



## ESC© - Bajar Costos

La diversificación comienza por todos lados a mostrar sus facetas negativas. Una empresa "diversificante" trata de bailar en muchos casamientos al mismo tiempo. Debido a la dinámica cada vez más rápida en todos los sectores, le es cada vez más difícil mantenerse al día en todos los frentes. Las fuerzas no son suficientes para lograr una "agudeza" visible, que atraiga automáticamente a los consumidores, y desaliente y desanime a los competidores.

Principio: Concentrar la empresa en forma aguda hacia una tarea básica y grupo objetivo, y luego dar rigidez. Es decir, hacer solamente lo que necesariamente hay que hacer; y delegar todo lo demás, sin dejar de mantener influencia y conducción por medio de una consciente política de poderes. La extensión hacia otros grupos objetivo puede hacerse, en la medida en que no peligre lo agudo... el que se concentra en forma más aguda, logra el mayor número de unidades, la mejor visión, automatiza mejor psíquica y técnicamente, tiene los costos por unidad más bajos y puede ampliar y mantener su ventaja en forma más segura.

La siguiente "cheklist" muestra en forma sintetizada dónde se puede entrar en acción para bajar los costos de una fábrica.

### Medidas extrovertidas e introvertidas

La lista contiene medidas extrovertidas e introvertidas. Se deberán preferir las extrovertidas.

Ejemplo: las empresas alemanas de cámaras fotográficas tuvieron cada vez mayores apuros, ya que los japoneses, debido a su menores costos de mano de obra, resultaron más baratos. Zeiss – Ikon y Voigtländer reaccionaron de la forma tradicional: racionalizaron "hacia adentro" y bajaron los costos. Los éxitos eran leves, incluso imperceptibles.

Rollei fue el primero en tratar de llenar los espacios que dejaba la oferta japonesa. Pero esto requería de gran creatividad, y el trabajo creativo es cada vez más escaso y caro. Además, los japoneses se pusieron al día rápidamente. En lugar de seguir revoloteando alrededor de los japoneses, Rollei buscó y encontró condiciones de producción fundamentalmente más favorables en Singapur. Los salarios allá, en relación con japoneses y alemanes, era de 1 a 3. Eso si, la inferior calidad de las fuerzas de trabajo debió compensarse con un mayor desglose del trabajo, y una mayor preparación para el mismo.

### Formar: punto gravitacional

Analizar capacidades:

- ¿Qué competencias diferenciables ofrecemos y cuáles se solicitan?
- ¿Para qué competencias somos especialmente aptos?
- ¿Cuáles ofrecen las posibilidades de desarrollo más favorables?
- ¿En cuáles podemos llegar a ser los primeros?



Hay que formar el punto gravitacional, estandarizar las capacidades y los productos para lograr mayor número de unidades. En las otras capacidades y productos del surtido se debe acortar la profundidad de producción, cambiarlos como un todo, venderlos, o dejar que se duerman.

El que en una capacidad / producto logra la cantidad más grande, puede desglosar mejor el trabajo, automatizarlo o hacer que lo ejecuten fuerzas de trabajo más sencillas. Tiene la mejor visión, los gastos por unidad más bajos, la mayor libertad de movimiento, y la posición más segura en el mercado.

### Aumentar el número de unidades

Por medio de:

- a) mejor conocimiento del consumo; por ejemplo, por distribución más amplia, menor precio, mayor calidad, publicidad más intensa, mejor equipamiento, motivación más fuerte por parte del consumidor, comercio, vendedores, y conductores de opiniones.
- b) distribución de trabajo con competidores u otros; por ejemplo, por fusión de capacidades / productos iguales, intercambio de capacidades, compra, participación, fusión o fundación de una fábrica en conjunto.

### Análisis de funciones

- ¿En qué funciones (centros de costos) puede desglosarse la fábrica?
- ¿Cómo se aprovechan las funciones (en caso necesario, diagrama de capacidades – costos para los distintos sectores de funciones)?
- ¿Qué funciones son imprescindibles?
- ¿Cuáles pueden fusionarse dentro de la empresa?
- ¿Cuáles pueden fusionarse con otras empresas?
- ¿Cuáles pueden aprovecharse mejor?
- ¿Qué capacidades pueden comprarse más barato a terceras empresas?

### Desglose del trabajo

Desglosar mayormente los procesos de trabajo, resumir procesos de trabajo iguales, y hacer ejecutar por medio de autómatas o fuerzas de trabajo más sencillas.

### Estandarización, normativas y tipificado

Estandarizar, normalizar y tipificar mayormente materias primas, agentes auxiliares y combustibles, partes, productos intermedios, productos finales, procedimientos y procesos de trabajo. Por ejemplo, hacer aprovechable el uso de los mismos materiales, partes, productos intermedios, y formularios para diferentes productos finales; y eventualmente también, para el aprovechamiento intermedio (p.ej: entrega de chasis a fabricantes de vehículos especiales).



### Aprovechar mejor las capacidades administrativas

La automatización de los trabajos de administración conduce a capacidades de administración bastante ilimitadas. Existe un mejor aprovechamiento por:

- a) Fusión de empresas iguales o complementarias bajo una sola administración, sin limitar, sin embargo, la propia dinámica y la propia responsabilidad.
- b) Rigidez de la empresa y, por consiguiente, simplificación de la administración.

### Cooperación

Informar, investigar, comprar, almacenar, terminar en conjunto hasta donde se pueda, pero vender por separado. Por tanto, hay que estudiar hasta dónde puede fusionarse la información, abastecimiento, investigación, publicidad, almacenaje, terminación, administración, revisión, despacho, etc. con otros. En caso necesario, convencer con diagrama de costos.

### Motivar fuerzas interiores

Informar en forma más directa y hacer notar los éxitos y fracasos inmediatamente. Entregar premios para rendimientos especiales, rendimientos adicionales, economía, sugerencias de mejoramiento, escala clara de posibilidades de ascensos, elogios, promociones, distinciones, seguro para la vejez, etc. participación en el resultado del grupo, del departamento o trabajo en grupo. Unido a esto, deben existir también obligaciones más fuertes: control, evaluación de rendimiento, desventajas, despido, multas. Estímulos y obligaciones deberán conducirse en tal forma de que orienten las fuerzas interiores hacia los cuellos de botella de la empresa.

### Delegación

Dejar que otros hagan lo que otros pueden hacer mejor o más barato; concentrar las propias fuerzas y medios en forma cada vez más estrecha en la propia capacidad y función especial. Traspaso de trabajos individuales no rentables, pequeñas series, o funciones difíciles de controlar a empresas más adecuadas.

### Abastecimiento

Objetivo final: distribuir los rendimientos y funciones en aquellas empresas que objetivamente son más adecuadas. Ayudar a los proveedores a lograr un mejor y más seguro aprovechamiento, pero al mismo tiempo obligándolos al precio objetivamente justificado por medio de una consciente política de poderes, y asegurar el abastecimiento impecable.

### Información

“Huida hacia adelante”, debido a la búsqueda ininterrumpida de proveedores más favorables, productos previos, sub-empresas, proveedores previos, procedimientos, lugares para la terminación, almacenaje, venta, administración, aporte de capital, e impuesto.