
COMPETITIVIDAD MÁS ALLÁ DEL PRECIO: LA EFICIENCIA COMO VENTAJA GLOBAL

**POR: MYRNA FABIOLA
MIRELES VERASTEGUI**

Durante décadas, gran parte del debate sobre competitividad internacional se ha concentrado en un elemento aparentemente evidente: el precio. Empresas, gobiernos y sectores completos han estructurado sus estrategias comerciales bajo la premisa de que la supervivencia en los mercados globales depende, en gran medida, de ofrecer productos más baratos que los de la competencia. Bajo esta lógica, la reducción de costos laborales, la optimización de insumos o la relocalización productiva se han presentado como soluciones casi automáticas para ganar participación en el comercio internacional.

Sin embargo, la realidad actual del comercio global revela una dinámica más compleja. La presión competitiva ya no se define exclusivamente por el precio de venta, sino por la capacidad de las organizaciones para operar con eficiencia, consistencia y adaptabilidad dentro de sistemas productivos cada vez más interconectados. En un entorno donde los mercados se mueven con rapidez, las cadenas de suministro atraviesan continentes y las expectativas de los clientes se vuelven más exigentes, la eficiencia operativa ha dejado de ser un factor interno de gestión para convertirse en el verdadero determinante de la competitividad.

Esta transformación obliga a reconsiderar un supuesto profundamente arraigado en la cultura empresarial: que competir en mercados internacionales consiste simplemente en producir más barato. La evidencia práctica muestra que, incluso cuando una empresa logra reducir costos de producción, si sus procesos son lentos, inconsistentes o vulnerables a interrupciones, esa ventaja desaparece con rapidez. El precio puede atraer una venta inicial, pero la eficiencia operativa es lo que sostiene la permanencia en el mercado.

El comercio global contemporáneo funciona como un ecosistema de precisión. Las empresas ya no compiten únicamente como unidades individuales, sino como parte de redes logísticas complejas donde cada retraso, error o ineficiencia genera efectos en cascada. Un proveedor que incumple tiempos de entrega, una planta que produce con alta variabilidad o una organización incapaz de adaptarse a cambios en la demanda termina erosionando su propia competitividad, incluso si sus precios siguen siendo atractivos. En este contexto, la eficiencia operativa emerge como una forma de inteligencia organizacional. No se trata simplemente de hacer más con menos, sino de diseñar procesos capaces de sostener calidad, velocidad y confiabilidad de manera simultánea. Las empresas que sobreviven en mercados globales no son necesariamente las que producen al menor costo, sino aquellas que logran operar con estabilidad en medio de entornos inciertos.

El problema es que muchas organizaciones siguen atrapadas en una visión simplificada de la competitividad. La presión por reducir precios continúa siendo una respuesta automática frente a la competencia internacional. Esta reacción, aunque comprensible, suele conducir a decisiones de corto plazo que debilitan la estructura productiva: reducción excesiva de personal, deterioro en el control de calidad, dependencia de proveedores poco confiables o inversiones insuficientes en sistemas operativos.

La consecuencia de esta estrategia es paradójica. En el intento por competir a través del precio, las empresas terminan sacrificando precisamente aquello que les permitiría sostener su posición en el mercado: la capacidad de operar de manera eficiente y consistente.

El desarrollo histórico de las cadenas globales de valor ofrece múltiples ejemplos de esta tensión. Durante los años de expansión industrial acelerada, muchas economías basaron su competitividad en la disponibilidad de mano de obra barata. Este modelo permitió una rápida integración en el comercio internacional, pero también generó estructuras productivas altamente dependientes del costo laboral. Con el paso del tiempo, cuando otros países ofrecieron salarios aún más bajos, esas mismas industrias perdieron su ventaja competitiva con sorprendente rapidez.

El problema nunca fue exclusivamente el precio. Fue la ausencia de un sistema operativo robusto que permitiera evolucionar más allá de esa ventaja inicial.

La eficiencia operativa, en cambio, crea un tipo de competitividad más difícil de replicar. Cuando una organización desarrolla procesos confiables, sistemas logísticos coordinados, mecanismos de mejora continua y una cultura organizacional orientada a la precisión, su capacidad competitiva deja de depender exclusivamente de variables externas. En lugar de reaccionar al mercado, puede adaptarse con mayor rapidez a sus cambios.

Este punto resulta particularmente relevante en una economía global caracterizada por la volatilidad. Crisis logísticas, fluctuaciones en los costos energéticos, tensiones geopolíticas o cambios regulatorios pueden alterar en cuestión de meses las condiciones del comercio internacional. En estos escenarios, las empresas que operan con márgenes estrechos y estructuras ineficientes se vuelven extremadamente vulnerables.

La eficiencia operativa funciona, en ese sentido, como una forma de resiliencia económica. Permite absorber shocks externos, reorganizar recursos con rapidez y mantener la continuidad productiva incluso en contextos adversos. No se trata simplemente de producir mejor, sino de construir organizaciones capaces de sostener su desempeño cuando las condiciones dejan de ser favorables.

Sin embargo, el camino hacia esa eficiencia no suele ser inmediato ni sencillo. Requiere una transformación profunda en la manera en que las empresas conciben su funcionamiento interno. Durante mucho tiempo, la gestión operativa fue vista como una dimensión técnica secundaria frente a las decisiones estratégicas o comerciales. Hoy resulta evidente que esa separación es artificial. La estrategia competitiva de una organización está inseparablemente ligada a la forma en que opera.

Esto implica reconocer que la eficiencia no surge de manera espontánea. Es el resultado de disciplina organizacional, inversión en sistemas, capacitación del personal y, sobre todo, una cultura que valore la consistencia de los procesos. En muchos casos, el obstáculo principal no es tecnológico, sino cultural. Las empresas pueden adquirir maquinaria avanzada o implementar herramientas digitales, pero si los procesos siguen siendo improvisados o las decisiones operativas se toman de manera reactiva, la eficiencia permanece como un objetivo distante.

La tensión entre teoría y práctica aparece con claridad en este punto. En el discurso empresarial, la eficiencia operativa suele ser presentada como una prioridad estratégica. Sin embargo, en la práctica cotidiana, las organizaciones continúan tolerando niveles significativos de desperdicio, descoordinación o improvisación. Retrasos en la producción, inventarios mal gestionados o fallas recurrentes en la comunicación interna se normalizan como parte inevitable del funcionamiento empresarial.

Esta normalización de la ineficiencia tiene consecuencias profundas. En un mercado local protegido puede pasar desapercibida durante años. En el comercio global, en cambio, se convierte rápidamente en una desventaja estructural.

El cliente internacional no evalúa únicamente el precio del producto. Evalúa la puntualidad de la entrega, la consistencia de la calidad, la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda y la confiabilidad del proveedor. Cada uno de estos elementos depende directamente de la eficiencia operativa.

Por esta razón, muchas empresas que logran ingresar a mercados internacionales enfrentan dificultades para mantenerse en ellos. El acceso inicial puede estar impulsado por una ventaja de costo, pero la permanencia exige algo más complejo: la capacidad de operar con estándares internacionales de precisión.

La discusión sobre competitividad, por lo tanto, necesita desplazarse desde la obsesión por el precio hacia una comprensión más amplia de cómo funcionan realmente las organizaciones productivas. Reducir costos puede generar una ventaja temporal; construir sistemas operativos eficientes crea una ventaja sostenible.

Esta distinción también tiene implicaciones para la responsabilidad profesional dentro de las empresas. Ingenieros, administradores, gerentes de operaciones y directivos participan, de manera directa o indirecta, en la construcción de los sistemas que determinan la eficiencia organizacional. Cada decisión sobre procesos, inversión, capacitación o gestión del tiempo contribuye a fortalecer o debilitar esa estructura operativa.

Ignorar esta responsabilidad conduce a un error frecuente en el análisis empresarial: atribuir las dificultades competitivas exclusivamente a factores externos. Es común escuchar que la pérdida de competitividad se debe a la presión de mercados extranjeros, a las políticas comerciales o a las fluctuaciones del tipo de cambio. Aunque estos elementos influyen, muchas veces ocultan un problema más cercano: organizaciones que nunca desarrollaron la disciplina operativa necesaria para competir en entornos globales.

Reconocer esta realidad implica cuestionar prácticas que se han vuelto culturalmente aceptadas en numerosos sectores productivos.

La improvisación constante, la dependencia de soluciones de emergencia o la ausencia de planificación operativa rigurosa no son simplemente inconvenientes administrativos; son debilidades estructurales que limitan la capacidad de competir.

La eficiencia operativa, en cambio, exige un compromiso sostenido con la mejora continua. Implica revisar procesos, eliminar desperdicios, fortalecer la coordinación entre áreas y construir sistemas que funcionen con precisión incluso cuando las personas cambian. Este tipo de organización no se construye a partir de decisiones aisladas, sino mediante una disciplina acumulativa que se desarrolla con el tiempo.

Desde una perspectiva ética y profesional, esta transformación plantea una pregunta relevante: hasta qué punto las empresas están dispuestas a invertir en la construcción de capacidades operativas reales, en lugar de recurrir a soluciones superficiales orientadas únicamente a reducir costos. La respuesta a esta pregunta determinará, en gran medida, qué organizaciones logran sostener su presencia en el comercio global durante las próximas décadas.

El mundo empresarial suele celebrar historias de crecimiento rápido y expansión internacional. Sin embargo, la experiencia demuestra que la verdadera prueba de competitividad no es entrar a un mercado global, sino permanecer en él. Y esa permanencia depende menos de la agresividad comercial que de la solidez operativa.

La eficiencia operativa no produce titulares espectaculares ni genera narrativas heroicas. Es, en esencia, una práctica silenciosa de disciplina organizacional. Pero precisamente en esa disciplina se define la diferencia entre las empresas que resisten la presión del mercado global y aquellas que desaparecen cuando las condiciones cambian.

En última instancia, la competitividad contemporánea obliga a replantear una pregunta fundamental para cualquier organización productiva: si el precio deja de ser el único factor de decisión, ¿qué tan preparada está la empresa para competir en términos de precisión, confiabilidad y capacidad operativa?

La respuesta a esa pregunta no se encuentra en los discursos estratégicos ni en los planes comerciales. Se encuentra, inevitablemente, en la forma concreta en que la organización funciona todos los días.