



Luis Vega
Director de Desarrollo de Negocio en Valencia
Fullstep

El liderazgo en costes como ventaja competitiva

Con una recuperación económica a más de dos años vista según algunos expertos, el parón de la concesión de crédito por parte de entidades financieras y un previsible descenso del consumo a causa del aumento del desempleo, parece claro que muchas de las empresas que conforman el tejido empresarial español no aguantarán hasta que remita el temporal. Las compañías que sean capaces de liderar sus mercados a través de estrategias de negocio sólidas serán las que conseguirán estar mejor preparadas para afrontar el futuro.

En la segunda mitad del siglo XX, Porter definió tres estrategias genéricas para alcanzar el liderazgo del mercado: la especialización, la diferenciación y el liderazgo en costes. La diferenciación consiste en crear una estrategia de negocio única en el mercado. Esta puede consistir tanto en desarrollar un producto o servicio únicos como contar con una metodología innovadora y diferencial en una de las áreas del negocio: diseño (Apple), marca (Nike), tecnología (Nokia), distribución (Zara), etc.

En el caso de la estrategia de especialización, la compañía se enfoca a desarrollar y comercializar un producto o servicio sobre un grupo de compradores en particular o un mercado específico. Para llevarla a cabo, es necesario conocer exactamente gustos y preferencias del segmento al que se dirige.

Desde que Porter lanzó su teoría hasta la actualidad, han cambiado algunas cosas. Debido a los efectos de la liberalización de los mercados, la globalización y el acceso generalizado a las nuevas tecnologías, la importancia de los costes ha sido cada vez más determinante a la hora de liderar un mercado. En este momento, los competidores son capaces no solo de copiar una ventaja en un corto espacio de tiempo, sino de mejorarla y ofrecérsela al mercado a un precio mucho menor.

LA ERA DE LOW COST

Los gurús suecos Kjell Nordstrom y Joinas Ridderstrale, que encabezan la lista europea de Thinkers 50, el primer ranking en expertos de gestión, definen veinte macro-tendencias de la economía del siglo XXI. La que ocupa la primera posición ha sido la denominada el *tsunami* de lo barato.

Estamos en la era del *low cost* a todos los niveles. En China, ya no solo se fabrican bolígrafos, camisetas y relojes de imitación, sino que se posiciona como una de las primeras potencias mundiales en fabricación de tecnología de bajo coste, com-

tiendo en mercados tan dispares como los de componentes de automoción, materiales de construcción y telefonía móvil, entre otros.

Los mercados se encuentran inundados de productos de imitación de no tan baja calidad que se comercializan a muy bajo precio. Cuando este tipo de competencia en un mundo globalizado es brutal y va en aumento, ser el líder en costes de cada sector es la estrategia competitiva que garantiza la supervivencia de las empresas.

Para reducir sus gastos, las compañías cuentan con varias opciones: dejar de comprar, reducir sus gastos de personal o mejorar sus condiciones de compra y aumentar su eficiencia, y por tanto su productividad. En muchos casos, dejar de comprar no es posible sin deteriorar la calidad de servicio o producto final, lo que podría tener una repercusión negativa en los resultados de la compañía a medio plazo.

De entre las otras dos opciones, está demostrado que el campo de acción en compras cuenta con un potencial 5,4 veces más alto que el que ofrece la partida de personal. A pesar de esto, muchas compañías recurren como primera opción a despidos y otras fórmulas de recorte de empleo.

Como se puso de manifiesto en la pasada jornada organizada por Fullstep en Valencia, que trató "La mejora de la competitividad a través de la reducción del gasto", existen diversos capítulos donde, con una estrategia de compras adecuada y herramientas tecnológicas de apoyo, los costes son

El verdadero potencial de la reducción de costes de cualquier compañía del tejido empresarial español es, en muchos casos, desconocido incluso por sus principales responsables

fácilmente reducibles tanto a corto como a medio y largo plazo. Una gestión adecuada de las compras en partidas clave, como materias primas, elementos auxiliares a la fabricación, electricidad, telefonía móvil y logística, podría suponer un 7,67% de ahorro sobre su coste inicial.

Pero por increíble que parezca, el verdadero potencial de la reducción de costes de cualquier compañía es, en muchos casos, desconocido incluso por sus principales responsables. En un momento en el que se están redefiniendo las reglas del juego en los mercados, solamente las empresas enfocadas en ser líderes en eficiencia tendrán un lugar en el futuro. 