



LA VENTAJA COMPETITIVA POR COSTOS

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

En todo el mundo, uno de los elementos de mayor significación en la competitividad de una empresa son sus precios. Antiguamente se pensaba que bajos precios eran sinónimo de mala calidad, pero la apertura de las economías condujo a tener productos en el mercado con bajos precios, excelente calidad y muy buenas especificaciones, lo cual los ha conducido a posiciones de gran reconocimiento en el mercado. En este caso estamos hablando de la ventaja por costos. Para vender consistentemente con bajos precios es necesario tener bajos costos.

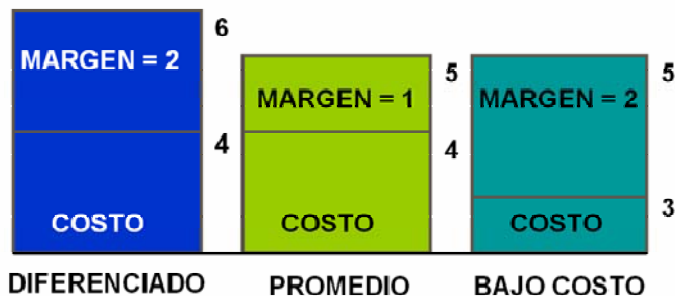
La ventaja por costos consiste en lograr un costo acumulado de producción por unidad más bajo que el de los demás competidores, en condiciones semejantes en cuanto a las especificaciones del producto, sin detrimento en la calidad.

El objetivo de un productor que elija una estrategia de ventaja por costos es entregarle al mercado un artículo -bien o servicio- con características suficientes para llenar las necesidades generales y fundamentales -no las particulares- de los clientes, con buena calidad, a un precio altamente competitivo.

Por el contrario, el productor diferenciado pretende establecer características en su producto tales que lo hagan diferente, único o exclusivo frente a los demás productos comparables. El productor de bajo costo no pretende diferenciar su producto, sólo llenar las necesidades fundamentales de su cliente en forma muy calificada.

La ventaja por costos genera un "premio" para el productor a partir de su eficiencia, lo cual se traduce en el mayor margen que puede lograr, vendiendo a un precio promedio del mercado o aún con precios inferiores al mercado. En este último caso, en un escenario de bajos precios los demás fabricantes no tendrán capacidad para competir porque estrangularán su margen neto de ventas, como lo muestra el siguiente gráfico:

TIPOS DE PRODUCTORES ESTRATEGIAS BÁSICAS



Como se observa, el productor de bajo costo, aunque vende a un precio promedio del mercado (por ejemplo, 5 unidades) obtiene un mayor margen (2 unidades) por su costo menor de producción (3 unidades). El productor diferenciado obtiene su ventaja por el mayor precio (6 unidades) al cual puede vender su producto. En cambio, el productor promedio no tiene ninguna ventaja y finalmente será “sacado del mercado” por los diferenciadores o por los productores con ventaja por costos.

No puede garantizarse que una estrategia de ventaja por costos sea mejor que una de diferenciación. En general, puede decirse que van dirigidas a segmentos de mercado diferentes. El productor de bajo costo pretende ganar mercados más masivos, con más baja capacidad de compra, tratando de obtener una alta participación. El productor diferenciado suele dirigirse a mercados con mayor capacidad de compra, los cuales están dispuestos a pagar conscientemente un precio más alto por la satisfacción cabal de sus necesidades.

La ventaja por costos es un reto a la habilidad y la inteligencia empresarial, la cual se logra con base en un trabajo sistemático tendiente a utilizar la tecnología, los recursos humanos, la información y el mejoramiento de procesos, dentro y fuera de la empresa, en forma óptima, de tal manera que se logren grandes economías o mayores productividades y por lo tanto un costo unitario más bajo.

Decimos fuera de la empresa porque, con frecuencia, se requieren esfuerzos gremiales, acciones gubernamentales, alianzas con los proveedores, etc. para lograr un objetivo de bajo costo.

En este comentario vamos a circunscribir el análisis a los esfuerzos internos, bajo el entendimiento de que no existe en realidad una ventaja significativa en costos si no se es capaz de mantenerla por tiempo prolongado, de tal manera que los competidores no puedan “copiarla” fácilmente. La ventaja por costos es una cultura, una disciplina que exige esfuerzo para poder mantenerla.

Para obtener una ventaja significativa por costos lo primero es trabajar en el mejoramiento de la calidad. Lo que produce altos costos es la mala calidad. Los re-procesos, los tiempos muertos, las materias primas defectuosas, los desperdicios, los paros en los equipos por falta de mantenimiento, la falta de disposición de las personas para hacer bien su labor, el uso de tecnologías inapropiadas, etc., se traducen en mala calidad y por ende en alto costo.

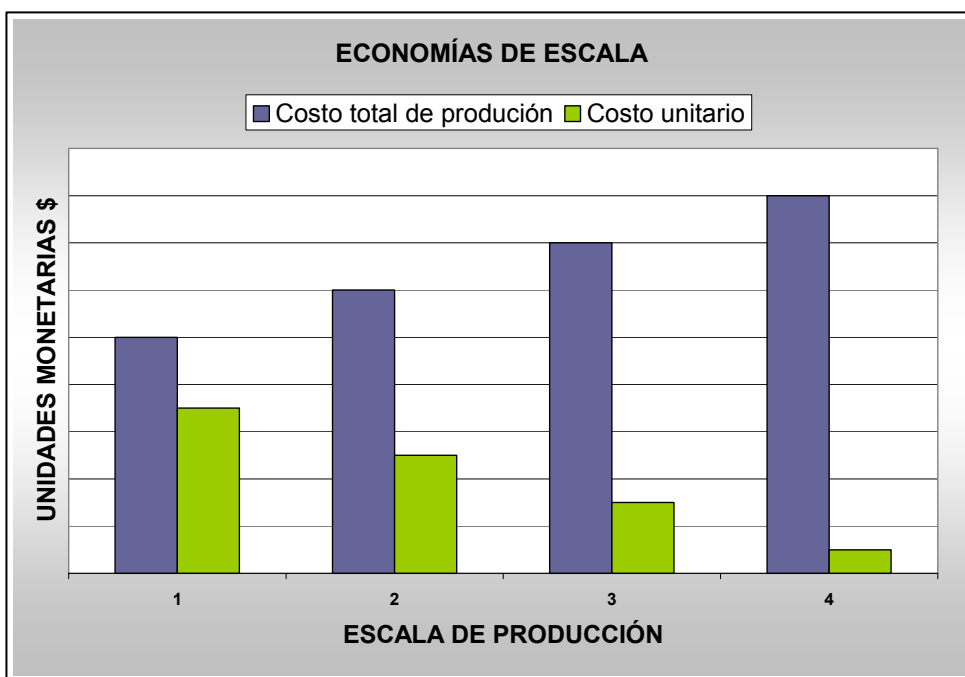
Trabajar en una ventaja competitiva por costos no significa crear una mentalidad de “pobreza”, pero sí de austeridad y cuidado en el uso apropiado de los recursos de la empresa. Inclusive, **con frecuencia, la ventaja por costo sólo se logra sobre la base de excelentes tecnologías**, lo cual demanda, en ocasiones, inversiones de capital significativas para la compra de Know How, entrenamiento de personal, equipos, adecuación de instalaciones, etc.

Un segundo elemento generador de bajo costo es la gente. El personal bien capacitado, con buena disposición y con gran conocimiento es un generador interminable de soluciones y oportunidades, especialmente de ideas en materia de productividad y eficiencia. Trabaje en la gente que ella trabajará en sus costos y en sus clientes.

En tercer lugar, es necesario determinar los conductores o generadores de costos, es decir, aquellos elementos detonantes de los costos, los cuales pueden por sí mismos producir grandes economías, si se manejan apropiadamente, o, en caso contrario, ocasionarán elevados costos.

Para realizar esta labor es conveniente examinar el origen de los costos y los activos involucrados con la existencia de cada uno de ellos, para comenzar a explorar fuentes de mejoramiento, así:

1. Economías de escala: Si cada vez que procesamos niveles más altos de producción se obtienen costos de manufactura proporcionalmente menores, estamos en presencia de fuentes potenciales de economías de escala, donde se hace necesario determinar el tamaño óptimo de producción, dadas las capacidades de inversión y las condiciones de la demanda actual y el crecimiento futuro del mercado.



2. Dilución de costos: Ahora, definida una capacidad instalada, es necesario su utilización a plenitud, de tal manera que se diluyan los costos fijos que se determinaron, porque “útese o no se use, cuesta lo mismo”. Este suele ser uno de los elementos donde se genera mayor oportunidad de reducir costos.

3. Curva de aprendizaje: El costo de una actividad puede descender significativamente debido a que el aprendizaje y la experiencia de los empleados aumentan la eficiencia. Lo importante en este caso es verificar cómo volver realidad la curva de aprendizaje.

4. Las articulaciones o uniones: El costo de una actividad se ve frecuentemente afectado por cómo se hagan otras actividades previas o posteriores. Es el famoso estudio de los procesos y los procedimientos para garantizar su adecuada orientación. En particular, siempre que exista un proceso, debe estar claramente definido un objetivo, un responsable, unos recursos para ejecutarlo y un sistema de control para verificar sus resultados. Toda revisión de los procesos propende por uno o varios de los siguientes objetivos: elevar la calidad, mejorar la productividad, reducir los costos, disminuir el tiempo de ciclo o introducir mayor valor agregado.

5. Las interrelaciones: Se refieren a la interacción entre unidades diferentes de una organización y la forma apropiada de integrar esfuerzos que de otra manera podrían resultar dispersos, no sincronizados, duplicados e, inclusive, en algunos casos en direcciones opuestas.

6. Racionalización en el uso de los recursos: Nunca estará de más realizar campañas para hacer conciencia sobre el uso racional de los recursos, para evitar el famoso: "lo que nada nos cuesta, volvámoslo fiesta". En esencia, son las personas las que toman las decisiones de gastos, así que es el primer lugar donde hay que atacar los excesos de gastos. En algunos casos se tratará de disminuir los consumos o evitar desperdicios, y en otros, de no realizar nuevas compras o inversiones para no acumular más costos.

7. Políticas discrecionales: ¿Cómo quiero que sea? Por ejemplo, si compro malas materias primas, no tengo porque esperar un producto de buena calidad, ¿si tengo mal proceso de selección de las personas, cómo pensar que van a ser buenos empleados, si uso proveedores poco confiables, cómo exijo cumplimiento?

8. Localización y canales de distribución: Con frecuencia un elemento determinante del costo es la localización del lugar donde se produce, por su costo implícito, por su lejanía o cercanía, por el acceso a medios de transportes diversos, etc. Así mismo, son significativos en algunos casos el canal o canales que se elijan para entregar el producto.

9. La integración vertical y horizontal: En ocasiones existen oportunidades para sacar amplio provecho en términos de costos si nos integramos verticalmente, es decir, buscamos no sólo la elaboración del producto final sino también construir la cadena de producción desde las materias primas utilizadas. Es posible, además, pensar en integraciones horizontales, con grandes ventajas, en las cuales, no sólo producimos sino que también comercializamos o financiamos lo vendido, creando valor adicional para la clientela.

10. Contratación con terceros: Es común que las mejores soluciones en costos y calidad no sean las propias sino las de terceros. Empresas o personas que por su conocimiento, especialización, tecnología, cantidad de producción, ubicación, etc. son capaces de producir a costos sensiblemente menores que los de la propia empresa. Son los llamados outsourcing y maquilas que cada vez toman más fuerza.

11. La planeación de la labor: "Los problemas se solucionan en el papel y no en el real". Esta es una frase que ha hecho carrera para significar el enorme costo que significa detectar los errores una vez se ha entregado el producto defectuoso al consumidor final, lo cual suele producir un enorme deterioro a la imagen y un costo "n" veces mayor que el que normalmente hubiera sido natural para la solución de los problemas.

Como vemos, la ventaja competitiva por costos es un gran reto a la capacidad empresarial, pero puede producir enormes recompensas. Inclusive, la misma ventaja por costos permite, en ocasiones, establecer diferenciaciones en los productos o servicios, muy significativas. En la medida en que más productores decidan esta estrategia como ventaja competitiva, toda la economía elevará su productividad y los consumidores se beneficiarán.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)



Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co