ahora el tema es al revés. Es el cliente quien indica qué producto o servicio quiere, cuándo, cómo y qué está dispuesto a pagar por ello".



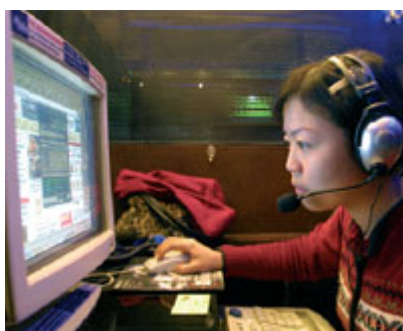
El modelo sueco: la multinacional Hennes & Mauritz (H&M) es una de las artífices de la democratización de la moda.

En contra de lo que pensaban muchos presidentes de compañías aéreas tradicionales, hoy es habitual encontrar pasajeros de negocios en aviones de Virgin, Vueling y otras tantas marcas que les aseguran un transporte seguro y puntual a bajo precio. La realidad va desmontando poco a poco la primera idea de la compañía aérea de bajo coste para turistas mochileros. Según los datos del Instituto de Estudios Turísticos, de enero a septiembre de 2005 el aeropuerto de Madrid-Barajas ocupó el primer lugar en la entrada de pasajeros con este tipo de compañías con una cuota del 20,8%, por encima de otros tan turísticos como los de Palma de Mallorca (16,6%) o Málaga (9,3%). Exceptuando el aeropuerto de Girona, en el que Ryanair tiene una base, es Barajas, además, donde más ha crecido la llegada de viajeros en líneas de bajo coste, un 12,3% en lo que va de año, y ello antes de que se inaugure la nueva terminal del aeropuerto, lo que provocará un aumento inmediato en el número de operadores. El perfil de usuario de las líneas de bajo coste se acerca cada vez más al de las tradicionales. Según un

informe del mismo instituto, la media de edad del viajero en estas compañías es de 45,5 años, frente a 46,7 de una compañía tradicional; el 20,5% tiene un nivel de renta medio/alto, frente al 22,6% de la tradicional; el 65,3% declara una renta media (64,5% en la tradicional) y el 23,8% viaja solo, frente al 22,1% de la línea de bandera. Sólo se percibe una gran diferencia en el uso de Internet (56,9% en la línea de bajo coste frente a 39,3%) y en que, mientras el 82,2% de los pasajeros de bajo coste reservan de forma directa, sólo lo hace así el 52,7% del pasaje de la aerolínea tradicional.

CONECTADOS AL DINERO

Ha sido la tecnología la que ha abierto la puerta a este modelo de negocio y por donde van entrando, poco a poco, una gran variedad de servicios, como los financieros. De enero a mayo de 2005, los cinco bancos *on line* que operan en España (ING Direct, Openbank, Uno-e, Banco-popular-e e Inversis) acumularon un volumen de depósitos superior a los 16.000 millones de euros. El negocio tiene tal potencial que estas entidades han abierto una guerra de ofertas por captar depósitos similar a la que hace 20 años protagonizaron las entidades financieras tradicionales, pero a través de sus oficinas bancarias, y no de la Red. Y en esa batalla, la publicidad se ha convertido en un pilar básico.



Hablar gratis: el éxito de Skype está hundiendo la telefonía tradicional.

Alfonso González y José Luis Sancho, socios de Accenture, recalcan cómo en el modelo de negocio de bajo coste es esencial un rápido y buen sistema de información que permita una comunicación directa entre fabricante y operador, con el consiguiente ahorro de costes de intermediación. Pero ¿hubiera sido posible el bajo coste sin Internet? Los analistas consultados opinan que sí. La tecnología ha dado un enorme empujón

al modelo de negocio, pero sus raíces se encuentran en la estructura de costes y la gestión del precio, lo que los expertos llaman *yield management*, una estrategia con gran recorrido en un país como España, acostumbrado hasta hace poco a la regulación y la intervención.

Para Valls, el bajo coste ha reubicado el precio y modificado la teoría clásica de que éste es el resultado de los costes de producción más el beneficio. "El precio", dice, "es un elemento más del proceso de venta, es aleatorio y tiene que ver con la oportunidad del momento y del cliente. El consumidor se coloca ahora ante el mismo de una manera muy distinta, tiene una actitud diferente que se va trasladando al conjunto de la sociedad", y de la actividad económica. De manera que se da un fenómeno llamado "muerte en el medio" (*death in the middle*), que indica, según Costa, la situación por la que atraviesan aquellos operadores que no se distinguen por ofrecer un producto de consumo masivo a bajo precio pero de calidad, o por dar mucho más. "Dicho de otra manera", cita Costa, "los consumidores parecen dispuestos a pagar caro un litro de leche si incluye vitaminas, o calcio, soja..., pero pagarán lo mínimo por un litro de leche sin más".

Consejos a pie de calle

"Es como cualquier otra tienda, como la papelería, la panadería o la zapatería, solamente que se compra un consejo legal". Así define Bettina Götzenberger su negocio Lomaslegal. Ese consejo, además, se compra a bajo precio, 25 euros, IVA incluido, por una consulta de 15 minutos y 20 euros más por cada nuevos 10 minutos. Con un horario de apertura, en un local a pie de calle, de 8.30 a 20.30, revisar un contrato de alquiler, una separación de bienes, un contrato laboral... se hace accesible a casi todo el mundo. "Se democratiza el Derecho", dice Bettina, que analiza ya introducir nuevos servicios bajo el mismo modelo. Mientras Legálitas, otra firma que ha creado un servicio jurídico fácil, accesible y de bajo coste, cuenta ya con 125.000 clientes en España, que por 78 euros al año pueden realizar hasta 10 consultas. La compañía, creada en 1999, ha disparado el negocio en los últimos tres años tras una fuerte inversión en publicidad. El 92% de las 40.000 consultas mensuales que reciben sus abogados se resuelven telefónicamente. Para el resto de los casos, Legálitas cuenta con una red de 254 despachos asociados cuya primera consulta tiene que ser gratuita.

-B.C.

LA DEMOCRATIZACIÓN DEL LUJO

La nueva actitud ante el precio se ha convertido, según Valls, en un fenómeno social. Pero el precio ha pasado también a ser un elemento dinamizador de la demanda en servicios que antes eran poco accesibles al conjunto general de la población, como son los casos de la moda, con el claro ejemplo de la sueca H&M, los servicios legales, el alquiler de coches, con marcas punteras como Pepecar.com, o el ocio. El bajo coste ha sido uno de los factores que ha impulsado el crecimiento del promedio de viajes de los españoles, que ha pasado de dos a cuatro al año.



Confort y diseño
a un módico
precio: una
cabina piloto de
los futuros
hoteles de la
cadena Yotel
en los
aeropuertos
londinenses de
Gatwick y
Heathrow.

Y es que si algo ha provocado este modelo de negocio ha sido el cambio de costumbres en sectores ya muy maduros como el turismo, donde los nuevos actores han provocado toda una revolución. "Los turistas y viajeros en general", apunta Valls, "empiezan a desconfiar del valor que transmiten los precios turísticos. Los consumidores se apoyan en la experiencia de que son capaces de hallarlos más bajos a través de otros canales".

En una encuesta realizada por Esade-eDreams en abril de 2005 a la que respondieron 930 personas a través de 15 webs, "la disponibilidad de ofertas baratas en Internet" aparecía como la segunda causa para tomar la determinación de viajar, y un 51,5% pensaba que en la mayoría de los casos había podido encontrar un precio más barato que el ofrecido en otros canales. Más contundente resultaba la aseveración hecha por el 93,43% de los encuestados de que el mayor precio no responde siempre a la mejor calidad.

"En turismo", piensa José Luis Zoreda, presidente de la agrupación de empresas Exceltur, "el bajo coste es un fenómeno imparable". Ha penetrado con fuerza en el primer eslabón de la cadena de valor, el transporte, y desde ahí se ha ido trasladando a las demás. Otra cosa es que sus efectos vayan a ser beneficiosos o no. Si el éxito de esta industria se sigue midiendo en número de

visitantes al año, probablemente resulte ventajoso. Si lo que se mide es el gasto que cada turista deja en el destino, ahí hay versiones para todos los gustos, sobre todo en el segmento de sol y playa, porque nadie duda de que para ciudades del interior español, como Zaragoza o Valladolid, las nuevas compañías han contribuido a dinamizar la zona.

El antecedente hotelero

En 1984 el grupo francés Accor ve claro que hay un nicho de mercado por cubrir en un sector, el de la hotelería, donde se daban dos fenómenos: junto a una exigencia de mayor calidad por parte de los clientes, los altos precios de las habitaciones impedían el alojamiento a gran parte de la población. Crean entonces un nuevo concepto. Bajo la marca Formule 1, que hoy cuelga de 371 hoteles en 12 países, implanta unos hoteles de bajo precio -de 25 a 30 euros la habitación- pero homogeneizados. Todas sus habitaciones tienen una cama doble y una simple sobrepuesta, un lavabo con espejo, una televisión con las cadenas nacionales e internacionales, un armario, una mesa y una silla. Los baños se encuentran en el exterior con sistema autolimpiable, y en los distribuidores hay expendedores de bebidas calientes y frías, tentempiés salados y dulces y una cabina telefónica. Los clientes son acogidos en recepción de 6.30 a 10.00 y de 17.00 a 22.00 de lunes a viernes, con un horario más restringido en fines de semana. Si se llega fuera de esas horas, hay una máquina de venta automática de habitaciones con tarjeta de crédito.

Según la compañía, la mayoría de sus clientes eligen los hoteles por el precio, el 60% son clientes profesionales y el 40% de ocio. Formule 1 es la línea más básica de los hoteles de bajo precio de Accor. Ibis, con los que empezó este modelo hace 30 años, es la marca superior de este segmento, mientras ETAP se mantiene en un término medio.

-B.C.

En cualquier caso, como recuerda Zoreda, si había un sector en España acostumbrado a gestionar costes y tener precios bajos a base de rotaciones masivas era el del turismo. Pero lo hacía apoyado en la venta de paquetes

integrados a los touroperadores. "Ahora", añade, "los nuevos turistas no sabemos qué quieren comprar, dónde, cuándo y si se lo podemos ofrecer".

TURISMO DE SUPERMERCADO

El grupo francés Accor sí supo acercarse hace ya 30 años a este modelo de negocio cuando creó Ibis, la marca de hoteles donde, a cambio de un servicio mínimo y un bajo precio, el cliente tenía la seguridad de encontrarse con una habitación estándar, y que satisfacía sus necesidades. Accor ha extendido el concepto a dos marcas más, ETAP y Formule 1, y de los 4.000 establecimientos del grupo, 1.400 siguen ya el modelo de bajo coste.

"Estamos acostumbrando al consumidor a que viajar es un chollo, a una estrategia de hipermercado", dice Zoreda. Pero es que el consumidor elige ese modelo no sólo para ir de un lugar a otro. No parece estar dispuesto a pagar mucho por actividades tan cotidianas como comunicarse, tomar una pizza o ir al cine. El proveedor de telefonía gratuita por Internet Skype, que permite a los usuarios conectados a la Red realizar llamadas de voz gratuitas, consigue en España 110.000 nuevos usuarios al mes y ya prepara una nueva aplicación para pequeñas y medianas empresas.

"Los que operan en el bajo coste entran en un circuito virtuoso", dice Costa. Montan el sistema con un producto muy básico, un modelo estandarizado, y una gran comunicación de bajo precio que les genera unas ventas masivas y un gran incremento de la productividad. Eso les da la oportunidad de crecer, reinvertir en una mejor oferta y, por tanto, vender más, disparar la productividad...". Un círculo que le ha dado un nuevo valor al precio y ha arrinconado viejos juicios. Antes se decía que lo barato era caro, porque era de baja calidad y daba mal resultado. Ahora, lo barato es diferente.



[¿Algo más?]

La extensión del fenómeno del bajo coste es algo nuevo en Europa. Incluso el éxito alcanzado por las compañías *low cost* es relativamente nuevo, por lo que no es mucha la bibliografía y la documentación que hay al respecto, y gran parte de la información referente a datos se obtiene de las propias *webs* de las empresas. Pese a ello, algunos analistas ya han profundizado en el tema, como el citado Josep Francesc Valls, que analiza su efecto en los subsectores turísticos en ***Impacto del low cost***

en los precios turísticos

españoles (*Papers de Turismo*, 35, 2004, editado por la Generalitat Valenciana). Valls analiza la sensibilidad del turista español a los precios en un documento presentado en el XIV Simposio Internacional de Turismo y Ocio, que ha sido publicado por Esade en 2005, escuela de negocios que también ha editado ***Estrategias hoteleras urbanas españolas y europeas ante el low cost***, en esta ocasión junto a la profesora Mar Vila.

En Datatur, del Instituto de Estudios Turísticos (www.iet.tourspain.es), se obtienen datos sobre el comportamiento de los pasajeros de compañías de bajo coste. Exceltur (www.exceltur.es) no ha realizado ningún estudio monográfico sobre el bajo coste, si bien de sus estudios globales trimestrales sobre el turismo, en ocasiones, se analizan los efectos del bajo coste en distintos subsectores.

El boom de los productos y servicios de bajo coste no sólo ha revolucionado sectores como los transportes, el turismo, la hostelería, la moda, el diseño o las telecomunicaciones, sino que está cambiando las costumbres y las vidas de los ciudadanos. Ahora, el lujo está al alcance de todos. [Belén Cebrián](#)



Hace un tiempo, cuando el euro apenas había desplazado a la peseta, Bettina Götzemberger paseaba por Madrid y vio una tienda de masajes a 1.000. Considerado hasta entonces como de lujo y apto sólo para personas de alto nivel adquisitivo, el masaje había pasado a ser, como tantas otras cosas, un producto de consumo casi masivo, al alcance de todos los bolsillos. "Si hay masajes a bajo precio, a sólo seis euros", pensó esta abogada hispano-alemana, "¿por qué no consejos legales?". Fue el primer paso en un camino que le ha llevado a crear en Barcelona Lomaslegal, un nuevo servicio de asesoría jurídica que acerca el mundo del Derecho al ciudadano y le aporta sus servicios a un módico precio: 25 euros los primeros 15 minutos de consulta con un abogado que atiende en un local a pie de calle. Adiós al agobio de entrar en un bufete de forradas paredes de madera, y adiós a las minutas de unos servicios que en muchas ocasiones habían perdido la debida relación entre precio y valor.

Bettina, con sus tiendas legales en pleno proceso de consolidación y expansión, no ha hecho más que aplicar el modelo de bajo coste a su negocio, un modelo ya tradicional en artículos de consumo como la alimentación, que lo introdujo a través de sus *marcas blancas*, pero que ha experimentado un brutal crecimiento en otros sectores de servicios como la hostelería, el turismo, las finanzas, los seguros, las telecomunicaciones o las líneas aéreas.

La trayectoria de operadoras aéreas de bajo coste como easyJet o Air Berlin, que en los nueve primeros meses de 2005 han transportado a España cinco millones de pasajeros, prácticamente lo mismo que Iberia, no sólo ha puesto patas arriba el tradicional sector del transporte aéreo en Europa, sino que se ha convertido en el paradigma de negocio de éxito a base de establecer simplísimas estructuras de costes, llenar nichos de mercados y aprovechar al máximo las posibilidades que la tecnología proporciona. Como dice Carlos Costa, vicepresidente senior y socio director de The Boston Consulting Group, estas empresas han sabido hacer algo fundamental, "distinguir lo esencial de lo accesorio", y les ha dado resultado.

Mientras este tipo de compañías crecen a un ritmo en España del 33%, Iberia se ve forzada a cerrar rutas nacionales y europeas nada rentables ante el empuje de la competencia de estos nuevos actores. ¿Quién vuela de Madrid a Londres por 300 euros pudiendo hacerlo fácilmente por la mitad?

El grupo de lo fácil

Todas sus empresas empiezan por minúscula y la palabra easy, fácil en inglés. Pero lo que las define es que todas se dedican al modelo de negocio del bajo coste. Cuando en 1995 el inversor Stelios Haji-Ioannou, que entonces sólo tenía 28 años, creó easyJet, la línea aérea de la que hoy continúa siendo el accionista individual más importante, pocos podían suponer que el grupo llegaría a abarcar tantos servicios. Hasta 15 firmas engloba easyGroup, presente en el mundo de los viajes, el ocio, las telecomunicaciones y las finanzas personales.



easyJet sigue siendo la más fuerte. Con 218 rutas desde 65 aeropuertos europeos, la compañía ganó 62,2 millones de libras esterlinas (casi 92 millones de euros) antes de impuestos en 2004, ingresó 1.091 millones y transportó casi 25 millones de pasajeros, que a estas fechas han pasado ya a ser casi 30 millones. Con unos resultados tan satisfactorios, Stelios, como prefiere ser conocido, ha extendido el concepto a los cibercafés y ya tiene la mayor cadena del mundo, con 72 establecimientos, 5.200 ordenadores personales en ocho países europeos y EE UU y 12 millones de clientes al año, en constante progresión. También se ha sumado al alquiler de coches, con 1.300 puntos de alquiler en todo el mundo, a los seguros, los hoteles, los productos de belleza o las pizzas. easyPizza.com, dicen en el grupo, "ha reestructurado" el proceso de elaboración de este alimento y su distribución para reducir el precio a los consumidores". Lo que en realidad ha hecho es fomentar la demanda y gestionar el precio de manera que pedir pizza a una hora valle sea más barato que a

hora punta. La idea es utilizar mejor los activos durante más horas, ya que las peticiones de los clientes se producen masivamente de 6 a 10 de la tarde. En easyCinema tampoco vale igual una película

"El bajo coste", añade Costa, "ha roto los estereotipos.

Ha modificado las barreras sociológicas". Lo barato ya no se destina sólo a las personas de menores recursos económicos, sino a aquéllas que no están dispuestas a pagar un euro de más por un servicio que no quieren y, sin embargo, no dudan en gastar en exclusividad. "Antes", dice Josep Francesc Valls, catedrático de Esade, "se fabricaba para vender y ahora el tema es al revés. Es el cliente quien indica qué producto o servicio quiere, cuándo, cómo y qué está dispuesto a pagar por ello".



El modelo sueco: la multinacional Hennes & Mauritz (H&M) es una de las artífices de la democratización de la moda.

En contra de lo que pensaban muchos presidentes de compañías aéreas tradicionales, hoy es habitual encontrar pasajeros de negocios en aviones de Virgin, Vueling y otras tantas marcas que les aseguran un transporte seguro y puntual a bajo precio. La realidad va desmontando poco a poco la primera idea de la compañía aérea de bajo coste para turistas mochileros. Según los datos del Instituto de Estudios Turísticos, de enero a septiembre de 2005 el aeropuerto de Madrid-Barajas ocupó el primer lugar en la entrada de pasajeros con este tipo de compañías con una cuota del 20,8%, por encima de otros tan turísticos como los de Palma de Mallorca (16,6%) o Málaga (9,3%). Exceptuando el aeropuerto de Girona, en el que Ryanair tiene una base, es Barajas, además, donde más ha crecido la llegada de viajeros en líneas de bajo coste, un 12,3% en lo que va de año, y ello antes de que se inaugure la nueva terminal del aeropuerto, lo que provocará un aumento inmediato en el número de operadores. El perfil de usuario de las líneas de bajo coste se acerca cada vez más al de las tradicionales. Según un

informe del mismo instituto, la media de edad del viajero en estas compañías es de 45,5 años, frente a 46,7 de una compañía tradicional; el 20,5% tiene un nivel de renta medio/alto, frente al 22,6% de la tradicional; el 65,3% declara una renta media (64,5% en la tradicional) y el 23,8% viaja solo, frente al 22,1% de la línea de bandera. Sólo se percibe una gran diferencia en el uso de Internet (56,9% en la línea de bajo coste frente a 39,3%) y en que, mientras el 82,2% de los pasajeros de bajo coste reservan de forma directa, sólo lo hace así el 52,7% del pasaje de la aerolínea tradicional.

CONECTADOS AL DINERO

Ha sido la tecnología la que ha abierto la puerta a este modelo de negocio y por donde van entrando, poco a poco, una gran variedad de servicios, como los financieros. De enero a mayo de 2005, los cinco bancos *on line* que operan en España (ING Direct, Openbank, Uno-e, Banco-popular-e e Inversis) acumularon un volumen de depósitos superior a los 16.000 millones de euros. El negocio tiene tal potencial que estas entidades han abierto una guerra de ofertas por captar depósitos similar a la que hace 20 años protagonizaron las entidades financieras tradicionales, pero a través de sus oficinas bancarias, y no de la Red. Y en esa batalla, la publicidad se ha convertido en un pilar básico.



Hablar gratis: el éxito de Skype está hundiendo la telefonía tradicional.

Alfonso González y José Luis Sancho, socios de Accenture, recalcan cómo en el modelo de negocio de bajo coste es esencial un rápido y buen sistema de información que permita una comunicación directa entre fabricante y operador, con el consiguiente ahorro de costes de intermediación. Pero ¿hubiera sido posible el bajo coste sin Internet? Los analistas consultados opinan que sí. La tecnología ha dado un enorme empujón

al modelo de negocio, pero sus raíces se encuentran en la estructura de costes y la gestión del precio, lo que los expertos llaman *yield management*, una estrategia con gran recorrido en un país como España, acostumbrado hasta hace poco a la regulación y la intervención.

Para Valls, el bajo coste ha reubicado el precio y modificado la teoría clásica de que éste es el resultado de los costes de producción más el beneficio. "El precio", dice, "es un elemento más del proceso de venta, es aleatorio y tiene que ver con la oportunidad del momento y del cliente. El consumidor se coloca ahora ante el mismo de una manera muy distinta, tiene una actitud diferente que se va trasladando al conjunto de la sociedad", y de la actividad económica. De manera que se da un fenómeno llamado "muerte en el medio" (*death in the middle*), que indica, según Costa, la situación por la que atraviesan aquellos operadores que no se distinguen por ofrecer un producto de consumo masivo a bajo precio pero de calidad, o por dar mucho más. "Dicho de otra manera", cita Costa, "los consumidores parecen dispuestos a pagar caro un litro de leche si incluye vitaminas, o calcio, soja..., pero pagarán lo mínimo por un litro de leche sin más".

Consejos a pie de calle

"Es como cualquier otra tienda, como la papelería, la panadería o la zapatería, solamente que se compra un consejo legal". Así define Bettina Götzenberger su negocio Lomaslegal. Ese consejo, además, se compra a bajo precio, 25 euros, IVA incluido, por una consulta de 15 minutos y 20 euros más por cada nuevos 10 minutos. Con un horario de apertura, en un local a pie de calle, de 8.30 a 20.30, revisar un contrato de alquiler, una separación de bienes, un contrato laboral... se hace accesible a casi todo el mundo. "Se democratiza el Derecho", dice Bettina, que analiza ya introducir nuevos servicios bajo el mismo modelo. Mientras Legálitas, otra firma que ha creado un servicio jurídico fácil, accesible y de bajo coste, cuenta ya con 125.000 clientes en España, que por 78 euros al año pueden realizar hasta 10 consultas. La compañía, creada en 1999, ha disparado el negocio en los últimos tres años tras una fuerte inversión en publicidad. El 92% de las 40.000 consultas mensuales que reciben sus abogados se resuelven telefónicamente. Para el resto de los casos, Legálitas cuenta con una red de 254 despachos asociados cuya primera consulta tiene que ser gratuita.

-B.C.

LA DEMOCRATIZACIÓN DEL LUJO

La nueva actitud ante el precio se ha convertido, según Valls, en un fenómeno social. Pero el precio ha pasado también a ser un elemento dinamizador de la demanda en servicios que antes eran poco accesibles al conjunto general de la población, como son los casos de la moda, con el claro ejemplo de la sueca H&M, los servicios legales, el alquiler de coches, con marcas punteras como Pepecar.com, o el ocio. El bajo coste ha sido uno de los factores que ha impulsado el crecimiento del promedio de viajes de los españoles, que ha pasado de dos a cuatro al año.



Confort y diseño
a un módico
precio: una
cabina piloto de
los futuros
hoteles de la
cadena Yotel
en los
aeropuertos
londinenses de
Gatwick y
Heathrow.

Y es que si algo ha provocado este modelo de negocio ha sido el cambio de costumbres en sectores ya muy maduros como el turismo, donde los nuevos actores han provocado toda una revolución. "Los turistas y viajeros en general", apunta Valls, "empiezan a desconfiar del valor que transmiten los precios turísticos. Los consumidores se apoyan en la experiencia de que son capaces de hallarlos más bajos a través de otros canales".

En una encuesta realizada por Esade-eDreams en abril de 2005 a la que respondieron 930 personas a través de 15 webs, "la disponibilidad de ofertas baratas en Internet" aparecía como la segunda causa para tomar la determinación de viajar, y un 51,5% pensaba que en la mayoría de los casos había podido encontrar un precio más barato que el ofrecido en otros canales. Más contundente resultaba la aseveración hecha por el 93,43% de los encuestados de que el mayor precio no responde siempre a la mejor calidad.

"En turismo", piensa José Luis Zoreda, presidente de la agrupación de empresas Exceltur, "el bajo coste es un fenómeno imparable". Ha penetrado con fuerza en el primer eslabón de la cadena de valor, el transporte, y desde ahí se ha ido trasladando a las demás. Otra cosa es que sus efectos vayan a ser beneficiosos o no. Si el éxito de esta industria se sigue midiendo en número de

visitantes al año, probablemente resulte ventajoso. Si lo que se mide es el gasto que cada turista deja en el destino, ahí hay versiones para todos los gustos, sobre todo en el segmento de sol y playa, porque nadie duda de que para ciudades del interior español, como Zaragoza o Valladolid, las nuevas compañías han contribuido a dinamizar la zona.

El antecedente hotelero

En 1984 el grupo francés Accor ve claro que hay un nicho de mercado por cubrir en un sector, el de la hotelería, donde se daban dos fenómenos: junto a una exigencia de mayor calidad por parte de los clientes, los altos precios de las habitaciones impedían el alojamiento a gran parte de la población. Crean entonces un nuevo concepto. Bajo la marca Formule 1, que hoy cuelga de 371 hoteles en 12 países, implanta unos hoteles de bajo precio -de 25 a 30 euros la habitación- pero homogeneizados. Todas sus habitaciones tienen una cama doble y una simple sobrepuesta, un lavabo con espejo, una televisión con las cadenas nacionales e internacionales, un armario, una mesa y una silla. Los baños se encuentran en el exterior con sistema autolimpiable, y en los distribuidores hay expendedores de bebidas calientes y frías, tentempiés salados y dulces y una cabina telefónica. Los clientes son acogidos en recepción de 6.30 a 10.00 y de 17.00 a 22.00 de lunes a viernes, con un horario más restringido en fines de semana. Si se llega fuera de esas horas, hay una máquina de venta automática de habitaciones con tarjeta de crédito.

Según la compañía, la mayoría de sus clientes eligen los hoteles por el precio, el 60% son clientes profesionales y el 40% de ocio. Formule 1 es la línea más básica de los hoteles de bajo precio de Accor. Ibis, con los que empezó este modelo hace 30 años, es la marca superior de este segmento, mientras ETAP se mantiene en un término medio.

-B.C.

En cualquier caso, como recuerda Zoreda, si había un sector en España acostumbrado a gestionar costes y tener precios bajos a base de rotaciones masivas era el del turismo. Pero lo hacía apoyado en la venta de paquetes

integrados a los touroperadores. "Ahora", añade, "los nuevos turistas no sabemos qué quieren comprar, dónde, cuándo y si se lo podemos ofrecer".

TURISMO DE SUPERMERCADO

El grupo francés Accor sí supo acercarse hace ya 30 años a este modelo de negocio cuando creó Ibis, la marca de hoteles donde, a cambio de un servicio mínimo y un bajo precio, el cliente tenía la seguridad de encontrarse con una habitación estándar, y que satisfacía sus necesidades. Accor ha extendido el concepto a dos marcas más, ETAP y Formule 1, y de los 4.000 establecimientos del grupo, 1.400 siguen ya el modelo de bajo coste.

"Estamos acostumbrando al consumidor a que viajar es un chollo, a una estrategia de hipermercado", dice Zoreda. Pero es que el consumidor elige ese modelo no sólo para ir de un lugar a otro. No parece estar dispuesto a pagar mucho por actividades tan cotidianas como comunicarse, tomar una pizza o ir al cine. El proveedor de telefonía gratuita por Internet Skype, que permite a los usuarios conectados a la Red realizar llamadas de voz gratuitas, consigue en España 110.000 nuevos usuarios al mes y ya prepara una nueva aplicación para pequeñas y medianas empresas.

"Los que operan en el bajo coste entran en un circuito virtuoso", dice Costa. Montan el sistema con un producto muy básico, un modelo estandarizado, y una gran comunicación de bajo precio que les genera unas ventas masivas y un gran incremento de la productividad. Eso les da la oportunidad de crecer, reinvertir en una mejor oferta y, por tanto, vender más, disparar la productividad...". Un círculo que le ha dado un nuevo valor al precio y ha arrinconado viejos juicios. Antes se decía que lo barato era caro, porque era de baja calidad y daba mal resultado. Ahora, lo barato es diferente.



¿Algo más?

La extensión del fenómeno del bajo coste es algo nuevo en Europa. Incluso el éxito alcanzado por las compañías *low cost* es relativamente nuevo, por lo que no es mucha la bibliografía y la documentación que hay al respecto, y gran parte de la información referente a datos se obtiene de las propias *webs* de las empresas. Pese a ello, algunos analistas ya han profundizado en el tema, como el citado Josep Francesc Valls, que analiza su efecto en los subsectores turísticos en ***Impacto del low cost***

en los precios turísticos

españoles (*Papers de Turismo*, 35, 2004, editado por la Generalitat Valenciana). Valls analiza la sensibilidad del turista español a los precios en un documento presentado en el XIV Simposio Internacional de Turismo y Ocio, que ha sido publicado por Esade en 2005, escuela de negocios que también ha editado ***Estrategias hoteleras urbanas españolas y europeas ante el low cost***, en esta ocasión junto a la profesora Mar Vila.

En Datatur, del Instituto de Estudios Turísticos (www.iet.tourspain.es), se obtienen datos sobre el comportamiento de los pasajeros de compañías de bajo coste. Exceltur (www.exceltur.es) no ha realizado ningún estudio monográfico sobre el bajo coste, si bien de sus estudios globales trimestrales sobre el turismo, en ocasiones, se analizan los efectos del bajo coste en distintos subsectores.

Belén Cebrián es periodista y directora adjunta de la Escuela de Periodismo UAM/El País.

Fecha de creación

5 septiembre, 2007