

## **“El posicionamiento estratégico y los resultados financieros”**

MTRO. JOSÉ LUIS OROZCO MARTÍNEZ\*

### **RESUMEN**

La competitividad internacional de una empresa, es una consecuencia del desarrollo e implementación de una estrategia competitiva exitosa, lo que va a provocar los resultados financieros de la firma. Para obtener resultados financieros superiores al promedio de la industria, la formulación de la estrategia debe de considerar que el mercado meta es finito y en él participan otras empresas, por lo que los ingresos potenciales de la empresa tienen un tope. Los costos se pueden clasificar en estructurales, cuando surgen de las actividades de la empresa para estar en la industria y discrecionales, cuando nacen de las decisiones para posicionar a la empresa en una situación favorable en su mercado meta. Los costos estructurales son similares para cualquier empresa participante en el mismo sector y tienen un límite conocido y los segundos son infinitos, ya que dependen de las decisiones que se tomen durante el desarrollo de la estrategia.

**Palabras clave:** Competitividad, mercado meta, resultados financieros, ingresos, costos estructurales, costos discrecionales.

### **ABSTRACT**

The international competitiveness of a company, is a consequence of development and implementation of a successful competitive strategy, which will cause the financial performance of the firm. For above the average financial performance of the industry, the formulation of the strategy must consider the target market is finite and involves other companies, so the potential income of the company have a ceiling. Costs can be classified into structural, when they emerge from the activities of the company being in the industry and discretionary decisions when they are born to position the company in a favorable position in its target market. Structural costs are similar for any company participating in the same sector and have a known limit and the latter are infinite, since they depend on the decisions taken during the development of the strategy.

**Keywords:** Competitiveness, target market, financial results, revenues, structural costs, discretionary costs.

---

\*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

## INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial y académico muchos siguen en la creencia de que la competitividad es una variable lógica, que es contestada mencionando que una empresa sí es competitiva o no lo es, es decir, la competitividad es reducida a su mínima expresión ya que se quiere someter el concepto principalmente a los precios de los productos de una empresa o a las ventas que genera en los mercados en los que participa. En estos casos, realmente se está hablando de la ventaja comparativa desarrollada por Ricardo (1959), y no a la ventaja competitiva, acuñada por Porter (1999), que es la que da el referente actual al término de competitividad. En su escrito, *Sobre el concepto de competitividad*, Romo y Abdel (2005) aclaran la diferencia entre los dos términos:

“La ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos como la mano de obra o el capital. La ventaja competitiva, por otra parte, es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad.” (P. 2)

Con esta confusión de conceptos, al hablar de la competitividad de una empresa, muy pocas veces se menciona que el ser competitivo es el resultado del incremento constante y sostenido de la productividad en todas las acciones de la empresa y que resultan de un laborioso proceso de toma de decisiones. Esta omisión lleva a pensar que los indicadores más importantes para conocer la competitividad de una empresa tienen relación con sus ventas y sus precios, sin caer en cuenta que estos son el resultado de las decisiones que se tomaron, sugiriendo que lo importante es lograr elevar las ventas o bajar los precios, olvidando que el fin económico de la empresa es el de crear riqueza, es decir el producir utilidades, lo que se logrará únicamente con el incremento constante de la productividad.

Así pues, los empresarios y directivos que buscan a toda costa bajar los costos o incrementar las ventas de la empresa y no la productividad, se basan en la falsa premisa de que el incremento de ventas y ahorro en costos, trae consigo automáticamente un aumento en las utilidades, en estos casos, desde su inicio, la empresa está basando sus decisiones en supuestos falsos y está condenada al fracaso, ya que un incremento en ventas trae consigo un aumento en el capital de trabajo, y en muchas ocasiones, el incremento de las utilidades que resultan de las ventas extras, no es suficiente para pagar el costo de capital que hay que invertir para impulsar las ventas. En otras palabras, el incremento en ventas no necesariamente se traduce en un incremento de la productividad de una empresa, que es lo genera más utilidades.

### EL POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

Los ingresos que representan las ventas de una empresa, forman parte constitutiva de las finanzas de la misma. Rodriguez (2004), explica el significado de lo financiero. “El término

financiero se refiere a las decisiones sobre el origen (financiamiento) y la aplicación (inversión) del dinero. Pero lo financiero no existe en estado puro; las decisiones de inversión y financiamiento responden, o deben de responder, a una estrategia de negocio congruente con las condiciones de la industria y sus tendencias”. (P. 45).

Para Porter (1999), la estrategia es la resultante de todas las actividades que se realizan en una empresa para posicionarse favorablemente en la estructura de la industria en que participa. Por lo tanto, todas las empresas tienen una estrategia implícita o explícita, ya que todas las empresas por el hecho vender, tienen una posición en el mercado, aún cuando no sean conscientes de cuál es esa posición. En cambio cuando la estrategia es explícita y fue adecuadamente formulada, busca la concomitancia entre la estrategia y los resultados financieros.

“Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. . . La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro del sector industrial. . . Ninguna cuestión es suficiente por sí misma para guiar la elección de la estrategia competitiva.” (P. 19).

Kotler (2007), sostiene que las empresas alcanzan los resultados óptimos cuando seleccionan cuidadosamente sus mercado meta y diseñan estrategias adecuadas para llegar a ellos.

“El mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería de enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar, de manera rentable, el mayor valor para el cliente y mantenerlos con el paso del tiempo.” (P. 50)

Para evaluar el atractivo de un mercado meta, los modelos desarrollados por Porter (1997), son útiles para que las empresas, ya que pueden mejorar su comprensión del mercado, de los sectores industriales y su entorno competitivo. Este análisis es importante no solo para desarrollar la estrategia de la empresa, sino también para orientar el manejo de las finanzas y la comercialización.

Porter (1997) afirma que la estrategia sirve para posicionar a la empresa dentro de la estructura de la industria en la que interactúa, y las acciones que deberá emprender para llegar a esa posición, por lo que, entonces es indispensable conocer, en primer término, la estructura de la industria en la que se compete.

“Esto es de primordial interés para los directores, dependiendo en forma crítica de la comprensión sutil de los sectores industriales y la competencia. Sin embargo, el campo estratégico ha ofrecido pocas técnicas analíticas para lograr este entendimiento, y las que han surgido carecen de profundidad y facilidad de comprensión. Por el contrario, dado que

los economistas han estudiado ampliamente la estructura industrial, pero en su mayoría desde la perspectiva del sector público, la investigación económica no se ha dirigido a los intereses de los directores de empresa" (P.7).

Con la globalización, los avances tecnológicos y los cambios en los deseos y necesidades de los consumidores, las fronteras entre los sectores industriales se diluyen cada día más. Kotler (2007) menciona, que la identificación del sector industrial al que se pertenece, y por lo tanto se va a analizar, no sólo debe de tomar en cuenta la clasificación tradicional de lo economía, sino que debe de partir del consumidor. "Las compañías identifican a sus competidores desde el punto de vista de la industria . . . también identifican a sus competidores como compañías que tratan de satisfacer la misma necesidad de los clientes o forjar relaciones con el mismo grupo de clientes."(P. 532).

La información modelada y adecuada para la toma de decisiones estratégicas, puede ser de mucha utilidad para seleccionar un mercado meta y de ahí partir para el análisis estructural, acotando al sector industrial en productos que satisfacen una misma necesidad. Por ejemplo, "El mercado de bebidas alcohólicas (excluyendo cerveza) de México creció un 3,2% en 2009 al alcanzar un valor de \$ 2,867.6 millones de pesos."<sup>1</sup>

Diferentes bebidas alcohólicas, que satisfacen una misma o similar necesidad, compiten en este mercado y entre ellas se reparten el valor total del mismo. Ver cuadro No. 1.

Cuadro No. 1 Valor del mercado de las bebidas alcohólicas en México

<b>Bebidas alcohólicas</b>	<b>% participación promedio (2005-2010)</b>	<b>Valor del Mercado (millones de pesos)</b>
Brandy y Cognac	22.2%	\$ 637.05
Licores	2.6%	\$ 75.39
Ron	17.2%	\$ 492.66
tequila y mezcal	44.9%	\$ 1,288.33
Whiskey	5.0%	\$ 142.30
Vodka y Ginebra	6.1%	\$ 176.02
Otras bebidas	1.9%	\$ 55.85
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 2,867.60</b>

Fuente: Base de datos Passport GMID

Sin embargo, la anterior información es insuficiente para la comprensión del sector, ya que muestra únicamente el valor final de los diferentes mercados de productos, y no como llegó cada uno de ellos a ese valor, cómo lo ganó y qué perdió en el camino.

Porter (1999) propone en su modelo de las cinco fuerzas, el investigar cómo interactúan las diferentes fuerzas en un industria, identificando donde se queda el valor generado por la misma y el atractivo del sector, primera fuente del desempeño financiero de una empresa. Sin embargo, la

comprensión de la dinámica de la industria es mucho más profunda. El modelo de Porter puede ser interpretado estático, si no se considera la dinámica de las fuerzas a través del tiempo, haciéndolas permanecer inamovibles en cuanto su influencia hacia todos y cada uno de los participantes en la industria.

Formulando el ejercicio con el modelo de las cinco fuerzas, se podría interpretar, que los agentes con los que interactúan los competidores (proveedores, clientes etc.) aparentemente ejercen la misma fuerza sobre todas y cada una de las empresas participantes, pero la realidad no es así. El mismo agente puede ejercer diferente poder de negociación en dos empresas diferentes, competidores entre sí. ¿De qué depende esto? ¿Únicamente de la estructura de la industria? No, depende también de la individualidad de cada empresa. Esta puede ser comprendida por múltiples variables, como podrían ser las características del producto, la comunicación con sus compradores, el precio de venta, el tipo de distribución, la calidad del mismo y muchas otras, es decir de su posición en la estructura de la industria.

Al aplicar el modelo de las cinco fuerzas, muchas empresas caen en el error de no segmentar la industria y los mercados y darles el mismo peso específico a todos los competidores y consumidores. Este enfoque en el análisis supone que todos los compradores son homogéneos y que todas las empresas participantes y buscan atraer a todos ellos de igual forma.

Es claro, que el análisis estructural del sector puede realizarse de una forma más profunda, con la metodología de los grupos estratégicos desarrollada por Porter (1997).

“El primer paso en el análisis estructural de los sectores industriales es caracterizar las estrategias a lo largo de estas dimensiones.<sup>2</sup> Esta actividad permite entonces el cartografiado del sector industrial en *grupos estratégicos*. Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. (P. 148).

Porter (1997), al explicar el modelo de las cinco fuerzas, menciona que cada una de ellas ejerce una influencia diferente en cada grupo estratégico existente en una industria. Esto provoca que en principio, los ingresos y las utilidades sean diferentes para cada grupo.

También es claro que a lo largo de la historia de un sector industrial, las diferentes empresas han utilizado estrategias muy diferentes en cuanto a las dimensiones estratégicas se refiere. El modelo de las cinco fuerzas proporciona el contexto sobre el cual compiten actualmente las empresas del sector industrial. Sin embargo se debe de comprender a través del tiempo el porqué algunas empresas tienen mejor desempeño que otras y cómo se relaciona esto con su posición estratégica.

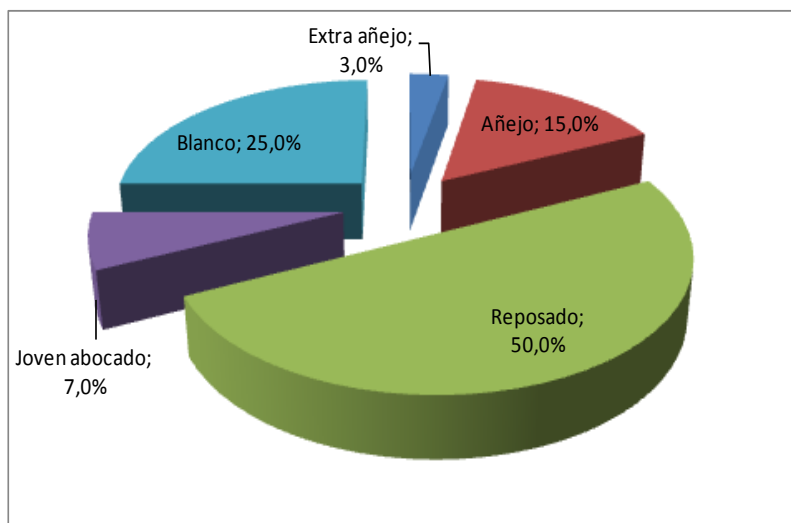
Al hacer el análisis desde la industria, el mercado meta y el perfil de los consumidores se debe orientar hacia las competencias centrales de las empresa, o sea, que es lo que hace mejor la empresa desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades de los consumidores y el entorno competitivo, para evitar el error muy común de fragmentar a la empresa en múltiples actividades independientes, estrictamente procesuales, que muchas veces no agregan ningún valor a los productos y servicios entregados al consumidor y no se logre tener una ventaja competitiva. El análisis estratégico debe ser un esquema holístico, ya que la empresa y su contexto son una sola cosa, no están fragmentadas en áreas de influencia e interés y cuya finalidad es el incrementar sostenidamente la productividad de toda la firma, no de sus productos individualmente, ya que “un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. . .” (Marco De. P. 2).

Después de medir el atractivo del grupo industrial, la variable más importantes sería la selección de los mercados meta, y ésta elección deberán de tomar en cuenta la extensión y el atractivo de los mismos, ya que de esto dependerán las decisiones referentes al producto, precio, distribución, promoción, calidad etc., o sea que del segmento meta, saldrá la oferta de valor ofrecida por la firma para que los compradores se sientan atraídos hacia ella y le sean fieles.

En la selección de los mercados meta, hay que tomar en cuenta de que estos son finitos, tienen un número de consumidores límite, y además la empresa tiene que competir con otras firmas para lograr la preferencia y fidelidad del consumidor, por lo tanto, los ingresos máximos que por ventas que pueda obtener una empresa en un mercado, solo pueden llegar hasta el límite de ese segmento de mercado.

Suponiendo, que sea una empresa de la rama industrial del tequila, la que está haciendo el análisis para seleccionar su mercado meta, tendría que competir con otras 1,189 marcas pertenecientes a 145<sup>3</sup> empresas tequileras por el total de \$1,288.33 millones de pesos que vale el mercado del tequila. Esta empresa hipotética está compitiendo en el segmento del tequila 100% agave y que del total del valor de mercado del tequila, el 58,2% corresponden a ventas de la categoría tequila 100% y el 41,8% a la categoría tequila (51/49).<sup>4</sup> Del subtotal de la categoría tequila 100% agave, el consumo por clase de tequila, se observa en la gráfica 1.

Gráfica 1. Clases de tequila preferido por los consumidores.



Fuente: Rivera, B. (P. 98)

Haciendo unos sencillos cálculos se puede ver que el tope máximo de ingresos en el segmento de tequilas reposados 100% agave sería de \$374,9 millones de pesos que se repartirían entre las empresas competidoras en este segmento.

La metodología de los grupos estratégicos, permite al analista, el enfocarse exclusivamente a sus competidores directos, es decir, con aquellos que compite más de cerca. Suponiendo que la marca hipotética de tequila de “Don Fulano” sea la que quiera conocer a sus competidores directos, para estimar mejor sus eventuales ingresos, identifica, a partir de su estrategia competitiva, sus propias variables de competencia y las compara con las marcas con las que compite en cada una de las variables. El cuadro 2, muestra los resultados de la hipotética comparación.




Cuadro No. 2. Competidores de tequila “Don Fulano” por variable del producto.<sup>5</sup>

Canal de distribución	Característica del producto	Precio	Tipo de mercado
Campo Azul	<b>Cazadores</b>	Maestro tequilero añejo	Campo azul
Cazadores	Centenario	Cazadores Corzo Blanco	<b>Cazadores</b>
Centenario	Corralejo	<b>Cazadores Corzo Reposado</b>	Cristeros
Corralejo	<b>Don Julio</b>	<b>Don Julio Añejo</b>	Heaven Hill
<b>Herradura</b>	Espolón	Sauza 3 generaciones añejo	<b>Herradura reposado</b>
Jimador	<b>Herradura</b>	Espolón Blanco Repujado	<b>José Cuervo</b>
José Cuervo	Hornitos	<b>Herradura añejo</b>	Regional
	Jimador	<b>Herradura Gran Imperio</b>	Sauza Hornitos
	<b>José Cuervo</b>		Silver Diamond
	Regional		Sir Francis Drake
	San Matías		Viuda de Romero
	Sauza Hornitos		

Fuente: Rivera, B. (P. 114)

Los participantes, como se puede ver en el cuadro, en ese segmento del mercado son muchos, sin embargo los que compitan con “Don Fulano” con el mayor número de variables, son los que van a conformar su grupo estratégico (las marcadas con rojo) ya que su oferta de valor es similar y atienden al mismo grupo de consumidores, aunque su estrategia sea diferente. El cuadro No. 3 y la figura No. 1 muestran el grupo estratégico y las estrategias de las empresas competidoras.

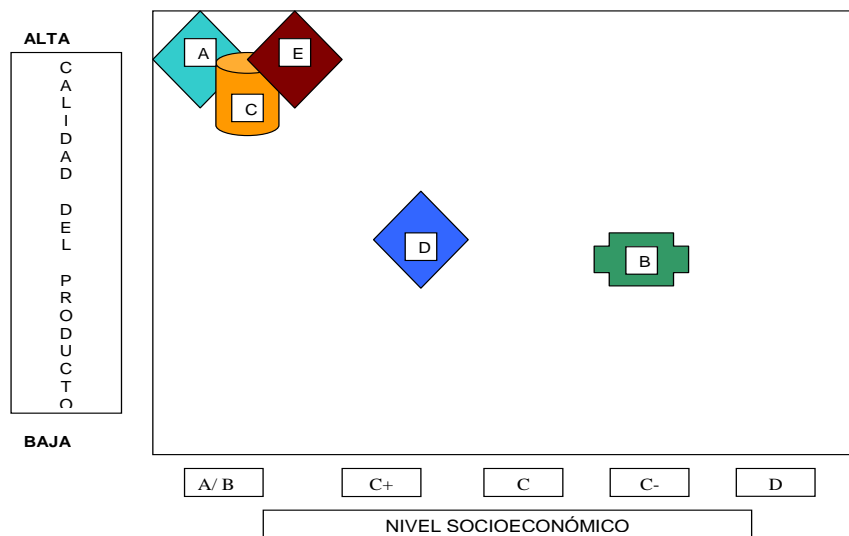
Cuadro No. 3. Un grupo estratégico en la rama industrial tequilera.

Empresa	Dimensión estratégica	Símbolo
A) Don Fulano	Especialización	
B) Cazadores (Bacardí y Compañía)	Selección de canal	
C) Don Julio (Tequila Don Julio)	Imagen de marca	
D) Herradura (Brown-Forman de México)	Especialización	
E) José Cuervo (Tequila Cuervo)	Especialización	

Fuente: Rivera, B. (P. 115)

El mapa del grupo estratégico, en este ejemplo diagramadas con las variables de calidad del producto y nivel socioeconómico<sup>6</sup> al que va dirigido, va a mostrar qué empresas del grupo estratégico, compiten más de cerca y luchan por atraer y retener al mayor número de consumidores posible. Ver figura 1.

Figura No. 1. Mapa estratégico hipotético de la rama industrial del tequila.



Fuente: Rivera, Blanca



Así en el ejemplo hipotético, tequila “*Don Fulano*” va a competir por \$374,9 millones de pesos con las otras cuatro empresas rivales. De las participaciones de mercado, resultará la cantidad aproximada de ingresos que obtiene cada empresa.

Si los ingresos por ventas no satisfacen a la empresa, ésta puede implementar algunas acciones para tratar de incrementarlas, atrayendo a compradores de las otras empresas competidoras, adecuando el producto para servir a otras necesidades de los mismos u otros clientes, incrementando el número de unidades adquiridas en cada compra por parte de los clientes, o cambiando y ampliando su mercado meta. Pero aún emprendiendo cualquiera de estas acciones, las ventas seguirán siendo finitas, situación que tiene como resultado que en un mercado meta, los ingresos que pueda tener una empresa tienen un tope. En este caso de aproximadamente \$ 374,9 millones de pesos, a distribuirse entre las cinco empresas participantes en el segmento meta.

En síntesis, los ingresos de una empresa, provienen de las ventas que realice en el mercado meta que seleccionó en el momento de diseñar el posicionamiento estratégico. En ese segmento meta va a competir con otras empresas de su grupo estratégico, que también buscan atraer para sí, la mayor parte posible de los consumidores del segmento meta.

#### LA GENESIS Y LA GESTION ESTRATEGICA DE LOS COSTOS

La segunda parte de la ecuación, los costos, también deberán de conocerse para gestionarse adecuadamente, y evitar que se acerquen demasiado a los potenciales ingresos máximos posibles de las empresas.

Las decisiones de asignación de costos y la gestión estratégica de los mismos es una actividad que tradicionalmente se ha realizado en las empresas con diferentes metodologías que a través del tiempo han demostrado o bien que no proporcionan a los directores y gerentes suficiente información para la toma de decisiones o lo que es peor aún, que proporcionan información falseada. La contabilidad de costos, cuya función es proporcionar información de utilidad para la toma de decisiones, se ha visto acotada por la contabilidad fiscal, ya que el ejercicio de ésta consume el tiempo y los otros recursos destinados por las empresas a su actividad contable. La contabilidad fiscal tiene usuarios con diferentes fines que los que necesitan los directores y gerentes para conocer y evaluar su posición competitiva.

Si se partió del supuesto de que la estructura de la industria y la posición que guarda la empresa en dicha estructura son los aspectos determinantes para el desempeño financiero de una empresa, surge el problema de cómo asignar los costos, ya que de su asignación y gestión dependerán, en segundo término, después de los ingresos, los resultados financieros de la empresa.

Sin embargo la asignación y el comportamiento de los costos no es comprendido en su totalidad en la mayoría de las empresas, incluso se llegan a confundir conceptos como egresos y costos,

concentrándose en las actividades de mayor flujo de costos, como la fabricación, sin llegar a conocer realmente el impacto que tienen los costos de otras actividades como la mercadotecnia, centrándose el debate sobre si en una actividad o un egreso es un costo o un gasto, si impacta a los impuestos y otras cuestiones que desvían la atención del verdadero propósito, que es la comprensión del comportamiento de los costos y su correcta gestión.

¿Qué es lo que genera los costos en una empresa y que es lo que los impulsa en determinada dirección? La respuesta que se le da a estas preguntas es importante para la comprensión del rol estratégico que desempeñan los costos. Algunos autores los identifican con los productos y servicios de una empresa. Otros los identifican con las actividades y los más osados afirman que los costos son generados por las actividades y que éstas están asociadas con los productos y servicios de la empresa.

Los partidarios de que los costos pueden asociarse directamente con el producto los clasifican en costos directos y costos indirectos. El problema surge cuando se plantea la pregunta de ¿Qué parte del costo indirecto se le asigna a uno u otro producto, línea, familia o a otra unidad de negocio? Esa pregunta queda sin contestar satisfactoriamente, por lo que las decisiones pueden estar tomadas sobre información inadecuada, incrementando considerablemente el riesgo de fracaso.

Romero (1993) propone que “no son los productos sino las actividades las que causan los costos y, en segundo lugar, son los productos los que consumen las actividades. Así es precisamente como se ligan los costos con los productos: Por medio de las actividades, las cuales son causa de los primeros y son consumidas por los segundos”. (P. 49). Este sistema de asignación de costos es conocido como costeo ABC.

El punto de partida para el análisis de costos es el definir la cadena de valor de una empresa, ya que ésta está configurada por actividades primarias y de apoyo, y asignar costos operativos y activos a las actividades de valor. Esta cadena debe de construirse a través de toda la cadena de intercambio de valor de la industria, ya que solamente de esta manera se podrán identificar algunos costos incurridos y valores creados por la interrelación de dos o más eslabones en dicha cadena. En otras palabras, algunos proveedores o los proveedores de los proveedores, pueden estar pasando costos derivados de una ineficiencia de ellos mismos, que tal vez la empresa que quiere gestionar sus costos no pueda corregir directamente, pero sí podría emprender acciones para neutralizar dicha ineficiencia.

El proceso que se sigue para realizar el análisis estratégico de costos, en una cadena productiva, es el siguiente:

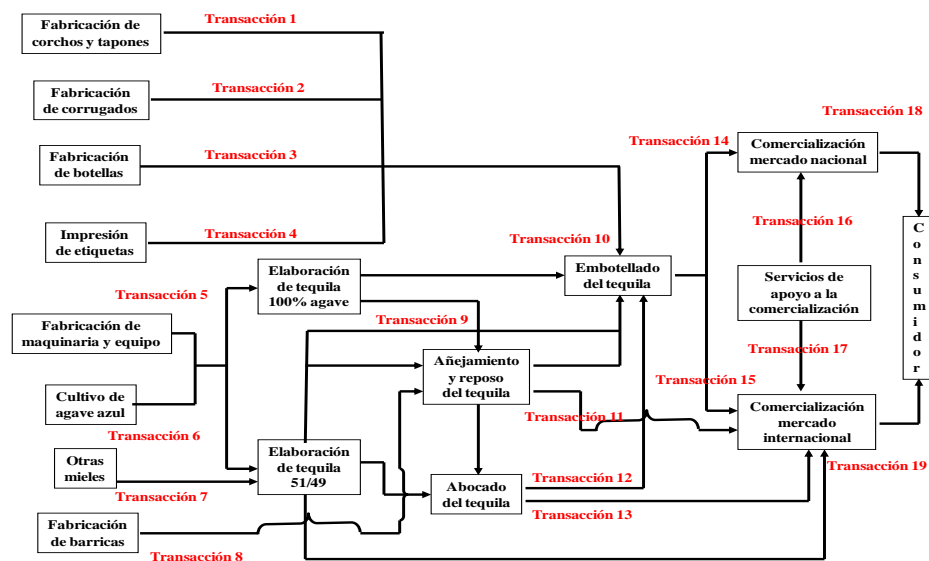
1. Identificar la cadena de intercambio de valor, incluyendo proveedores y compradores.

2. Identificar la cadena de valor apropiada, asignando costos, activos fijos y capital de trabajo a cada eslabón de la cadena.
3. Diagnosticar las génesis y directrices de los costos para cada actividad de valor y el cómo interactúan entre ellas.
4. Identificar las cadenas de valor de los competidores y determinar el costo relativo de ellos y las fuentes de diferenciación de costos.

Identificar la cadena de intercambio de valor, a menudo se confunde con la identificación de la cadena productiva de una industria. La diferencia entre ambas estriba que la primera se fundamenta en las operaciones de intercambio comercial (proceso de compra-venta) de un bien o servicio; la segunda se basa más en los procesos de transformación que se siguen para convertir una materia prima en un producto terminado. Para identificar los costos hay que concentrarse en la primera, ya que en el intercambio se puede perder parte del valor generado en el eslabón o ganar de otro eslabón.

¿Cuáles son los procesos de intercambio comercial que se dan a lo largo de toda la cadena convirtiendo las materias primas en productos o servicios de valor para el consumidor? El desarrollo de una cadena de intercambio de valor incluye cuatro fases: a) Definir los eslabones y los límites de la cadena de intercambio de valor; b) estimar los intercambios comerciales de la cadena y las estructuras de mercado de cada intercambio; c) ordenar las actividades en una secuencia real de intercambios comerciales; y, d) verificar el mapa resultante. Ver. Figura No. 2

Figura No. 2. Cadena de intercambio de valor de la rama industrial del tequila.



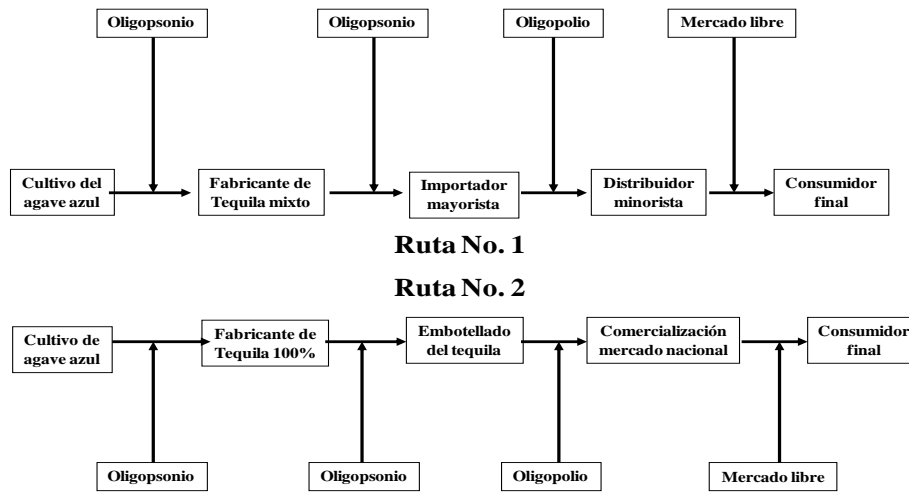
Fuente: Desarrollo propio

Este mapa servirá de base para comprender mejor la dinámica de los costos que se van agregando a lo largo de toda la cadena; identificar el eslabón de la propia industria y guía para

aplicar el modelo de las cinco fuerzas a cada una de las transacciones comerciales. La información que se genere en este paso será de importante para la toma de decisiones estratégicas.

La cadena de valor apropiada es la ruta estratégica que se utiliza para obtener insumos que serán transformados en productos finales de valor para un grupo de consumidores. En cualquier cadena de intercambio se pueden identificar dos o más rutas.

Figura No. 3. Posibles rutas estratégicas en la rama industrial del tequila.



Fuente: Desarrollo propio

Una vez identificada la ruta apropiada, habrá que profundizar en la búsqueda de la información.

Porter (1999) explica que:

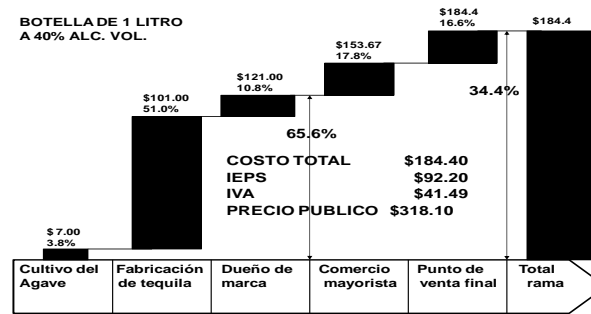
“Con propósitos de análisis de costos, la disgregación de la cadena de valor genérica en actividades de valor individuales debería de reflejar tres principios que no son mutuamente excluyentes:

- El tamaño y el crecimiento del costo representado por la actividad.
- El comportamiento del costo de cada actividad.
- Diferencias del competidor al desempeñar la actividad”. (P. 81).

Este análisis requiere de un ejercicio de investigación y creatividad importantes. Algunos de los datos necesarios se podrán obtener de una investigación de campo y/o de la propia experiencia en el ramo. El obtener algunos otros datos requerirá de imaginación y creatividad.

La visión tradicional de generación de valor agregado por eslabón y el concepto y la metodología que proponen Gadiesh y Gilbert (1998) en su artículo The Profits Pools: A Fresh Look at Strategy ayudan mucho a la comprensión del comportamiento de los costos y la generación de utilidades a través de la cadena de valor de una industria. Ver. Gráficas No. 2 y 3.

Gráfica No. 2. Valor agregado Bruto de la industria del tequila



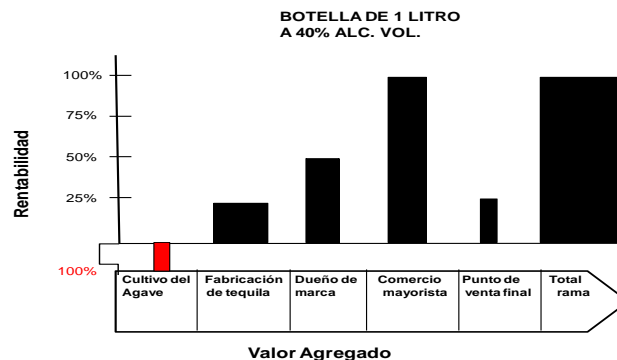
Fuente: COECYTJAL. Datos actualizados por el autor

Si se observa el eje de las abscisas o de las “X”, éste expone una ruta estratégica en la cadena de intercambio de valor de la industria tequilera. El eje de las ordenadas o de las “Y” muestra la cantidad relativa de valor agregado de cada eslabón del eje horizontal. Esta es una información valiosa, ya que asigna ingresos, y da una panorámica de los mismos, pero no muestra los costos ni su comportamiento.

Si se sigue lo expuesto por Gadiesh y Gilbert respecto a la asignación de costos y activos, el resultado va a ser la rentabilidad y el valor agregado de cada uno de los eslabones. En la gráfica 3, se observa la misma cadena de intercambio de valor, una vez que se le han asignado los costos y los activos. Está representado en el eje de las ordenadas como margen de utilidad. El eje de las abscisas representa el valor agregado. La metodología de Gadiesh y Gilbert estima mejor la información sobre la rentabilidad de cada eslabón.

La asignación de costos operativos y activos, puede resultar una operación mucho más compleja de lo que aparenta de inicio. Por supuesto que no se requiere de información tan precisa como la de los informes contables. Hay que recordar que la finalidad es identificar la relación y los costos aproximados inherentes a la cadena de valor, por lo que su representación en números gruesos sería suficiente.

Gráfica No. 3. Rentabilidad de los eslabones de una ruta estratégica de la rama industrial del tequila.



Fuente: Estimaciones propias

El desarrollo de la cadena de intercambio de valor a lo largo de toda la industria, asignando costos, activos fijos y capital de trabajo a cada actividad nos permite:

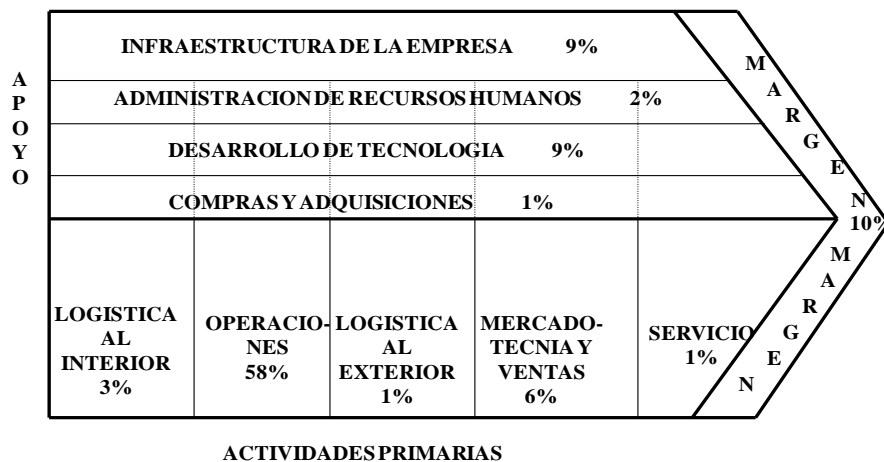
- Verificar las diferentes actividades a través de la cadena de intercambio de valor.
- Relacionar los costos operativos, activos fijos y capital de trabajo para todas las actividades.

La disgregación de las actividades de valor para la asignación de costos, deben de cumplir con alguna de las siguientes premisas:

- Representan un porcentaje significativo de los costos operativos.
- Si el comportamiento de los costos de una actividad es diferente al comportamiento de los costos de otra actividad.
- Si tienen un potencial de diferenciación, de manera que los competidores y/o la empresa puedan hacerlo de forma distinta.

Ya con el gráfico de los costos y activos en los eslabones exteriores de la empresa, se buscará gestionar los costos dentro de la cadena de valor de la empresa, para asignarles los costos y los activos. El modelo de cadena de valor desarrollada por Porter (1999), es una herramienta valiosa para lograr este objetivo. El asociar todos los costos con las actividades de apoyo y las primarias proporcionará la información necesaria para gestionar adecuadamente los costos.

Figura 4. Asignación de costos a la cadena de valor



La figura 4, muestra la asignación de costos a las diferentes actividades realizadas en una empresa, según el modelo de Porter, no hay que olvidar que estas actividades pueden disgregarse aún más, si cumplen con los criterios mencionados anteriormente.

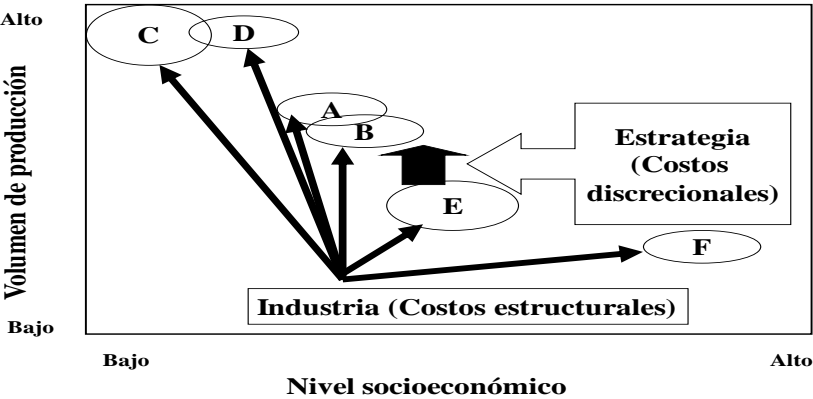
Para la asignación de costos en la cadena de valor, hay que tomar en cuenta que la génesis de los costos se encuentra en las actividades que se realizan en una empresa, y éstas son de dos tipos. Las actividades que se generan para crear un valor determinado y las actividades que se generan

para apoyar a las primeras. Por lo tanto hay costos derivados de la propia estrategia y costos derivados de la industria a la que se pertenece. A los primeros se les llamarán costos discrecionales, su comportamiento se deriva de la decisión de ocupar una posición en una industria, y a los segundos costos estructurales ya que son inherentes por la selección que se ha hecho de estar y permanecer en una industria determinada. El problema ahora está en identificar los costos discrecionales de los costos estructurales. Para poder hacerlo se necesita comprenderlos cabalmente.

Los costos discrecionales tienen un comportamiento diferente a los costos estructurales. Los costos derivados de la industria a la que se pertenece tienen un límite, son finitos. Las materias primas están asociadas a una actividad específica (manufactura), mientras la empresa no realice ninguna actividad de manufactura, no incurre en un costo, cuando las realice, bien o mal, esto es independiente, empieza a generar costos. Es la actividad, no la materia prima, la que genera costo y como consecuencia el valor (al hacer las cosas bien o mal), por lo tanto por más alto que sea el estándar de calidad de la materia prima (suponiendo que calidad y costo están relacionados) este costo tiene un límite conocido (basta investigar con los proveedores) , pero la forma de realizar la actividad no tiene límite, se puede realizar de diferentes maneras, es decir, se puede incurrir en costos infinitamente altos, aún cuando se sobrepase el ingreso potencial del segmento meta (por supuesto, sin ser consientes de ello). Siempre habrá formas diferentes, tecnología diferente, conocimientos diferentes a los que hemos seleccionado. Los costos estructurales, son los más difíciles de calcular por lo que deben de ser más cuidadosamente estudiados.

Los costos estructurales impactan de similar manera, a todas y cada una de las empresas que compiten en una industria, pero, los costos discrecionales solo impactan a cada empresa en lo particular, llegando incluso al grado que una empresa pueda eludir o acrecentar algún costo discrecional, dependiendo de su estrategia. La figura 5 ilustra el concepto de los costos estructurales y los costos discrecionales.

Figura 5. Costos estructurales y costos discrecionales



Fuente: Desarrollo Propio

Si la génesis de los costos son las actividades, ¿Qué es lo que los impulsa en determinada dirección? Es decir, como se van agregando conforme se realizan las actividades. Como se ha visto, los costos son una elección de la empresa. No representan una espada de Damocles que pende sin remedio sobre todas las empresas, están en función de la industria a que pertenece y a la estrategia seleccionada. La empresa decide en donde y por qué invertir su efectivo; este efectivo es de esperar que reditúe, por lo mismo, se tiene que encausar en la dirección elegida para llegar al posicionamiento deseado.

Desde su origen (las actividades), los costos tienen un flujo, es decir, van desplazándose a lo largo de las actividades de la empresa y al final, cuando se convierten en productos y son vendidos, se convierten en los ingresos de la empresa. De la empresa depende si se hacen una o varias represas en el flujo, agregando costos a las actividades necesarias pero sin creación de valor, incrementándolos torpemente, o se dejan fluir con libertad, en la dirección elegida para crear el valor para el consumidor. Incluso la empresa puede incrementar deliberadamente los costos en una o varias actividades que contribuyan a acrecentar el valor prometido a los consumidores y así alcanzar la posición elegida.

Hay otros dos elementos que afectan los costos y las inversiones que generalmente quedan fuera de los análisis tradicionales de costos. El primero es el factor tiempo y el segundo es la comprensión de la relación de los costos e inversiones con la estrategia.

El comportamiento de los costos y las inversiones cambian a través del tiempo. Tienen una relación estrecha que es dinámica y que por lo tanto repercute en el desempeño de una empresa. Los costos no corren paralelamente en el tiempo con las utilidades sino que muestran comportamientos muy distintos. Al bajar los costos no necesariamente se incrementan las utilidades, aunque el precio de venta permanezca sin alteración. Hay muchos otros factores que influyen en las utilidades a través del tiempo que no necesariamente alteran los costos, ni relativa ni absolutamente. El costo financiero de las cuentas por cobrar o el incremento de inventarios ejemplifican lo anterior. Esos factores no siempre están a la vista de los directores y gerentes y pueden pasar inadvertidos por mucho tiempo e incluso llevar a la empresa a incurrir en pérdidas.

No hay que olvidar que una de los factores del desempeño de una empresa, es la estructura de la industria en la que compite y ésta es dinámica; el tiempo que pasa entre la reducción de un costo y el retorno del efectivo a la caja de la empresa puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. El lapso que se elija para la asignación de costos e inversiones en las actividades de valor deberá ser representativo del desempeño de la empresa, ya que una variable, adelantándose en el tiempo, que impacte una de las cinco fuerzas puede ser la causa de la baja de utilidades sin afectar el costo.



El segundo factor de importancia, es la comprensión de la relación de los costos e inversiones con la estrategia. Las diferentes posiciones estratégicas que puede ocupar una empresa dentro de la estructura de la industria en la que compite, tienen diferentes ingresos, es necesaria una inversión diferente y una estructura de costos diferente, lo que afectará sin duda el desempeño financiero de la empresa.

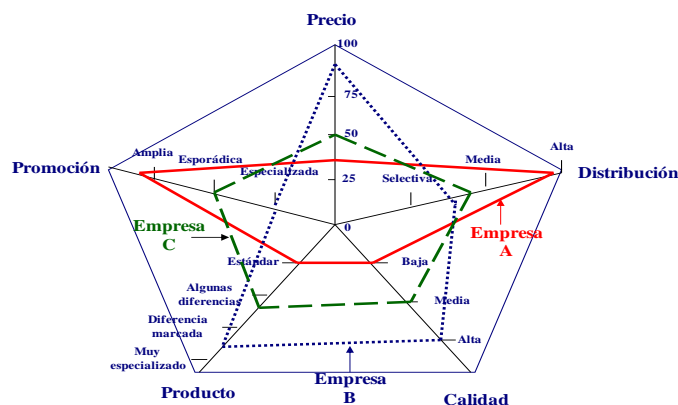
Finalmente, se tiene que identificar la cadena de valor de los competidores para determinar el costo relativo de ellos y poder conocer las fuentes de diferenciación de costos. Esta última fase es de suma importancia para lograr un desempeño superior al promedio de la industria.

La metodología de Porter de los grupos estratégicos permite hacer el análisis más manejable. La finalidad de reconocer los diferentes grupos estratégicos es reconocer la posición que guardan y el desempeño que tienen para poder desarrollar la propia estrategia de la empresa. A cada grupo estratégico, lo afectan de diferentes maneras las cinco fuerzas, por lo que las empresas deben tratar de posicionarse en el grupo que más les convenga. El potencial de utilidades de las diferentes empresas en diferentes grupos estratégico suele tener diferencias muy significativas, por lo mismo su análisis es imprescindible. El siguiente punto será la capacidad que tenga la empresa para llevar a cabo su estrategia, o sea, la implementación de la misma, esto determinará el rendimiento que tenga en el largo plazo.

Las estrategias que utilizan las empresas para competir en un sector industrial pueden diferir en una gran variedad de formas. Por lo tanto, habrá que seleccionar primero, las variables a medir para comprender mejor la estrategia de cada competidor.

El concepto de multidimensionalidad de la estrategia ayuda a conocer los costos discrecionales de los competidores y a comprender el porqué coexisten muchas empresas en un mismo grupo estratégico que tienen una oferta de valor diferente para un grupo de consumidores y éstos las prefieren sobre otras. Ver figura No 6.

Figura 6. La multidimensionalidad de la estrategia.



Fuente: Desarrollo propio.

Las empresas A, B y C, de la figura 6, aunque compitan en una misma industria y se dirijan a el mismo mercado meta, lo hacen de manera distinta; la empresa A, desarrolla su estrategia seleccionando ventas masivas, a diferencia de la empresa C. Las actividades que realizan y que conforman su estrategia son completamente diferentes (por ejemplo, para la empresa A las economías de escala son importantes, para la empresa B no lo son).

Este ejercicio, permite una aproximación a los costos estructurales y los costos discrecionales de los competidores.

Ya se mencionó, que los costos estructurales, tienen un impacto similar en todas las empresas de la industria, podrán diferir un poco, pero no demasiado. En cambio los costos discrecionales, que se generan por decisiones al interior de las empresas, aunque sean más difíciles de calcular, no son oscuros secretos.

Generalmente, los costos discrecionales están a la vista de todos, incluso de los competidores, ya que son en los que incurre una empresa para posicionarse en un mercado meta.

Por supuesto que la información para determinar la cadena de valor y asignar los costos relativos no siempre está disponible. El desarrollo de la cadena de valor de las diferentes empresas del grupo estratégico es importante. De hecho el mapa de los grupos estratégicos, ya proporciona mucha información. Asignar los costos relativos a cada actividad es otro problema mayor. El concepto de costos estructurales y costos discrecionales, ayuda a completar la tarea.

En la práctica, no será tan difícil, determinar que el costo de la principal materia prima será muy similar a todas las empresas, ni el costo de la mano de obra especializada. Si se observan los atributos que conforman el perfil estratégico de cada empresa, y basamos en la experiencia propia, la aparentemente titánica empresa no lo es tanto.

Este análisis también da pie para determinar las fuentes de diferenciación de costos. Nunca hay que perder de vista que una ventaja competitiva sostenible en el tiempo nace de la interrelación de los eslabones de la cadena de valor. Aquí es donde se encuentra la ventaja en costo, la ventaja en diferenciación o el enfoque a un nicho.

Por supuesto que este ejercicio requiere de creatividad e imaginación. Sería poco menos que imposible el realizarlo con las viejas normas de asignación de costos. El costeo por actividades o método ABC, es un buen sistema que nos permite hacerlo.

¿Es esta actividad importante para la empresa, vale la pena dedicar tiempo y recursos para hacerlo? No hay que olvidar la finalidad, es generar información que permitirá conocer anticipadamente, la posición competitiva de la empresa y su tope máximo de ingresos, lo que facilitará la manera de gestionar sus inversiones y sus costos, durante la implementación de la estrategia.

## CONCLUSIONES

En un ambiente económico de crisis recurrentes y cada vez más prolongadas y continuas, el margen de maniobra de las empresas para lograr la competitividad, se reduce notablemente, ya que los cambios se suceden tan rápidamente que los directivos y empresarios deben de estar muy atentos para adecuar su estrategia a la cambiante dinámica del entorno.

Para lograrlo, deben de contar con herramientas que permitan un diagnóstico y una implementación más expedita de su situación actual y de los resultados financieros que quieren lograr. Los antiguos métodos de planeación estratégica, proyección de ventas y contabilidad de costos, consumen mucho tiempo, y para cuando se logre el diseño e implementación de dichos sistemas, estos son obsoletos, ya que el entorno cambió.

Para minimizar este problema, los empresarios y directores deben de trabajar más con mapas mentales generados del conocimiento y modelados para la comprensión del entorno en el que se desenvuelven y las diferentes opciones que tienen para crear valor para el consumidor, con lo que lograrán obtener rendimientos superiores al promedio de su industria.

Los mapas y modelos mentales son útiles en la medida en la que los empresarios y directores estén dispuestos a flexibilizar su estrategia y adecuarla a los tiempos cambiantes, direccionando sus actividades para ajustarlas al posicionamiento estratégico que quieran lograr.

La utilización de mapas y modelos también permiten al empresario o directivo el conocer más a sus competidores, qué estrategias utilizan, cuál es su posicionamiento estratégico y los costos estructurales y discrecionales en que incurren. Esta información es será de mucha utilidad para desarrollar el propio posicionamiento estratégico y eventualmente seleccionar estrategias de diferenciación, liderazgo en costo o enfoque, más acordes a los requerimientos de los diferentes segmentos del mercado meta.

La repetición de las metodologías sugeridas en este escrito, también contribuirán a reducir la curva de aprendizaje sobre el posicionamiento estratégico y la gestión estratégica de costos, reduciendo en algo la incertidumbre de los cambios producidos por las crisis, permitiendo a las empresas un incremento continuo en la productividad y la competitividad de las mismas.

---

<sup>1</sup> Base de datos EBSCO. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=11&hid=111&sid=e9d274e5-e2b3-412d-b07b-3443fc23a082%40sessionmgr113> P. 2.

<sup>2</sup> Las dimensiones de la estrategia señalada por Porter, son: 1) Especialización; 2) Identificación de marca; 3) Empujón/versus/jalón (Push y pull); 4) Selección del canal; 5) Calidad del producto; 6) Liderazgo tecnológico; 7) Integración Vertical; 8) Posición de costo; 9) Servicio; 10) Política de precios; 11) Apalancamiento; 12) Relación con los gobiernos nacional y anfitrión.

<sup>3</sup> Consejo Regulador del Tequila. Recuperado de [http://www.crt.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=202&Itemid=225&lang=es](http://www.crt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=202&Itemid=225&lang=es)

<sup>4</sup> *Ibíd.* Recuperado de <http://www.crt.org.mx/EstadisticasCRTweb/>

<sup>5</sup> Las marcas en rojo, son las que compiten en tres o más variables, por lo que forman parte del mismo grupo estratégico

<sup>6</sup> Se pueden realizar diagramas, con tantos pares de variables como sea necesario.

---

## REFERENCIAS

- Base de datos EBSCO. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=11&hid=111&sid=e9d274e5-e2b3-412d-b07b-3443fc23a082%40sessionmgr113>
- Base de datos Passport GMID. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>
- Coecytjal. (2002) El valor agregado en las cadenas productivas de Jalisco. *Gobierno del Estado de Jalisco*. Recuperado de <http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal/coecytjal>
- Consejo Regulador del Tequila. Recuperado de [http://www.crt.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=202&Itemid=225&lang=es](http://www.crt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=202&Itemid=225&lang=es)
- Gadiesh, O. y Gilbert, J. (1998). Profit Pools. *Harvard Business Review*. May/Jun.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (11ª ed.). México: Pearson/Prentice Hall.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (24ª Reimpresión). México: C.E.C.S.A.
- Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva*. (18ª Reimpresión). México: C.E.C.S.A.
- Ricardo, D. (1959). *Principios de economía política y tributación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez, R. (2004). *Ensayos y ejercicios para un curso de Finanzas*. Guadalajara, México: Edición privada.
- Romero, A. (1993). *La contabilidad gerencial y los nuevos métodos de costeo*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rivera, B. (Coord.) (2008). *Análisis Estratégico de la industria tequilera*. (Paper). ITESO, Tlaquepaque, México.
- Romo, D. y Abdel, G. (2005). Sobre el concepto de Competitividad. *Comercio Exterior*, 3 (55), 200-214.
- Marco, De D. (2002). Productividad y Competitividad. Recuperado de <http://www.oaplo.com.ar/Articulos/Productividad-3002.pdf>