

## Reseña de libro

### **Reinventar el negocio: Para vender más barato (o más caro)**

Autor: Josep-Francesc Valls Giménez



La Revista Negotium, se complace en reseñar el libro intitulado: **Reinventar el negocio: Para vender más barato (o más caro)**, de la autoría del Dr. Josep-Francesc Valls, docente e investigador del Department of Marketing Management de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de la Universitat Ramon Llull, Barcelona – España.

El Dr. Valls ha sido autor de más de 30 artículos científicos reconocidos mundialmente por su calidad, la cual es certificada continuamente por los diferentes medios en los cuales se publican sus trabajos, así como por repositorios, bases de datos y redes en los cuales se aloja cada una de sus contribuciones. Destacan también en su trabajo como académico, obras con colaboradores, así como sus reconocidos y referenciados libros, los cuales durante años han alimentado el conocimiento científico de alto nivel, aportando significativamente en áreas específicas de negocio y gestión.

En esta oportunidad, desde la Revista Negotium, se reseña una de sus tantas obras: **Reinventar el negocio: Para vender más barato (o más caro)**; texto publicado en el año 2010, pero con gran vigencia en la era actual.

El autor revela en su texto, la existencia de tendencias dominantes en la primera mitad del siglo XXI. Por un lado, las exigencias que impone la oferta y demanda; y por el otro, la democratización del consumo, producto de las realidades actuales caracterizadas por períodos recesivos y contractivos característicos de situaciones de crisis. Ambas situaciones conlleva la reinvención de las organizaciones, quienes deben constantemente innovar asumiendo modelos de negocios, donde la innovación, los precios, los costos, la racionalidad, las

marcas, son elementos centrales para la redefinición de estrategias y el establecimiento de factores clave de éxito.

Concentra entonces la atención, en la implantación masiva del *low cost*, modelo que exige la reducción de costos con el fin de ofrecer precios específicos para cada persona y cada momento. En este sentido, según plantea el autor: “la marca que el consumidor no podía adquirir en el canal tradicional la encuentra, ahora, rebajada en un *outlet* físico o virtual, o bien convertida en un producto básico o a bajo precio, facilitándole o sustituyéndole una satisfacción parecida...”.

Así, al presentar la estructura central del libro que se referencia, cuatro capítulos concentran respuestas a épocas de gran incertidumbre, que exigen de innovaciones importantes a nivel de los modelos de gestión imperantes.

En el capítulo I, se relata la **génesis del fenómeno *low cost***, precisando dos épocas características en las que se produce una traslación masiva de los consumidores de las gamas premium y medium, hacia las marcas blancas. En esta contextualización segmentada en dos períodos: De 1997 al 2004 y de 2004 al 2010), se introduce el fenómeno *low cost* en las organizaciones de diversos sectores de actividad económica, resaltando características esenciales en cada período.

El primer período, estuvo marcado por la liberalización del sector aéreo y la irrupción de las compañías *low cost* en este sector, y el turístico, ambos orientados al ofrecimiento de precios básicos, sin aprecio alguno por atributos de valor (*hard discount*) a nivel de los productos y/o servicios. Seguidamente durante el período 2004 - 2010, los consumidores de estos y otros sectores, siguen reclamando precios bajos, pero exigiendo el valor en los productos y/o servicios (*pricing for value*). Durante esta época se suman a los sectores como la banca, seguros, telecomunicaciones, telefonía, servicios básicos, servicios personales, muebles, vivienda, transporte, por nombrar alguno, siendo evidente la proliferación del *low cost* a organizaciones de otros sectores de actividad.

Se está en presencia de una fusión del *low cost* con el *hard discount*, pasando del *lowcotismo de oferta al lowcotismo de demanda*, pues ya no solo es una estrategia de la empresa hacia el cliente (de adentro hacia afuera), sino de afuera hacia adentro, es decir, son los clientes quienes toman la iniciativa en la exigencia de precios bajos. Se destaca que, producto de la crisis económica del 2008, el fenómeno se convierte en mundial y mediático.

En este capítulo, se refiere también el traslado de productos de marcas premium, hacia productos y servicios *low cost*; situación evidente en países europeos como Reino Unido, Suiza, Alemania, Bélgica, Francia, Portugal, Europa del Este,

Escandinavia, Países Bajos, donde la penetración de marcas de distribuidores y marcas blancas comienzan en escalada. Adicional a los traspasos a los productos de precios bajos, los *low cost*, los consumidores se mantienen fieles a las marcas, a pesar de su constante emigración hacia los precios más bajos de las mismas, *el mainstream* de la propia marca.

En un segundo capítulo del libro referido, intitulado: **Reinventando tu modelo de negocio (RYBM)**, se establecen estrategias de reinversión del modelo de negocios que comienzan a aplicar las compañías *low cost*, adaptado ahora a todas las organizaciones. El autor plantea tres grupos de innovación: 1) asociada al producto, 2) asociada a la formula para obtener beneficios, y 3) asociada a los procesos.

En el primer grupo considera la internacionalización y la deslocalización, la externalización, nuevas relaciones con proveedores y la logística; estrategias esenciales en la obtención de ventajas competitivas, la concentración en el negocio principal (*core business*), concreción de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, entre otras como el manejo estructural de la información generada en los flujos logísticos, optimizando la cadena de suministro, en función de su valor.

En el segundo grupo, resaltan la adecuación del capital fijo a los objetivos de inversión, la adecuación al *break-even point* (punto de equilibrio) a la sostenibilidad del negocio, la adecuación de los beneficios al riesgo asumido, la modificación de la estructura de costos y la gestión del riesgo; todos ello como garantía del mantenimiento equilibrado de aspectos como la producción, las operaciones, el comercio, elementos organizativos, entre otros, dando viabilidad al negocio, mediante la mejora sistemática de los costos y el empleo de instrumentos financieros acordes a los requerimientos organizacionales.

El tercer grupo, referido a la innovación asociada a los procesos, considera la implantación de básicos (productos y precios básicos), implantación de precios dinámicos frente a los precios estáticos, utilización masiva del *online* (*E-business*) y la ampliación del uso del canal de descuento, los outlets; apostando a la incorporación del flujo económico al canal masivo de interacción, mejorando la productividad e integrando más y mejor la cadena de valor.

Es evidente que el modelo de negocios propuesto por el autor, denota la integralidad de la organización, al considerar no solo elementos internos propios de las organizaciones, sino tambien elementos característicos del contexto en el cual estas operan y que son fundamentales para la potenciación de su éxito en entornos altamente globalizados, complejos y cambiantes.

El capítulo III, de la obra presentada: **gestión de la marca en tiempos de alta sensibilidad al precio**, establece las repercusiones que afectan la gestión de marca ante el cambio de sensibilidad al precio y las prácticas de precios baratos implantadas en las organizaciones. Nuevos escenarios exigen una gestión de precios y de la marca, orientados a la creación de una propuesta de valor que integre los grupos de compradores, las gamas de productos y los precios.

Finalmente, como cierre, se presenta en el capítulo IV, **casos de innovación para producir precios baratos**, se precisan factores de éxito de organizaciones que optaron por la incorporación de innovaciones para producir con precios baratos, entre ellas IKEA, ING Direct, Mercadona, Privalia.

La invitación es a la lectura del libro **Reinventar el negocio: Para vender más barato (o más caro)**, acompañando al Dr. Josep-Francesc Valls Giménez en esta obra que establece los simientos para la construcción de modelos de gestión integrales que combinan aspectos internos a las organizaciones, entre otros externos en los que resaltan los consumidores, cuyas sensibilidades al precio se encuentra cada vez más marcadas en épocas recesivas como la actual.

Plantea el autor, la definición y reinención de modelos de negocios organizacionales potencian la innovación en sectores económicos diversos. Se apuesta a la democratización del consumo, como aspecto fundamental en la era actual, siendo el *low cost* una estrategia que va de la mano con los consumidores, ofreciendo precios bajos con el valor requerido por el cliente.

Cada uno de los planteamientos realizados, orientan la práctica organizacional en aras de establecer pilares para la consolidación de un modelo de negocio ajustado a las necesidades que afligen a las sociedades actuales en épocas complejas y altamente demandantes, donde cada vez más se encuentran consumidores con grandes sensibilidades al precio, producto de crisis económicas manifiestas no solo a nivel de países europeos, sino también a nivel de economías latinoamericanas, y de otros contextos.

***Dra. Rosana Meleán Romero***  
***Docente –investigadora de la Universidad del Zulia***  
***Facultad de Ciencias Económicas y Sociales***  
***Centro de Estudios de la Empresa***