



knowsquare .

OMAR ESTAITIH ÁVILA

11 DE DICIEMBRE DE 2013

ECONOMÍA FRUGAL

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

La consultora Roland Berger, realizó un interesante estudio sobre los productos frugales, cuyas conclusiones resumiré en éste artículo.

La encuesta se realizó entre los meses de mayo y julio de 2012 a 60 participantes. Más de la mitad, eran directores ejecutivos / directores financieros o vicepresidentes.

Más del 60% de las empresas tenían ingresos de más de mil millones de euros (40% más de 5 millones de euros).

Antecedentes

Los productos frugales se pueden definir en términos de seis atributos básicos:

Funcional, **R**obusto, **U**so amigable, **C**reciente (*Growing*), **A**ccesible / asequible y **L**ocal.

- Funcional: El rendimiento del producto es medio bajo, pero está centrado en las características clave.

- Robusto: Productos robustos y de fácil mantenimiento.

- Uso amigable: Productos sencillos y fáciles de usar.

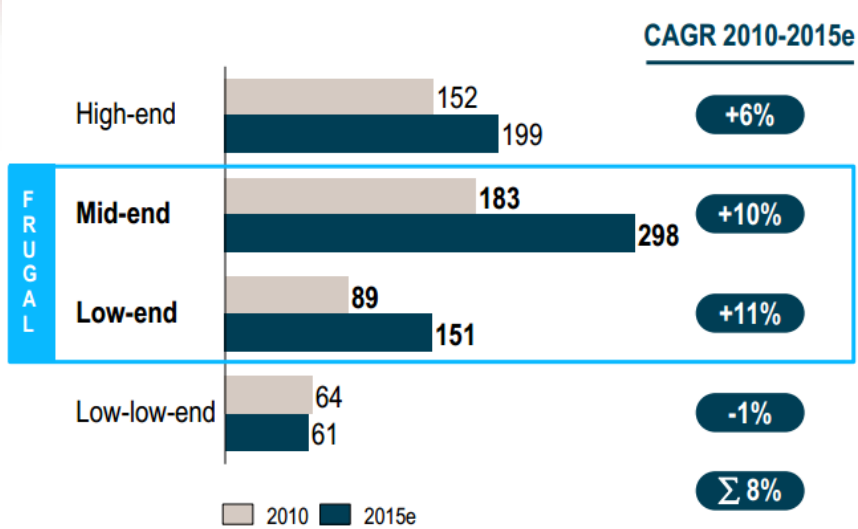
- Creciente (*Growing*): Los mercados son de producción creciente y de gran volumen, que permiten realizar economías de escala.

- Accesible / asequible: Los productos son de precio bajo y buena relación calidad vs precio.

- Local: Los productos se venden principalmente en los mercados emergentes y están adaptados a las necesidades locales.

Nos encontramos ante un mercado de rápido crecimiento en el segmento bajo, medio / bajo de productos, principalmente en los mercados emergentes, cuyos requerimientos difieren de los productos de alta tecnología de los países desarrollados y donde las empresas occidentales suelen tener posiciones más débiles.

Global engineered products market¹⁾ [EUR bn]



Existen multitud de ejemplos de productos frugales. Citaré algunos relacionados con los sectores de la Ingeniería y alta tecnología:

1) Máquina ultrasonido

Pequeña, portátil, con PCs basados en máquina de ultrasonido pensados para el mercado rural chino, que se vende por sólo \$15.000. La máquina está desarrollada y producida localmente (en China). Se comercializa igualmente en Estados Unidos aportando usos pioneros, además de conseguir una reducción drástica en los costes para los cuidados de la salud.



2) Dispositivo de rayos x

Siemens entró en los mercados emergentes con un aparato de rayos x dirigido al mercado masivo, que genera significativamente mayores volúmenes de venta, que los mercados establecidos. Se trata de un producto personalizado para los requerimientos locales (calor, humedad, cortes de energía).



3) *Radio solar*

Radio solar móvil y robusta. Dispone de manivela para cargar la radio si falta la energía solar (1 minuto de arranque es suficiente para 20 minutos de escucha). Así, el usuario es independiente de la electricidad y de las baterías AM y radio FM de recepción. Se vende por un precio que oscila entre los \$12,50 y \$18,50.



4) *Chip X-Gold 101*

Chip de teléfono móvil que permite comercializar teléfonos móviles de bajo coste en los mercados emergentes. Ofrece mejoras / ventaja respecto a los chips convencionales, al tener todas las funcionalidades integradas en un único chip de silicio, lo que permite una importante reducción en los costes de materiales.



Otros ejemplos significativos, se encuentran en la industria automovilística y de productos de consumo como son:

5) *Automóvil Tata nano*

Familia de transporte para el mercado masivo indio, que se posiciona como alternativa a los vehículos de dos ruedas: Seguridad y precio asequible son sus puntos diferenciales.



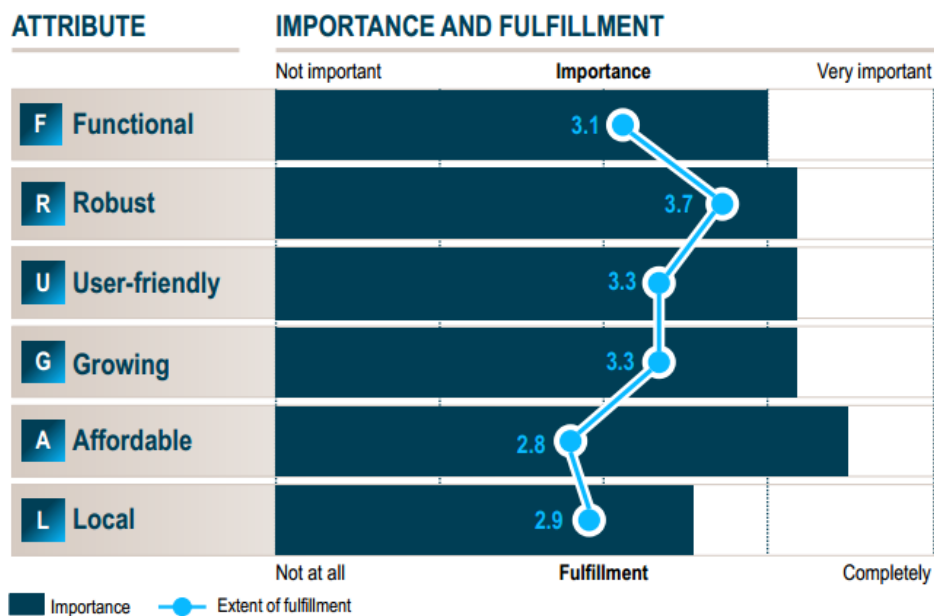
6) *Yogur danimal*

Yogur enriquecido con vitamina A, hierro y zinc. Lanzado en 2005 en Sudáfrica. La empresa Danimal ayuda a combatir la desnutrición y crea puestos de trabajo. El 10% de las ventas se realizan puerta a puerta en los municipios, bajo la supervisión de las "Danigrandmas", las mujeres con alto nivel educativo. El Yogurt se vende por 0,20€



Los directivos consultados esperan que la participación de los productos frugales (ventas y su contribución en los beneficios) se duplique en los próximos cinco años. Igualmente coinciden en señalar que todos los atributos de los productos frugales son importantes, sin embargo, la asequibilidad es el atributo con mayor margen de mejora, existiendo un fuerte vínculo entre el costo del producto y los requerimientos del cliente.

Attributes of FRUGAL products



Claves del estudio

Del estudio de Roland Berger, se identifican 6 palancas para desarrollar eficazmente los productos frugales:

1) Identificación de la necesidad

¿Cuáles son los requisitos / necesidades del cliente? Análisis desde la perspectiva del cliente.

¿Qué desarrollo de alternativas tenemos? Análisis desde la perspectiva de la empresa.

¿Cuál es la mejor alternativa (adaptar un producto existente frente a desarrollarse a partir de cero)?
Visión / perspectiva del cliente.

2) Análisis del mercado

Identificar el mercado / segmento objetivo.

¿Cuál es el volumen de mercado / crecimiento esperado?

- Definir claramente los segmentos relevantes de clientes sobre la base de criterios clave (por ejemplo, relacionadas con el tipo de necesidades del cliente y el rendimiento).

- Evaluar el volumen de mercado y el crecimiento de estos segmentos en los mercados de destino relevantes.

- Cuantificar el potencial total, basado en diferentes escenarios.

¿Cuáles son los requisitos del cliente (en detalle)?

- Valorar y detallar los requisitos de los clientes respecto a todas las dimensiones del producto (rendimiento, simplicidad, robustez).

- Definir claramente lo relevante.

- Priorizar las necesidades del cliente y los requisitos necesarios para llevarlo a cabo.

¿Cuál es el precio objetivo / rango de precios y el modelo de ingresos?

Definir el modelo de ingresos del producto:

- Ingresos tipo (derechos de transacción en contraposición al uso).

- Beneficiario tipo (beneficiario directo frente a terceros).

- Definir precio objetivo, por ejemplo, sobre la base de los precios de la competencia, el volumen de la curva de precios, niveles de ingresos, etc.

3) Diseño del producto

Desarrollar de manera sistemática el concepto de solución técnica.

¿Cuál son las características básicas del producto?

- El objetivo es ir más allá ofreciendo un valor añadido por encima de las expectativas del mercado y las necesidades de los clientes.

- Priorizar las características

- Definir alternativa

¿Cuáles son los costes del producto?

- Derivar la especificación de destino desde el componente de coste bruto y puntos de referencia del competidor.

- Calcular los costes de destino para cada componente basándonos en la especificación de destino.

- Calcular el coste total del producto objetivo y ajustar la especificación del coste si es necesario.

4) Configuración de la cadena de valor

Desarrollar de manera sistemática el concepto de cadena de valor

Desarrollo: ¿Hacer o comprar?

Palancas clave: Ingeniería orientada al cliente, arquitectura de producto, gestión de la cadena de valor, trazabilidad, hoja ruta de producto & gestión del portafolio y desarrollo de procesos / sistemas de gestión.

Adquisiciones: ¿Hacer o comprar?

Palancas clave: Optimización del precio, calidad de apalancamiento, rediseño del servicio, mejoras técnicas, integración del suministrador

Producción / Logística: ¿Trazabilidad? ¿Dónde producir el qué? ¿Dónde, qué y cómo almacenar?

Palancas clave: Reingeniería del procesamiento de producción, planificación y control, logística de producción, mejoras de calidad, arquitectura de producto, planificación y previsión / pronóstico, optimización del flujo de materiales, estándares de la cadena de suministro, alineamiento organizativo, optimización del transporte y racionalización del almacén

Marketing / Ventas: ¿Canales? ¿Qué estrategias de marketing y ventas aplicar?

Palancas clave: Organización de marketing y las interfaces, comunicación y esponsorización del cliente, organización de ventas y la gestión de la fuerza de ventas, gestión de canales y portafolio, gestión del cliente.

5) Hoja de ruta

La hoja de ruta FRUGAL permite aplicar de manera sistemática el desarrollo del producto / concepto de cadena de valor.

Los resultados y requerimientos del marco de productos FRUGAL se integran en una hoja de ruta global, incluyendo:

- *Case study*
- Gestión del riesgo
- Plan de implementación
- Supervisar la aplicación
- Herramientas y plantillas listas para usar contrastadas positivamente en proyectos previos.

6) Cambios organizativos

Para informar e involucrar a la organización, la gestión del cambio FRUGAL se debe aplicar rigurosamente desde el primer día.

Para que la gestión del cambio sea exitosa, debe ser sistemática y pragmática.

Conclusiones – Factores claves del éxito

- 1) Comprender los requerimientos de los clientes (necesidades básicas, precio objetivo, etc.) desde el inicio.
- 2) Ser transparentes respecto a lo que los clientes no están dispuestos a pagar, y excluir rigurosamente estas características de los productos frugales.
- 3) No limitarse a "desmontar" los productos existentes (complejos y sofisticados). Repensar el producto en su globalidad para desarrollar lo que demanda el cliente.
- 4) Establecer objetivos claros de costes, adaptando el diseño a los requerimientos de coste y seguir de cerca la ejecución. La asequibilidad se posiciona como el atributo más importante.
- 5) Aprovechar el conocimiento y recurso local (I + D, abastecimiento y producción local) para desarrollar los productos.
- 6) Cooperar con los vendedores locales y usar canales innovadores y/o alternativos para impulsar las ventas.
- 7) Implementar la gestión del cambio desde el día 1, informando e involucrando a toda la organización.