

Competitividad más allá de la devaluación

Una vez que se diluya las ventajas del tipo de cambio bajo el efecto de la inflación, sueldos, retenciones e impuestos, solo queda la productividad y las ventajas competitivas.

Muchas empresas están preocupadas porque sus costos crecen más que sus ingresos, y/o el trabajo incrementa y las ventas son igual o menores. El auge de la economía mundial y la devaluación de 2002 incrementaron el nivel de actividad de la industria argentina, pero según el Global Competitiveness Index la productividad argentina cayó del puesto 70 al 85 solo en el último año (puesto 64 en 2002 de 131 países). Cabe destacar que Chile ocupa el puesto 26.

Con el incremento de los costos internos, esta falta de productividad se está haciendo notar en la rentabilidad de las empresas. Esta última cayó un 16% en un año según la Fundación Observatorio PyME. Aumentos del 21% en sueldos y aún más en algunos insumos ponen en jaque a empresas que no pueden aumentar sus precios. La única salida para ellas es incrementar su competitividad.

Vale la pena analizar los factores microeconómicos que componen el índice, comparando Argentina con Chile. El índice de Naturaleza de las Ventajas Competitivas con un ranking 125 para Argentina, 52 para Chile, la Amplitud de la Cadena de Valor 103/ 48, Control de la distribución Internacional 107/30. Inversiones Extranjeras y Transferencia de Tecnología 102/ 30, Nivel de Absorción Tecnológica de las Empresas 99/ 38.

El informe destaca que las ventajas obtenidas por la devaluación son temporales y por si sola no genera ventajas sostenibles. Por ello, las empresas que no aprovechan esta época de vacas gordas para incrementar su productividad y diferenciarse en el mercado sufrirán épocas recesivas en el futuro cuando las condiciones cambien.

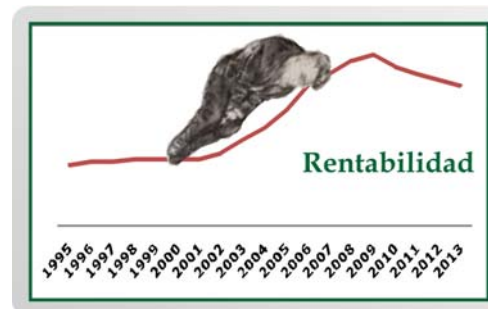
Para lograr un crecimiento y una buena rentabilidad sostenible en el tiempo las empresas necesitan generar mayor valor en su oferta, incrementar la productividad de la empresa y organizarla para ser

sustentable en los distintos escenarios posibles. La diferenciación así como la productividad no pasan solo por la innovación en productos y procesos o la inversión en nueva tecnología, existen otros puntos donde una empresa puede trabajar para mejorar sus ganancias.

Caminos a seguir

Rentabilidad es igual al precio que están dispuestos a pagar los clientes menos el costo de lograrlo.

Cualquier acción que permita el incremento del primer factor o la disminución del segundo mejora el resultado. Combinando conocimientos de marketing con experiencia en organización y costos se logra optimizar la rentabilidad de la empresa.



Muchas de estas acciones no requieren de grandes inversiones en maquinarias o personal, solo un análisis profundo que permita **definir los factores del negocio que generan mayor valor percibido**, y un set de estrategias y planes de acción para potenciar dichos factores. A partir de este análisis es posible realizar un **estudio de costos** que optimice el uso de recursos, lo cual junto al punto anterior, permite incrementar el resultado positivo de la compañía.

La mejora en la eficiencia siempre empieza por casa, pero sigue en **la cadena de valor** (distribuidores, proveedores y otros). Por ejemplo, un trabajo coordinado con la cadena de suministro permite la reducción

de costos y contingencias, así como el incremento de la productividad de la propia compañía. No olvidemos que la cadena se corta por el eslabón más débil.

El buen [conocimiento del comportamiento del comprador](#) permite diseñar ofertas diferenciables y estructura de costo eficientes que se transformen en ventajas competitivas y sustentables para la empresa. Esta técnica requiere un monitoreo continuo de los clientes para adaptar la oferta a los cambios del mismo y su entorno.

Para garantizar la solvencia y la rentabilidad de la empresa en el tiempo, se recomienda un [análisis de riesgo](#) que

permita diseñar estrategias para enfrentar los cambios en los futuros escenarios y, por que no, aprovechar estas variaciones para incrementar las ganancias de la firma. El manejo de riesgo es una disciplina que se basa en un buen conocimiento del negocio y una planificación flexible a mediano y largo plazo.



Las principales trabas a este tipo de trabajos es el miedo al cambio y la firme idea que si ahora me esta yendo bien por que tengo que cambiar. No olvidemos la historia cíclica de nuestro país y épocas pasadas con recesiones. Decidir actuar ahora significa una gran inversión para mejorar y mantener la rentabilidad en el futuro.

Ing. Pablo F. Abram - Socio Director de PAC – Consultor Senior – MBA Univ. of Texas.

Temas relacionados

- [Reorganización pro Mercado](#)
- [MD-ABC](#)
- [Desarrollo de Proveedores](#)
- [Análisis de Riesgos.](#)

Otros artículos

- [Relaciones Rentables \(publicado en la Revista Fortuna\)](#)
- [Análisis de Riesgo.](#)