

LOS COSTOS Y LA EVALUACION COMPETITIVA DEL NEGOCIO

Ricardo A. Fornero
Profesor Titular Administración Financiera I

I. LOS COSTOS QUE DEBERIAN SER

Los costos en los que se incurre en cada período para obtener los bienes (mercaderías y servicios) que produce un negocio son los *costos observados del negocio*. Estos pueden ser resultado de un cálculo *normalizado*, pero siempre tienen como referencia las condiciones operativas y funcionales que existen actualmente en el negocio.

Para la evaluación de la gestión a veces se utilizan medidas que se consideran *estándares*, las cuales reflejan

- * los elementos técnicos de los procesos (por ejemplo, consumos físicos de factores)

- * la estructura de operaciones del negocio (por ejemplo, tecnología utilizada, etapas o procesos que se realizan en el negocio, precios de compra en condiciones habituales)

En tal evaluación éstos son los costos *que deberían ser*, contra los cuales se medirá la eficiencia de la gestión según sean los costos observados.

¿Son realmente éstos los costos a los que se debe apuntar para la evaluación del negocio?

Los criterios que suelen recomendarse para determinar el costo estándar no incluyen estrictamente las condiciones a que puede llegar el sector en el que compete la empresa: el nivel técnico, comercial y organizativo requerido para que un negocio pueda seguir compitiendo en su sector.

En los estándares generalmente se incluyen errores "admisibles" (desperdicio "aceptado", algunos tiempos ociosos, etc.); los *procesos de mejoramiento* apuntan a identificar estos errores en la utilización de recursos, y en especial los consumos físicos y de trabajo. Estos son los errores más obvios que pueden incluirse en los estándares, y se detectan en la evaluación de calidad de los procesos. (Harrington, 1993)

Pero hay errores que no son tales desde la perspectiva de la gestión, sino de la competitividad: errores de tamaño y tecnología, errores de organización y de políticas de la dirección acerca de las actividades que son centrales para la posición competitiva, etc. Estos son "errores" que resultan relevantes cuando se intensifica la competencia en el sector; quienes los evalúan antes tal vez no deban enfrentar situaciones demasiado traumáticas, porque han consolidado su posición, y hasta se adelantan a la ola en que se mueve el sector.

La evaluación estratégica del negocio requiere considerar las posibilidades y prácticas sectoriales como origen de los costos que deberían ser a fin de mantener y acrecentar la posición competitiva.

Las *posibilidades* (técnicas, comerciales, organizativas) proporcionan el costo-meta. Las *prácticas* en el sector indican el costo que al menos debe alcanzarse para conservar la posición competitiva.

Cuando el negocio cierra la diferencia entre ambos obtiene una ventaja competitiva. La evolución esperada de los dos niveles de "costo mínimo" permitirá saber cuán duradera es esta ventaja, y qué hay que hacer para sostenerla.

Estas son variantes del *costo necesario*, aquel que implica «el uso racional de los factores y de la tecnología disponible, para lograr los mínimos costos compatibles con los medios y recursos en uso» (Osorio, 1993, p.150) Puede observarse que, en una perspectiva estratégica, la tecnología disponible y la organización de los factores deben considerarse en términos del sector, y no de la tecnología y los factores que *en un determinado momento* se aplican en el negocio.

El desarrollo acelerado de tecnologías de proceso, de información y de dirección implica que, en la mayoría de los sectores, las curvas de competencia y de eficiencia no son horizontales durante períodos largos; por el contrario, existen presiones competitivas que tienden a acercarlas, acentuando la disminución de precio o atenuando la disminución de costo por aprendizaje en el tiempo. Esto es válido para la mayoría de los sectores (excepto los productos primarios); en especial, en los sectores de bienes de consumo y de alta tecnología.

Las dos dinámicas fundamentales de un negocio, de mercados e interna, se condensan en esas curvas de competencia y de eficiencia. La *curva de competencia* muestra el comportamiento del precio de los bienes en cada sector, frente al volumen acumulado de todos los oferentes comparables. La *curva de eficiencia* es el comportamiento del costo unitario de cada tipo de productos del negocio analizado, frente al volumen de producción acumulado de ese negocio. Es una extensión de la curva de experiencia o aprendizaje (ver Abell and Hammond, 1991). En el gráfico de la figura 1 se indican dos comportamientos observados. (Algunos comentarios acerca de los determinantes de estas curvas pueden verse en Fornero, 1993a, p.112/114).

En cada sector existe, a su vez, una curva de eficiencia posible, con la tecnología (y escala) de procesos y la organización comercial que

lo caracteriza en el lapso de evaluación. Esta no es la curva promedio de los competidores *actuales*, sino aquella que refleja la evolución del sector (ingreso o salida de competidores), y las relaciones de los productos que lo forman con los de otros sectores (por ejemplo, sustitutos o complementos). Por ello, la curva de eficiencia debe ser congruente con la curva de competencia que enfrenta el sector.

La curva de eficiencia accesible al sector refleja las posibilidades ya mencionadas. Las prácticas (técnicas, económicas y organizativas) de los negocios del sector proporcionan la curva de eficiencia promedio. El negocio que se evalúa debe compararse con este promedio y con la curva de eficiencia posible del sector.

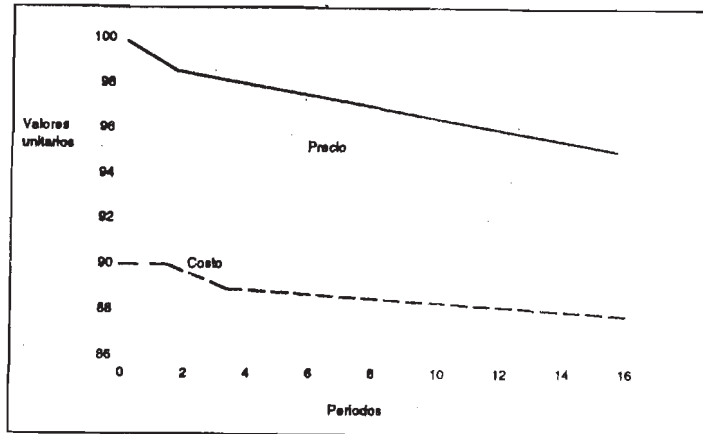
A su vez, las curvas de eficiencia del sector se conectan con las características de la economía: el alcance geográfico (zonal, nacional, regional, global) de productos y de insumos, la evolución de los precios relativos, protecciones legales o virtuales, etc.

La evaluación de costos debe considerar la perspectiva del negocio y del sector. En determinadas circunstancias un insumo crítico puede tener un precio más bajo "en el mercado" que el resultante de, por ejemplo, la asociación con un proveedor o la producción propia (integración vertical). Y en otros momentos la relación de costos puede ser la inversa. Pero estas formas organizativas no son evaluables fuera del contexto de la estrategia del negocio: las actividades que deben controlarse para mantener la posición competitiva, y aquellas que no son básicas en la ejecución.

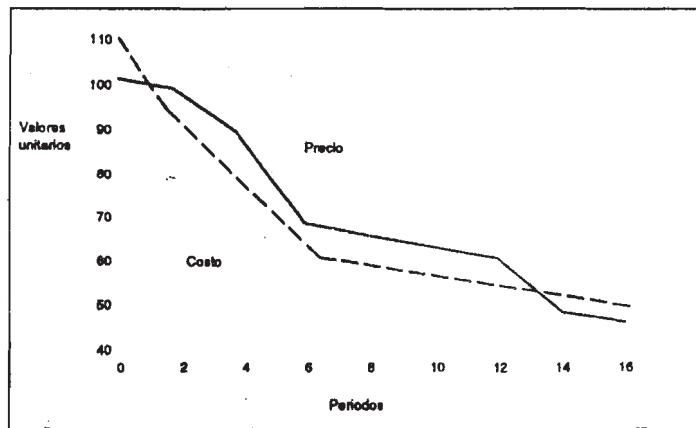
Para esta evaluación es preciso considerar la curva correspondiente al sector; los principales errores estratégicos se producen con la disyunción de perspectivas, esto es, cuando se analizan cuestiones estratégicas sólo con la perspectiva puntual del menor costo *hoy*. Al no tener en cuenta la perspectiva del negocio en el sector no existe un marco de referencia *en el tiempo*.

1. Curvas de competencia y de eficiencia

Curvas de un sector dinámico



Curvas de un sector estable



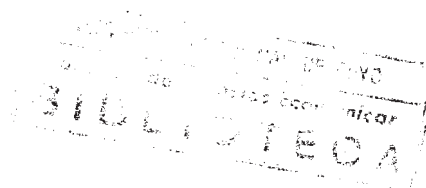
A continuación se examinan cuatro factores de costos que pueden ser importantes al considerar el costo posible en el sector donde compite un negocio. Se mencionan dos factores de los componentes de costos que cada vez más afectan la "fisonomía" de los sectores: la *tercerización* (outsourcing) y las *coberturas*. Se comentan también dos factores con fuertes efectos temporales: la *posición comercial* (desarrollo de productos y marcas) y la *tecnología utilizada* (depreciación de equipamiento). La situación actual en diversos sectores respecto a los "intangibles" conectados a estos factores requiere explicitar algunos aspectos importantes de tales costos.

II. ANALISIS DE FACTORES DE COSTOS DEL SECTOR

Tanto la tercerización como las coberturas tienen ramificaciones en diversos componentes de costos. La especialización actual de los mercados de bienes y de los mercados financieros plantea oportunidades que rápidamente se transforman en prácticas difundidas en los sectores. Por esto, la determinación de los costos *posibles* en cada sector requiere considerar con detenimiento la utilización de estos instrumentos de organización de los procesos.

El desarrollo de productos y marcas, y la tecnología incorporada en los procesos de producción y distribución, implica evaluaciones acerca de *los costos necesarios para mantener la posición competitiva del negocio* y del lapso en que los egresos realizados producen efectos económicos.

Estos cuatro factores interactúan de diversos modos, proporcionando el perfil al que debe tender el negocio, que es un perfil dado por la productividad de los factores y el valor agregado posible por las actividades en que *debe consistir* el negocio.



2.1 Tercerización

La tercerización o *outsourcing* no es un instrumento nuevo para la organización de los procesos de un negocio. La subcontratación es una figura más que conocida, tanto para insumos físicos como para servicios. La justificación económica fue establecida formalmente por Coase en 1937 (ver Coase, 1994, p.33/50).

Pero la difusión actual del instrumento en todos los contextos organizativos requiere considerar, en la evaluación de un negocio, hasta dónde puede extenderse la tercerización en un sector (cuál es el límite de su práctica y de su posibilidad).

Esta difusión se produce no sólo bajo la forma tradicional de subcontratación de servicios (procesos de fábrica y administrativos), o la compra de partes de un producto, sino también como *políticas de desarrollo de proveedores* y *alianzas horizontales o verticales*. Con características distintas, todas se basan en la especialización, e implican una reducción del ámbito de control directo del proceso completo del negocio. (Puede verse Johnston and Lawrence, 1988; Fornero, 1993b)

Con la perspectiva de la cadena de actividades de un negocio en su sector competitivo hay algunas actividades que el sector puede "tercerizar" respecto a cada negocio. Se generan "especialistas" conexos al sector, y estructuras de costos que en cierto modo son las líneas de base para la competitividad de un negocio.

Sin embargo, esta organización de los procesos (de producción y comerciales) no necesariamente se trasmite a todos los negocios que compiten en el sector. Por ejemplo, fabricar en otra región o en otro país, sea el producto completo o partes significativas del mismo, puede ser una característica que es preciso tener en cuenta al evaluar el costo *posible* del sector. Pero no necesariamente este costo se alcanzará en el negocio que se evalúa haciendo una "réplica" de esa organización de producción o comercial a que tiende el sector. Pueden seguirse otros caminos, según sean los factores estratégicos que se identifican para el negocio.

La estrategia de un negocio requiere reconocer las actividades que son *básicas* o centrales para la competitividad. El tercero puede ser más eficiente *ahora*, en comparación con actividades realizadas dentro del negocio. Pero los efectos de esta eficiencia se transmiten rápidamente a todos los competidores; de ahí que configuran el costo *posible* del sector. Aquellas actividades donde se desarrollan habilidades básicas para acompañar la evolución técnica o comercial del sector no son "tercerizables", porque en ellas se basa la posibilidad de renovar las ventajas competitivas cuando las ventajas concretas actuales se reducen por imitación o por incorporarse a las "prácticas generalizadas" del sector. (Puede verse Prahalad and Hamel, 1990)

La tercerización posible del sector tiene efectos de cascada en los procesos. El costo del sector que es *posible* con todas las actividades que pueden ubicarse en especialistas fuera de cada negocio requiere evaluar cómo se configurarán, con esas condiciones, los procesos industriales y comerciales en el negocio.

Contra este costo se determinan los efectos de "no tercerización" en el negocio evaluado. Esta evaluación implica establecer qué factores en la evolución del negocio compensarán el hecho de que se mantengan tales actividades bajo el control de la dirección del negocio.

2.2 Coberturas de riesgo

Las coberturas de riesgo son una práctica habitual. La forma más difundida son los seguros: el riesgo generado por una actividad se traslada a un especialista o especulador.

Las posibilidades de cobertura han crecido de modo significativo con la difusión de instrumentos financieros tales como los contratos de futuro y de opción. Con ellos se cubren riesgos de precios o volúmenes, según los casos, y son ahora tan "habituales" en la práctica de los negocios como los seguros contra los riesgos "tradicionales" (originados

en recursos humanos o físicos, seguros que, a su vez, también se han ampliado en variedad y alcance).

Las coberturas de riesgo tienen efectos directos e indirectos en los costos.

Los *efectos directos* consisten en transformar una magnitud incierta en un costo cierto: ¿cuál va a ser el precio de un insumo durante el próximo año? Sin cobertura esta es una magnitud a estimar. Con cobertura (por ejemplo, con una compra a futuro) es una magnitud cierta o con menor incertidumbre.

En esta perspectiva, todo lo que pueda asegurarse en las actividades de los negocios de un sector debe estar reflejado en el costo que es *posible* alcanzar. Tanto las prácticas de los negocios del sector como la evolución de las mismas condicionan el perfil competitivo contra el cual se evalúa el negocio.

Pero ¿son tan importantes los efectos en costos de las coberturas? ¿Por qué deben considerarse como perfil del sector?

Numéricamente los efectos directos pueden no ser muy significativos, ya que el plazo por el que se realiza cada cobertura (un seguro, un contrato de futuro) no suele ser mucho más de un año o dos. En ese interín, sin embargo, los cambios en precios, por ejemplo, pueden producir daños en el margen, y esta disminución quizá afecte las decisiones de inversión o las estrategias comerciales, al reducir los montos disponibles para llevarlas adelante en el momento requerido.

Estos son los *efectos indirectos* de las coberturas. En un negocio, los principales efectos de las coberturas provienen del *control de riesgo* que implican. El control de riesgo proporciona una imagen más sólida del negocio frente a competidores, clientes y proveedores, y con ello es posible mejorar las condiciones de negociación, la obtención de fondos, las maniobras competitivas, etc. También proporciona mayor certidumbre en la política de inversión: cuando el mercado de capitales no permite

sustituir los fondos que las contingencias de los mercados restan del margen disponible, el hecho de atenuar los efectos de esas oscilaciones permite mantener una política de inversiones consistente con la estrategia competitiva del negocio. (Puede verse un análisis de estos factores en Gaspar y Fornero, 1994)

Los beneficios por reducción de riesgo, entonces, no son sólo los efectos directos en costos, sino también los que se originan, por ejemplo, en:

- mejores condiciones de contratación con clientes o proveedores
- posibles respuestas comerciales frente a cambios en el sector (entrada o salida de competidores, incorporación de negocios conexos para obtener beneficios de gama o de escala)
- consolidación de una imagen sólida del negocio frente a clientes (que asegura la continuidad de los suministros, la incorporación de tecnología, y otros elementos valorados, en los que puede existir una diferencia con los competidores)
- confiabilidad de la empresa para sus prestamistas (con lo que se reduce el costo de capital, elemento cada vez más importante en la estructura de costos debido a las necesidades de capital para desarrollar la posición comercial y la tecnología)

La evaluación del negocio requiere considerar todas las coberturas accesibles al sector, a fin de establecer hasta dónde la política de cobertura del negocio debe adecuarse a las coberturas posibles, y cuáles son los efectos de las mismas. Debe considerarse que aquello que es posible se transformará, en un momento no muy lejano, en el "estándar" de gestión del sector.

La interrelación de las ventajas competitivas del negocio con las prácticas generalizadas del sector implica que, por ejemplo, una mayor certidumbre en la política de inversiones puede tener efectos en la

participación en volumen o en tipo de clientes, y con esto en la utilización de capacidad, o incluso la escala hacia la cual puede desplazarse el "centro competitivo" del sector.

2.3 Desarrollo de productos y marcas

Prácticamente en todos los sectores el cambio de productos es una realidad cotidiana. Se cambia la configuración, los servicios conexos, o la relación con los clientes; el cambio de productos se utiliza como estrategia para alcanzar nuevos mercados, no sólo para consolidar los existentes.

Uno de los orígenes del impulso al desarrollo de productos es la paulatina *commoditización*, que implica una paulatina indiferenciación entre los productos que enfatizan sus características funcionales. En esta situación, la congruencia de la curva de eficiencia del negocio es fundamental: «no se debe agregar valor diferencial cuando esto genera un costo incremental» (Hermida, 1994, p.24). Apuntar a la funcionalidad y a la reducción de costos son requisitos para mantener la posición en el sector. Esta tendencia produce divisiones del mercado, y por ende curvas competitivas discontinuas si se observa el sector completo.

Los compartimientos del mercado están delimitados por las marcas, que diferencian los productos según características valoradas por los clientes. La marca es un componente del *producto imaginario*, y se produce en una fábrica distinta a la del *producto físico*: las tecnologías y las especializaciones requeridas son distintas. (Wilensky, 1991, p.34/36) Con una marca "fuerte" se modifica la curva de competencia en la que se mueven los productos del negocio.

Además de los costos operativos de fabricación y distribución de cada producto en cada momento, los productos y las marcas tienen costos de desarrollo (diseño, implantación, lanzamiento) y mantenimiento (adaptaciones de producto, campañas de recordación). Generalmente existe interacción entre estas actividades: productos nuevos o renovados

(con sus correspondientes costos de desarrollo) contribuyen a consolidar el efecto de la marca (reduce el costo de mantenimiento); y el hecho de incurrir en costos de mantenimiento de la marca hace más fácil la introducción de otros productos (reduce su costo de desarrollo).

La magnitud de estos costos de la *posición comercial* es específica del negocio: su organización, el origen de su tecnología de productos, la preexistencia de marcas, etc. Pero existen parámetros del sector: un costo excesivo de desarrollo o mantenimiento de productos y/o marcas afecta la competitividad del negocio. Tanto los productos "commoditizados" como los diferenciados están sujetos a las curvas de competencia y de eficiencia.

Habitualmente la preocupación en el cálculo de costos se centra en determinar qué parte de los recursos utilizados para desarrollar productos y marcas tiene efectos en más de un período (por ejemplo, un año). En función de tal validez temporal del desarrollo se separan los costos que se atribuyen al "mantenimiento" en cada período de los costos de "diseño y lanzamiento".

La evaluación competitiva del negocio requiere considerar el estándar sectorial de costos asociados a la posición comercial, el cual se compara con el costo de desarrollo y mantenimiento incurrido. El valor de la marca y sus productos puede establecerse en función de los recursos requeridos para establecer una posición comercial similar a la existente (pueden verse los factores de valor en Aaker, 1994, p.25/35).

El costo periódico de la posición comercial del negocio que es comparable con el estándar sectorial se determina para cada período como la diferencia entre el valor atribuible a la marca y sus productos, y los recursos requeridos para nuevos desarrollos dentro de esa posición comercial o para mantenerla. Con este "costeo basado en el valor de la posición comercial" se puede separar, en los egresos totales por estos conceptos, la parte que corresponde a cada período y la parte que aporta valor por sus efectos futuros.

2.4 Depreciación de equipamiento

La tecnología de fabricación y distribución suele tener una duración distinta que los productos y las marcas. En las curvas de competencia y de eficiencia existen factores tecnológicos característicos del sector, factores a partir de los cuales se determina el ritmo de incorporación de tecnología que requiere el negocio.

La posición tecnológica interactúa con la posición comercial: existen efectos atenuados de escala, dados por el margen diferencial proporcionado por la marca en mercados pequeños, y también efectos de tamaño inducido cuando, a través de una posición comercial, se accede a mercados que posibilitan la incorporación de tecnología de fabricación de mayor escala.

Cada sector, tanto en fabricación como en distribución, tiene una curva tecnológica, que está configurada por las sustituciones, los cruzamientos de productos, la intrusión de agentes extraños que hibridan tecnologías, etc. Dentro del sector, en cada momento existen estrategias tecnofactibles que no son econofactibles, por margen económico o por escala (Ansoff, 1990, p.179/180). Estas son situaciones en que la posición tecnológica del negocio puede afectar su competitividad futura, al señalar cambios probables en la estructura del sector.

La tecnología del sector puede estar influida por las modalidades de desarrollo e incorporación de tecnologías en los negocios. Por ejemplo, en Argentina las empresas de tamaño grande suelen obtener su tecnología del exterior, mientras que las de tamaño mediano y pequeño se "abastecen" de sus similares nacionales, o de equipamiento de segunda mano. (Puede verse Kosakoff, 1993, p.197/231) Los procesos de concentración de competidores producen una realimentación positiva de esta bifurcación de un sector, y con ello crece la distancia entre las dos partes y sus correspondientes tecnologías características.

El costo *posible* del sector implica una tecnología con una específica duración competitiva, tanto en máquinas como en procesos. Esta duración es el elemento que permite establecer la depreciación de los correspondientes recursos incorporados.

El negocio que se evalúa, sin embargo puede moverse entre márgenes de flexibilidad dados principalmente por la aceleración o la demora en la incorporación o las ampliaciones. Estas opciones aparecen al considerar las *prácticas* del sector, y el grado en que evolucionará su desempeño.

III. COSTOS Y OPINION DIRECTIVA

Para realizar la evaluación competitiva del negocio es preciso medir la distancia entre los costos con que se desenvuelve el negocio y los costos que pueden caracterizar el sector en el cual compete. En este análisis, por tanto, los costos relevantes no son ni aquellos que pueden utilizarse para el control de eficiencia de la gestión (estándares internos del negocio) ni los costos que permiten reflejar del modo más adecuado la intensidad de actividades y el consumo de recursos de cada tipo de producto.

La cuestión central del cálculo de costos en este contexto no es el relevamiento ni la apropiación, sino *la cuantificación de las ideas que tiene la dirección empresaria acerca del negocio y de la situación del sector en que compete.*

En términos de costos, tales ideas y perspectivas se traducen a los recursos necesarios para obtener una organización competitiva. Allí se reflejan las principales características que la dirección de la empresa advierte en el sector:

- el impacto y las consecuencias de los desarrollos en tecnología de materiales

- las aplicaciones de tecnologías de información y comunicaciones que afectan el desenvolvimiento de los negocios
- las formas organizativas que son posibles o tienden a ser relevantes (tercerización en la fabricación, en los servicios para las actividades internas o externas, en la distribución)
- las posibilidades y las prácticas de cobertura de riesgo
- los requerimientos de desarrollo y renovación de productos y marcas en los negocios del sector, y las conexiones productivas o comerciales entre negocios
- los efectos del desarrollo o incorporación de tecnología de diseño, de fabricación o de distribución en la magnitud y el ritmo temporal de las inversiones

Los últimos cuatro ítems se han comentado brevemente en este ensayo enfocando las consecuencias que tienen en la competitividad. La intención fue destacar las interacciones entre tales características; las ideas en que se basan los costos requieren establecer un escenario del sector consistente y realista. Sólo después se encaran los detalles y las dificultades de medición en los componentes de este sistema.

Finalmente, se puede advertir que, no por casualidad, los resultados de la evaluación *competitiva* proporcionarán bases también consistentes para el relevamiento y la apropiación de los costos incurridos en el negocio, para la evaluación de su eficiencia actual. Porque la evaluación es, en rigor, un ejercicio de planeamiento y, por ello, de aprendizaje acerca de las transformaciones del sector competitivo del negocio.