



COOPERACION A COSTOS MARGINALES Resumen

La Cooperación a Costos Marginales (CCM) es un método que vuelve realidad proyectos que por diversas razones, mayoritariamente económicas, no pudieron cristalizarse.

El interés de un iniciador y conocedor de un tema o un área de convertir en realidad un proyecto, buscará coincidencias con los intereses de un fabricante que posea medios de producción, aprovechar mejor sus capacidades existentes, sean estas productivas, administrativas, de gestión comercial, etc., o una combinación de todas estas. Mientras más precisamente dirigido el proyecto al “cuello de botella” común, mayor será el atractivo.

En el caso de la CCM, los socios calculan sus servicios mutuos con los costos adicionales que se producen realmente. La utilidad que se obtiene de ella más allá de los costos marginales es compartida. Ya que los costos adicionales, es decir, marginales de los socios no pueden siempre calcularse exactamente al centavo, deben de acordarse éstos de antemano.

Ya que cada socio, de hecho, solo calcula sus costos adicionales reales, el punto de equilibrio, es decir, el umbral de beneficios y el riesgo son considerablemente menores. Asimismo a primera vista la posibilidad de obtener ganancias también parece ser menor al dividirse las utilidades, pero ello es engañoso. La CMM debe considerarse como un proceso dinámico. En primer lugar, el menor umbral de riesgos inicia procesos de ventas que no hubieran ocurrido bajo cálculos convencionales y en segundo lugar, bajo esfuerzos unidos crecen más rápidamente la fuerza de atracción, las ventas, el número de unidades, la productividad, las ganancias y con ello, también la participación en estas últimas. “La necesidad no es un recipiente que debe llenarse, sino un fuego que debe apagarse”. Por consiguiente, el éxito no crece en forma proporcional a la magnitud de los esfuerzos y medios empleados, sino exponencialmente. Una tercera parte de las utilidades conjuntas es, por ello, regularmente más que toda la ganancia que pueda lograrse por si solo.

Las ventajas especiales de la CCM son:

1. Fortifica considerablemente las ventajas del cálculo de costos marginales, porque aquí ya no sólo calcula una sola persona basándose en sus costos marginales, sino todo un grupo, por lo que la oferta se vuelve notablemente más atractiva que la de su competencia. El paso al cálculo de costos marginales, se convirtió en la década de los años cincuenta y sesenta en un encendido inicial de nuevos negocios. Lo mismo ya se realiza exitosamente con la CCM en los noventa y a raíz de la creciente globalización del comercio mundial, seguirá creciendo en importancia.
2. Pueden concentrarse los esfuerzos conjuntamente con la de los socios, en el factor mínimo conjunto, p.ej. en las ventas a consumidores finales, adquisición de materias primas, capital, pedidos, conocimientos técnicos, etc., y de esta manera, desarrollar mayor fuerza de atracción sobre este factor mínimo, de lo que pudiera realizar uno solo. Mediante la unión, aún los esfuerzos más pequeños se vuelven más punzantes y como se dijo ya, el éxito crece exponencialmente.



3. Las empresas, pero también los empleados, pueden atreverse a oportunidades empresariales, para cuya realización por si solos serían demasiado débiles.
4. Las capacidades improductivas (desempleados, maquinaria, empresas, ideas, capacidades, know-how, etc.) pueden integrarse más rápida y seguramente a un ámbito económico o social. Esto es muy importante en tiempos buenos o normales, pero aún más en tiempos difíciles, ya que al aumentar una crisis, también crecen las capacidades desaprovechadas. Quienes puedan utilizar de mejor manera esas capacidades desaprovechadas, no siempre productivas, convierten las desventajas de la crisis en una ventaja, en un motor del propio desarrollo. Con ello, también se vuelven más necesarios, importantes y con poder de influencia.
5. La integración de cada uno de los factores de crecimiento a procesos automáticos de crecimiento se lleva a cabo con valores umbrales disminuidos, es decir, con los así llamados "impedimentos menores". En definitiva, la CCM intensifica y acelera los procesos de integración económica y con ello, el desarrollo social. Obviamente esto también es válido para países, estados, municipios y otras entidades de carácter social y comunitario.
6. Fortifica el efecto de dinámica de grupo, ya que la concordancia de intereses y motivaciones de los socios es mayor. El efecto sorprendente de la CCM se explica también con la mejoría de las relaciones invisibles de las tensiones y las motivaciones. Las relaciones informativas, financieras y materiales mejoran entre los socios por si mismas.
7. Las vivencias de los éxitos de los participantes aumentan, las frustraciones disminuyen, lo que posee efectos sumamente positivos sobre el enfoque psíquico hacia el exterior e interior.

¿Cómo proceder?

Ejemplo:

ABC Inc., empresa especialista en adhesivos para la industria manufacturera poseía interés en incursionar con adhesivos y otros productos afines en el sector consumo masivo, dado que por una parte poseían algunas capacidades productivas ociosas muy difíciles de cubrir con su negocio tradicional, por otra parte, tenían capacidades tecnológicas no aprovechadas hacia un sector económico que las demandaba en grandes cantidades y por último, requerían incursionar en nuevas áreas de negocios para aumentar la rentabilidad de una parte de sus excedentes de caja y capacidad de endeudamiento a tasas de interés convenientes. Aún cuando poseían una parte del conocimiento técnico de los productos, debían obtener know-how adicional para otros o desarrollar proveedores idóneos para estos; incluso deberían invertir montos no muy altos en ciertos equipos productivos para algunas de estas nuevas líneas. Pero simultáneamente no poseían conocimientos estratégicos cómo desarrollar eficientemente los mercados de consumo masivo y para la construcción y sus contratistas. A ello se sumaba, que no contaban con el equipo humano comercial para llevar a cabo el proyecto. En cierta forma, enfrentaban un callejón sin salida clara, ya que era muy riesgoso invertir en un aumento de personal para la nueva área, realizar algunas inversiones, adquirir materias primas nuevas para algunos productos que no manejaban regularmente, enfrentar a fuertes competidores muy consolidados en sus mercados, pero sin poseer los conocimientos como enfocarlo estratégica y comercialmente.

Dentro del proceso los ejecutivos de ABC comentan el proyecto a Peter Stratagems, asesor de un potencial proveedor de un producto que ellos no fabricaban. Visualizando la gran oportunidad de desarrollo del negocio, Stratagems propone a ABC una CCM:



- los costos fijos de ABC ya se encuentran cubiertos con su negocio tradicional, por lo cual no se integran al nuevo negocio
- se crea una nueva división dentro de la empresa, llamada consumo masivo y construcción, la cual utiliza las capacidades productivas, oficinas, bodegas y tecnológicas existentes, así como realiza las inversiones no tan significativas iniciales
- las nuevas inversiones en equipamiento necesario no son cargadas a la nueva división, sino se le cobran en forma variable por horas-utilización, de acuerdo a un esquema y plazo a establecer
- los costos de nuevas materias primas son variables y dependientes del éxito del negocio, pero a través de sus contactos, Stratagems puede obtener para ABC un buen plazo de pago y precios muy competitivos; incluso, para algunas de esas materias primas, puede lograr algunas exclusividades por parte de algunos proveedores
- Stratagems posee los conocimientos estratégicos, comerciales y contactos personales en las áreas de negocio deficitarias de ABC, es un especialista del área, por lo cual les propone integrar la CCM con ellos, sin embargo a tiempo parcial por otros compromisos de largo plazo adquiridos con sus clientes. Por su participación en tal desarrollo estratégico y comercial, desarrollo de proveedores estratégicos, así como supervisión part-time del avance y decisiones del negocio, percibiría un 25% de la utilidad marginal generada que facturaría a ABC mensualmente, así como la retribución de algunos gastos como p.ej. viajes relacionados al negocio de esta división. No incorporaría ningún otro costo para no cargar con mayores costos la CCM.
- Sugiere incorporar en la CCM a un Director Comercial a tiempo completo, especialista del área, al cual se le pagaría un ingreso básico de USD 2.000 más un 15% de participación en la utilidad marginal mensual generada a través de esa división; ese Gerente no sería contratado por ABC, sino que firmaría un contrato a largo plazo de prestación de servicios con ABC para el desarrollo full-time de esta división, así como se encargaría de armar el equipo de ventas en concordancia con Stratagems y ABC. Sus gastos de viajes y movilización se le reembolsarían, pero tampoco recibiría mayores prestaciones para no aumentar costos en la CCM.
- A los vendedores seleccionados y que también podrían prestar servicio externo a ABC, pero con dedicación exclusiva, se les pagaría un ingreso básico de USD 500, más un 20% de participación en la utilidad marginal mensual generada con sus clientes.
- La participación de 40% en la utilidad marginal restante, correspondería a ABC.

La propuesta de Stratagems le pareció sumamente interesante y atractiva a ABC, ya que no solo permitiría resolver los cuellos de botella internos que frenaban la realización del proyecto, sino también otorgarían una gran competitividad al negocio, un rápido crecimiento, así como la participación con un alto grado de motivación por parte de los integrantes.

¿Cuáles serían los siguientes pasos?

En primer lugar debían establecer un plan para llevar el proyecto al papel y del papel a la práctica. Asimismo habría que contactar a ese Director Comercial y plantearle el proyecto. Ya conformado el equipo de trabajo básico, tendrían que ponerse de acuerdo en lo siguiente:

- ¿Cómo se distribuirían las tareas entre los socios?
- ¿Qué servicios o prestaciones (trabajo, capital, ideas, etc.) debería proporcionar cada cual y qué plazos?



- ¿Cómo se remunerarían en definitiva estos servicios y prestaciones? Dentro de ese contexto, había que definir los costos adicionales (marginales) efectivos que aportaría cada participante en la CCM. En caso que algunos de costos no pudieran calcularse o determinarse exactamente, acordarían establecerlos aproximadamente y fijados de antemano en común acuerdo. También establecerían, que sería erróneo apegarse pedantemente a los costos marginales o adicionales y reales respectivamente y que lo decisivo era, juntar a los socios realmente importantes necesarios.
- ¿Cuáles gastos efectivos deberá realizar cada uno de los socios, los que se cargarían en una cuenta conjunta (cuenta de participación)?
- ¿Cómo se distribuirían las utilidades o pérdidas en definitiva?
- ¿Quién llevaría la cuenta conjunta de participación y quién la comprueba (auditor externo)? Se acuerda que a pesar de tener la mayor de las confianzas entre los participantes, debería acordarse realizar una auditoría de hecho cada tres meses, manteniendo así la confianza del grupo.

Están también de acuerdo, que siempre existirán socios más interesados que otros. El arte decisivo estaría en adaptar la distribución de las tareas, aportaciones, reembolsos, riesgos y utilidades a los diferentes intereses de cada quien.

Finalmente estarían todos los participantes de acuerdo, que poseían capacidades libres, es decir, “factores de crecimiento desaprovechados”. Bajo condiciones normales, este hoy exitoso negocio, no se hubiese realizado a la misma tasa de crecimiento. Después de algunos años y con una gran participación de mercado, habiendo completado exitosamente su función de arrancar y estructurar estratégicamente el negocio, Stratagem vendió a ABC su participación en este negocio y volvió a sus asesorías, las cuales siguen incluyendo a ABC en aspectos más puntuales. El Director Comercial y gran parte del equipo de ventas siguen creciendo exitosamente con esta división de ABC.

Es muy normal que alguien tenga una idea, un proyecto o una posibilidad, pero que no encuentre los socios que requiere para implementarla. La mayoría lo consideran un destino ineludible y se dan por vencidos. Pero esto es erróneo. Deben aumentar la motivación y por ende, el interés de aquellos que podrían considerarse como socios. Esto sucede p.ej. con la CCM, que aumenta las oportunidades y disminuye los riesgos. El único cuello de botella real, es la falta de imaginación para poder trasponer mentalmente a la propia situación, las posibilidades que ofrece la perspectiva de la CCM.

Ricardo Gevert

Santiago de Chile, Octubre 1997