

# “El cliente fija

## Entrevista exclusiva a John Shank, creador de la Administración estratégica de costos

Hay que estudiar lo que el cliente está dispuesto a pagar y a partir de ahí fijar los costos. “La idea principal es comenzar a entender qué es lo que el cliente valora, e ir de ahí hacia atrás”, afirma John K. Shank, reconocido mundialmente como uno de los mayores expertos en costos de la actualidad.

En el siguiente reportaje exclusivo de *Gestión*, este experto norteamericano, que formuló su novedosa teoría sobre la gerencia de costos luego de investigar a alrededor de 100 empresas, sostiene que uno de los más graves y comunes errores que se suelen cometer es suponer que se debe concebir el producto, calcular los costos y establecer un precio. Es exactamente al revés.

Considera que no siempre la respuesta a la estrategia competitiva de precios bajos del mercado asiático es bajar los costos. A veces, se puede competir mejor manteniendo costos más elevados a cambio de una calidad superior. Lo importante es asegurarse de que el aumento de costos se deba a un incremento del valor.

Asesor de las más importantes empresas de los Estados Unidos, su libro *Strategic Cost Management* fue best seller en Estados Unidos y Japón y se ha traducido a ocho idiomas.

— **¿La administración estratégica de costos es una extensión de las teorías tradicionales o es un enfoque completamente nuevo?**

— Es muy diferente del enfoque sobre presupuestos, planes de rentabilidad, costos estándares o reportes financieros mensuales. Pero tampoco es totalmente nueva. Los costos deben basarse en el valor y no al revés. No se empieza primero con el costo y después se obtiene el precio, sino que se comienza con el precio y luego se obtiene el costo. Ese no es un pensamiento nuevo. Lo que sí es nuevo es la idea de analizar las mejores prácticas llevadas a cabo por un grupo de empresarios líderes dentro de un país o en otros países y ver por qué hacen las cosas mejor. La administración estratégica de costos no es un concepto nuevo para países que tienen una fuerte tradición en centrar la atención en el management financiero como Alemania, Fran-

cia o Estados Unidos. Aunque sí lo es para naciones que no cuentan con esa tradición, como Argentina, Italia o España. No cambia mucho la forma en que se practica el management financiero; tiene que ver más con crear la idea de que el mismo puede ser una parte valiosa de la estructura administrativa de una empresa.

— **Basar las estrategias de una empresa en los análisis de costos, ¿no significa volver al pasado?**

— En mi opinión, está bien volver al pasado para encontrar ideas útiles. La cuestión no es si es nuevo o si es viejo, sino si es útil o inútil.

— **Drucker dice que las empresas deben pasar de la contabilidad de costos tradicional a los costos basados en la actividad. ¿Qué opina al respecto?**

— Creo que al señor Drucker le lavaron el cerebro con respecto a este te-

ma. Es un hombre muy brillante, desde ya, un líder del pensamiento mundial. Uno de sus colegas en la Universidad de Claremont es Robin Cooper. El es uno de los gurúes de la teoría de los costos basados en la actividad, y creo que el señor Drucker ha escuchado demasiado al señor Cooper. Mi opinión es que esta teoría es sólo una idea dentro de una larga lista de conceptos sobre costos estratégicos. Sólo una y no “la idea”. Por eso, sugiero que se debe ir de la contabilidad de costos tradicional a la contabilidad de costos estratégicamente útil. Si así se hiciera, se utilizarían muchas herramientas, una de las cuales es el costo basado en la actividad. Pero decir que es “la herramienta”, creo que es exagerado.

— **¿Cuál es la esencia de los costos estratégicos?**

— Hay varios elementos que la conforman: el primero de ellos es la cadena de valores que afecta a la totalidad de la cadena de actividades. Hay que entender toda la cadena de valores porque, si no, se pierde potencial para las ideas comerciales. Si uno no lo hace, alguien reinventará la cadena de valores. Tomemos el caso de la distribución y el concepto de hipermercado. No sé cuántos hay aquí, pero apuesto a que en diez años habrá más. ¿Por qué? Porque los almacenes pequeños, como medio de distribución de productos alimenticios, tienen costos muy elevados y no funcionan. Por lo tanto, en nuestra actividad, si alguien cambiara el proceso de distribución... ¿por qué no nuestra compañía? Los resultados comerciales agregan pasos claves en la cadena de

# los costos"

"La reingeniería es una herramienta para pensar cómo lograr que los procesos sean más efectivos pero es apenas una parte de una lista. La administración estratégica de costos es más general", piensa John Shank.

FOTO 1

Alejandro Oropeza

valores cuando el valor es realmente creativo. Otro elemento clave es hacer benchmarking con el mejor de su clase, el líder mundial. Y una vez que lo identificamos hay que preguntarse: ¿cuáles son los elementos que llevan al líder al éxito? ¿Son las opciones que brinda la tecnología? ¿Tiene que ver con la economía de escala? ¿O es la integración vertical?

—¿Cuál es la mejor manera de enfrentar la estrategia asiática de precios muy bajos? Por ejemplo, para el área textil la oferta china representa un gran problema...

— Yo diría que la única manera de solucionarlo sería encarar los costos en forma estratégica. ¿Por qué sus costos no son competitivos? ¿Por qué sus costos textiles son tan altos? Pién-

senlo. ¿Es debido a la mano de obra? ¿Es por el costo de las telas, del algodón? ¿Es por el costo de teñido? ¿Es un problema en la materia prima en crudo, antes de teñir la tela? ¿O el problema está en la distribución? Hay que entender la cadena de valores. ¿Dónde se encarecen los costos? Si una empresa china puede exportar a este país buenas telas a un costo más bajo, bien, entonces entiendan ustedes los costos de ellos. ¿Cómo lo harían ustedes? Alguien debería analizar los costos de esos competidores que son más bajos. Eso se llama "análisis de costos de la competencia". Hay que entender esas prácticas. Ustedes pueden hacerlo. No tienen derecho a aumentar un pre-

*Se suele decir "es un presupuesto alto" o "tal cosa concuerda con mi presupuesto", sin detenerse a analizar si se crea o no valor, que es lo importante.*

cio para recuperar el costo; analicen cuál es el valor agregado en el costo y cuál no. A veces, en el transcurso del proceso de intentar analizar los costos propios para competir con un precio menor en los productos de importación, uno descubre que el producto con precio menor también es de menor valor para el cliente. Por lo tanto, puede ser que la respuesta no sea reducir los costos para tratar de competir en esas mismas condiciones sino aumentar los costos y asegurarse de que ese incremento aumenta el valor. En lugar de fabricar telas más económicas, fabríquelas de mejor calidad. En vez de producir grabadores más baratos, produzcan mejores grabadores. En lugar de tratar de reducir el costo de una revista, aumenten su valor para el cliente. En ese sentido, a veces, lo más acertado para competir con la estrategia asiática de precios bajos es aumentar el valor. Los alemanes, por ejemplo, no tienen ningún problema en competir con los productos asiáticos de bajo precio, porque sus productos son mejores. Para competir no siempre se trata de reducir los costos, sino de incrementarlos, de manera tal que aumente su valor.

— **¿Qué relación existe entre la administración estratégica de costos y la reingeniería?**

— En todas partes la reingeniería se ha vuelto muy popular: ¿aquí también? Para mí, la idea es preguntarse qué es la reingeniería. En el mundo, mucha gente piensa que reingeniería es sinónimo de reducir costos y despedir personal. De hecho, esto no es estratégico porque, cuando hay mucha competencia en un país, uno tiene que encontrar la manera

de competir. ¿Por qué enseguida se piensa en despedir gente, en reemplazarlos? Para mí, la reingeniería es un concepto que comienza con procesos de reformulación, de rediseño de lo que se equipara con un efecto financiero en esos procesos. Se puede hablar en términos técnicos sobre el proceso, cuáles son sus pasos importantes, cuáles deberían eliminarse. Lo que hace la estrategia de costo del management es unir el aspecto financiero de esas relaciones. Si se despidió a mucha gente, ¿cuál será la incidencia en los costos? Bueno, a lo mejor el efecto sea bueno, pero también hay que pensar: si los despidió, ¿en qué se van a emplear?

— **Eso es importante...**

— Cada uno define el mundo según su propio criterio. Cuando yo defino el mundo, digo que la reingeniería es una herramienta para pensar cómo lograr que los procesos sean más efectivos, pero es apenas una parte de una lista. La administración estratégica de costos es más general; dice que el análisis financiero sirve para pensar en las estrategias. ¿De qué modo? Hay varias maneras: analizando el costo basado en la actividad, la reingeniería, la cadena de valores, los costos de la competencia, lo que induce al costo, etc. Cuando Mike Hammer expone su tesis, la reingeniería es lo más importante y todo lo demás gira a su alrededor. Cuando yo expongo, el tema central es el costo y todo lo demás gira alrededor.

— **Es otro punto de vista...**

— Pero yo no considero que estos puntos de vista se contrapongan, sino que se complementan.

— **¿Cuáles son los errores más comunes al fijar una estrategia de costos?**

— Tomemos el caso de una revista. Al estipular la calidad de papel, el que lo compra es la editorial pero, ¿quién es en realidad el cliente de la fábrica de papel? ¿La editorial? Es el lector. Y, ¿qué es lo que para el lector aumenta el valor? ¿Está seguro de que al lector le importa que este papel cueste mil dólares? A lo mejor, le daría lo mismo una calidad inferior. Por lo tanto, la idea principal es comenzar a entender qué es lo que el cliente valora, e ir de ahí hacia atrás. La mayoría de las personas no lo hacen. Comienzan con la concepción del producto, toman el costo y luego tratan de fijarle un precio. Esto es grave. El segundo error es que la mayoría de la gente no aprende de lo que hacen otras personas al mirar al mejor de su clase, al líder mundial; es una cualidad aprender de cómo lo hacen otros; ya se trate de impresión, de diseño de tapa, de distribución... Siempre hay alguien que lo hace mejor. ¿Qué puedo aprender de eso? No hay nada que nos detenga; sólo nosotros mismos. Siempre es lo mismo; hay que empezar con la cadena de valores, analizar a los competidores claves, agregar los pasos claves en la cadena de valores y analizar los puntos claves del éxito de nuestra competencia, qué es lo que hacen diferente los número uno del mundo.

— **¿Qué vinculación existe entre el concepto *just in time* (“justo a tiempo”) y su teoría estratégica de costos?**

— Yo creo que el *just in time* es una buena idea pero se la sobrestima. Hay muchos lugares donde el *just in time* no sirve. Por ejemplo, esta teoría diría que la capacidad de producción se debe dar cuando uno tiene un cliente, nunca por adelantado. Pero, ¿qué sucede en esas situaciones en las que se sabe que hay tendencias estacionales? Por ejemplo, en los hoteles. Cuando uno fabrica productos antes de que exista demanda y los productos se venden después, se viola el *just in time*. A veces, si uno no quiere tener grandes cantidades de productos en stock, los manda a fabri-

*Ustedes pueden crear fuentes de trabajo y exportar productos a todas partes del mundo. Pero no lo van a lograr con costos altos y mercados protegidos. Tienen que pensar en forma estratégica todo.*

*No se empieza primero con el costo y después se obtiene el precio sino que se comienza con el precio y luego se obtiene el costo.*

car cuando el cliente los pide. Pero, ¿qué sucede si se tiene que producir por adelantado porque las economías de escala les dicen a las grandes fábricas que hay que fabricar antes de que se venda el producto? Para saber cuándo el just in time es útil y cuándo es peligroso hay que pensar en la estrategia de costos. En definitiva, just in time es sólo una de las tantas ideas de las estrategias de fábrica, pero hay otras como la informática. Y también aquí habrá que preguntarse cuándo tiene sentido incluir la tecnología informática en todo el proceso de fabricación y cuándo no. Todas estas ideas, al fin y al cabo, resultan buenas cuando son económicamente razonables para el cliente. La administración estratégica de costos es sólo un idioma que ayuda a decidir si es valioso o no para el cliente.

— **¿Su teoría se puede aplicar también a las empresas de servicios?**

— Algunos de los usos más importantes de la administración estratégica de costos se basan en la reformulación de las cadenas de servicios. Pero además, en muchos sentidos, esa distinción entre productos y servicios no es tan útil como cree mucha gente. ¿Qué es una empresa de servicios? Todas las empresas prestan servicios y... ¿cuál es la diferencia entre una empresa de servicios y una de producción? Un restaurante, ¿es una empresa de servicios o de producción? Una línea aérea, que tiene una enorme inversión en maquinaria, ¿es una empresa de servicios? El médico de una empresa de medicina privada receta medicamentos, coloca vendas. Siempre existe algún producto, incluso si uno piensa en una empresa que centra su atención en el servicio.

— **¿Cuáles son los aspectos del área contable que necesitan cambios urgentes?**

— Excelente pregunta; todo depende del país y de la cultura. En realidad, en la Argentina no se necesitan muchos cambios porque se trata directamente de emplear ideas nuevas. Si nos refiriéramos a Francia o Alemania, en esos países sí se necesita un cambio, porque tienen un fuerte compromiso con una forma muy particular de hacer management financiero. No obstante, si me preguntan cuáles son los cambios que haría, diría que hay que modificar el concepto de presupuesto, que no es tan importante como se cree. Se necesita cambiar la idea de “plan financiero”.

— **¿El presupuesto no es importante?**

— En un aspecto es muy útil, pero cuando se convierte en un juego; cuando pasa a ser una conducta, un ritual, no es una herramienta útil. En general, ahora, en los Estados Unidos, el presupuesto es algo peligroso. El presupuesto es la forma en que las políticas se implementan en una empresa. Y es así como se suele decir “es un presupuesto alto” o “tal cosa concuerda con mi presupuesto” sin detenerse a analizar si se crea o no valor, que es lo importante. Otra idea que habría que cambiar es la de los costos estándares: ¿cuál es el costo normal? La forma en que este concepto se aplica es muy peligrosa porque induce a pensar que lo que

se hace es correcto, lo normal. Yo creo que el cambio se tiene que dar en la rentabilidad de las partes y en la de todo el sistema. Hace falta pensar más en el sistema en su totalidad, no en lo que cuesta lo que hacemos ahora, sino en lo que deberíamos hacer; cómo podríamos volver a definir el negocio. Tenemos que mirar más hacia adelante y no hacia atrás; hay que centrar la atención en el exterior, en el cliente y no en el interior; hay que fijarse más en el negocio en su totalidad.

— **¿Cómo se hace para introducir estos cambios cuando hay mucha gente con una mentalidad muy conservadora?**

— Si la gente es conservadora, muchos de ellos fracasarán, muchas empresas quebrarán. ¿Es ésa una historia triste? No, para mí es feliz. Pero tienen que verla como una oportunidad y no como una amenaza. Está bien ser conservador para valorar la importancia del trabajo para los empleados, para valorar la función de la empresa en la comunidad... Yo no hablo de cambiar esos valores, pero Dios no da derecho de fijar un precio alto, vender el producto y obtener una ganancia. Por lo tanto, si abren la economía y las demás empresas del Mercosur vienen a vender sus productos, en especial Brasil, la economía va a ser dinámica. A medida que las empresas que hacen mejor las cosas en el mundo lleguen, ¿qué van a hacer las viejas empresas argentinas? Tendrán que adaptarse, porque, nada permanece igual. ¿Es la administración estratégica de los costos una amenaza? No, sólo es parte de la respuesta a esa amenaza que es la economía global. Una respuesta que se basa en crear productos en los que se emplee el potencial

*Puede ser que la respuesta no sea reducir los costos para tratar de competir en esas mismas condiciones, sino aumentar los costos y asegurarse de que ese incremento aumenta el valor.*

de este país, con grandes posibilidades, que tiene una gran ciudad como ésta, con 11 o 12 millones de consumidores potenciales y una infraestructura estable y segura.

— **Pero hay gente que tiene miedo por el momento económico difícil que se está viviendo...**

— Si tienen miedo, yo no puedo quitárselo. ¿Cuáles son las opciones? La economía está cambiando, los mercados están a la espera, se pueden crear fuentes de trabajo. En este momento, éste es un medio política y económicamente estable con excelentes recursos naturales y una buena fuerza de trabajo. Se pueden crear fuentes de trabajo y exportar productos a todas partes del mundo. Pero esto no lo van a lograr con los métodos tradicionales para hacer negocios: costos altos, mercados protegidos; tienen que pensar en forma estratégica todo: el mercado, los clientes, el producto, los proveedores. Lo que yo les ofrezco son las herramientas para ayudarlos a lograr esto. Si ustedes no quieren, yo no puedo hacer nada.

— **¿Por qué no acepta trabajar para los gobiernos?**

— Colaboro con organizaciones sin fines de lucro e instituciones educativas. No trabajo con organismos gubernamentales porque sostengo que no se puede controlar la economía desde el gobierno; tiene que haber un mercado abierto. Por eso, cuando el gobierno quiere imponer una técnica nueva o quiere que trabaje con ellos, yo les digo: “Esto no se puede hacer a nivel gubernamental; tiene que hacerse a nivel de la competencia individual”. Por eso, elijo a propósito no trabajar con gobiernos, porque yo no creo que esto pueda hacerse desde el gobierno.

— **¿No existe suficiente interés en el planeamiento estratégico?**

— Probablemente, se debe a que no dio los resultados esperados; se ha invertido mucho para alcanzar muy poco valor en los últimos 20 años. Si se fija en lo que hacen la mayoría de las empresas en todo el

mundo, se dará cuenta de que prácticamente no hay planeamiento; sólo tratan de crear un futuro y lograr que se cumpla. De todos modos, yo les puedo garantizar una cosa respecto del futuro: no va a ser como ustedes piensan. Se van a llevar una sorpresa. Y el truco reside en que no los sorprendan. Nunca el futuro es como uno piensa. Uno no puede planear todo, pero sí puede planear la relación a tener con ese futuro desconocido. Y creo que el verdadero cambio es darse cuenta de que uno puede ser sor-

prendido y tratar de que los procedimientos, las personas, las relaciones, los sistemas sean flexibles para que, pase lo que pase, uno pueda responder. Sin embargo, creo que el planeamiento estratégico es una de esas ideas que, en principio, parecen buenas, pero la forma en que se ha puesto en práctica no es realmente ni muy estratégica ni tiene visión de futuro ●

**Entrevista realizada por  
Héctor Casinelli y Mercedes Reincke**

FOTO 2