

## COSTO DE INCONFORMIDAD (Primera Parte)



Paco estaba nervioso, había trabajado toda la noche en la propuesta del sistema de control de acceso que esa mañana entregaría a su cliente, por más que había tratado de ajustar los precios sabía que su presupuesto era más alto que el de su competencia, ¿Valdrá la pena vender tecnologías tan prestigiadas?, se cuestionaba mientras conducía hacia el aeropuerto.

El vuelo de Andreas llegó a tiempo, al salir éste de la sala observó a Paco con la mirada perdida hacia el piso, se acercó a él con una sonrisa en los labios.

¡Sr. Hoffmann!, exclamó sorprendido Paco al verlo parado frente a él, ¿Lleva mucho tiempo ahí?

-Lo suficiente para darme cuenta que algo te preocupa Paco, le respondió Andreas con un marcado acento alemán.

Paco alzó las cejas y comentó;

-Después de dejarlo en la oficina iré a entregar una propuesta de proyecto que dudo ganemos, Como usted sabe en nuestro mercado todo se decide por precio y nosotros no nos distinguimos por ser los más baratos.

Paco constantemente le sugería a su jefe que también vendieran productos de bajo costo pues resultaba muy difícil competir contra esos productos que inundaban el mercado, convencer a los clientes de comprar productos de alto desempeño era una proeza.

Durante el trayecto Andreas pensaba en las palabras de Paco, finalmente de la nada exclamó ¡Llévame contigo! Paco lo observó sorprendido.

Mientras caminaban por el pasillo de la empresa hacia la oficina del cliente

Andreas observaba con detalle todo a su alrededor.

¡Adelante!, exclamó el Sr. Martínez al recibirlos en su oficina, Paco presentó a Andreas como su proveedor Alemán de torniquetes. Antes de sentarse un hombre de mayor edad que vestía un elegante traje toco a la puerta.

-Perdón por la interrupción, Ramiro, te recuerdo que necesitamos antes de las cuatro el presupuesto.

¡Seguro Don Manuel!, respondió el Sr. Martínez. -En cuanto termine con los señores me abocaré a ello, vienen a presentarnos una propuesta para nuestro sistema de control de acceso.

¡Ah, me interesa! Los acompañaré unos minutos. Tomó asiento junto a Andreas y dirigiéndose hacia él comentó: -Llevamos más de un año discutiendo este tema.

El Sr. Martínez recibió el comentario como si se tratara de un elogio y agregó -Nos tomamos muy en serio nuestros proyectos de inversión, dedicamos el tiempo que sea necesario para evaluar y seleccionar la alternativa que mejor nos convenga, déjeme decirles que tenemos fama de obtener los mejores precios del mercado en todas nuestras adquisiciones.

Andreas levantó las cejas con fingida admiración, Don Manuel simplemente lo miró con resignación.

Paco se inclinó para entregar al Sr. Martínez su cotización y explicó:

-Nuestra propuesta contempla en el acceso vehicular la instalación de dos barreras con antenas de microonda para detectar vehículos a 10 metros de distancia, dos torniquetes de cristal automáticos con puerta de cortesia y un barandal de cristal para el área de recepción. Por el nivel de seguridad requerido en el pasillo de dirección proponemos una esclusa automática de alta seguridad con identificación de huella dactilar y para identificar a los empleados tarjetas inteligentes con una impresora de credenciales, además proponemos un software de control de acceso con módulos de visitantes, credencialización, y tiempo y asistencia. Al final remarcó; ¡Los equipos propuestos son de las marcas más prestigiadas del mundo!

¡Y caras!, recalcó el Sr. Martínez mientras leía el documento con los ojos bien abiertos. ¿Un millón cien mil

pesos por un control de acceso? ¿Están locos? ¡Eso costo mi casa!

-Jovencito, más sabe el diablo por viejo que por diablo, nos sale más barato comprar marcas "no tan prestigiadas" y reponerlos en caso de que se descompongan, su propuesta está muy por encima de la de sus competidores. ¡Si nos quiere vender algo tendrá que afilar el lápiz pero con una moto cierra! Dicho esto se reclinó en su asiento con expresión triunfal.

Paco se puso colorado y trabó las mandíbulas del coraje, esperaba esa respuesta pero vaya que le molestaba la arrogancia de aquel hombre.

Al ver Andreas que Paco no rebatía el argumento, volteó hacia Don Manuel y le comentó, -Quizá pueda ayudarles a analizar este asunto con una visión de negocios.

¡Adelante!, sugirió Don Manuel cuando Andreas señaló al pizarrón.

-Como Usted seguramente lo sabe Don Manuel, evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión en función a su costo es un grave error, la forma correcta es evaluar primero el costo de no contar con dicho proyecto, es decir de su costo de inconformidad.

Andreas tomó un plumón verde y dibujo la caricatura de una balanza que sostenía una bolsa de dinero de un lado y a un monstruo en el otro.

El costo de inconformidad es como un fantasma que ronda por toda la empresa, el hecho de ser invisible a nuestros ojos no significa que no exista, para nuestra desgracia los sistemas contables actuales no lo detectan, pero está ahí, riéndose de nosotros todo el tiempo.

¡Veamos la propuesta!, Estiró el brazo hacia el Sr. Martínez para que le entregara el documento, tomo un plumón azul y comenzó a escribir:

	USD
Acesa Vehicular	\$ 15,543.00
Recepción	\$ 44,893.15
Piso presidencia	\$ 41,401.25
Instalación	\$ 6,900.00
<b>USD</b>	<b>\$ 107,937.40</b>
<b>MN</b>	<b>\$ 1,127,945.83</b>
Mtta Anual	\$ 56,397.29

Al entrar a sus instalaciones noté que tienen a un guardia fijo en el acceso vehicular, otro en la recepción y otro

en el piso de presidencia ¿Los turnos de los guardias son 12x24?

-Así es, respondió el Sr. Martínez

-¿Unos \$8,500 pesos mensuales por turno?

-Es correcto, respondió Don Manuel

Bien, continuó escribiendo en rojo sobre el pizarrón \$8,500 pesos x 3 turnos x 3 accesos, nos da \$76,500 pesos mensuales. Don Manuel ¿Cuál es su costo de capital actual?

El Sr. Martínez quien no entendió la pregunta volteó extrañado hacia Don Manuel, quien sin inmutarse contestó: -14.5% anual.

Andreas sacó una calculadora de su portafolio, digitó algunos números y continuó escribiendo en el pizarrón.

<i>Costo de inconformidad</i>	<i>MIN</i>
<i>Guardias 3 X 3 X 8,500/mes</i>	<i>\$ 76,500.00</i>
<i>Costo Anual VPN<sub>1,14.5%</sub></i>	<i>\$ 859,383.01</i>
<i>Costo de 10 años VPN<sub>10,14.5%</sub></i>	<i>\$ 4,859,019.77</i>
<i>Costo de Proyecto</i>	<i>\$ 1,127,945.83</i>
<i>Mantenimiento VPN<sub>10,14.5%</sub></i>	<i>\$ 329,588.24</i>
<i>Retorno de inversión (ROI)</i>	<i>333%</i>

-Si pagaran por adelantado un año de servicio de guardias con esta tasa les costaría \$859,383 pesos, pero como el proyecto de control de acceso tiene una vida útil estimada de 10 años, para ser equivalentes debemos de comparar 10 años de servicio de guardias con un valor presente neto de \$4'859,383 pesos. Si el costo del proyecto es de \$1'127,945 y el valor presente neto de 10 años de mantenimiento es de \$329,588.24, entonces se concluye que cuestan tres veces más caros los guardias que el sistema de control de acceso.

-Tal parece. Intervino Don Manuel con una mueca de disgusto en la cara.

-Ahora bien, retomó Andreas. -Por el número de credenciales propuestas asumo que tienen 250 empleados, ¿es correcto?

-Así es, contestaron Don Manuel y el Sr. Martínez al mismo tiempo.

Como se podrán imaginar, cuando la gente no se siente supervisada tiende a ser más relajada en el cumplimiento de su horario laboral y aunque esta holgura varía de persona a persona, por experiencia sabemos que el incumplimiento promedio oscila entre un 5% y un 20%. Supongamos que esta empresa es excepcional y que su incumplimiento promedio es solo 5%.

¡Brincos diéramos!, exclamó el Sr. Martínez.

¿Cuál es el sueldo promedio mensual de sus empleados Don Manuel?

Este meditó por unos segundos la respuesta y contestó - \$8,600 pesos

-De acuerdo, ahora supongamos que de implementar este sistema solo logren abatir 3% de incumplimiento, lo cual representa como 14 minutos al día por empleado.

Andreas comenzó a escribir en rojo sobre el pizarrón.

*250 x \$8,600 / mes \$ 2,150,000.00*  
*3% Incumplimiento \$ 64,500.00*

-Si la nómina es de 2 millones 150 mil pesos al mes, por no contar con un sistema de control de acceso Ustedes pagan alrededor de 64,500 pesos al mes por el tiempo que sus empleados están fuera de su oficina.

-Tal parece. Respondió Don Manuel mientras arrugaba aún más el entrecejo.

-Pero ese no es el costo relevante, continuó Andreas. Lo costoso es lo que se deja de hacer en ese tiempo desperdiciado y aunque es difícil de cuantificarlo podemos estar seguros de que su valor es por lo menos equivalente a lo que pagan por él, de otra forma no lo pagarían.

*Valor agregado \$ 64,500.00*  
*Costo tot de incump \$ 129,000.00*

Como ven, concluía Andreas mientras enmarcaba en rojo sus cálculos, el costo de incumplimiento de personal es de al menos \$129,000 pesos al mes, su valor presente neto a un año es de 1'449,155 pesos y a 10 años de 8'193,641 pesos.

*VPN<sub>1,14.5%</sub> \$ 1,449,155.67*  
*VPN<sub>10,14.5%</sub> \$ 8,193,641.18*

Sumando estos dos componentes obtenemos que el valor presente neto del costo de guardias y del tiempo no laborado de personal es superior a los 13 millones de pesos.

*COSTO TOT DE INCONFORMIDAD*  
*VPN<sub>10,14.5%</sub> \$ 13,052,660.95*

Si para abatir estos costos necesitan invertir en un control de acceso que les va a costar poco más de un millón cien mil pesos, este proyecto se paga en más o menos 6 meses.

<i>VPN<sub>1,14.5%</sub> Guardias</i>	<i>\$ 4,859,019.77</i>
<i>VPN<sub>1,14.5%</sub> Personal</i>	<i>\$ 8,193,641.18</i>
<i>Total Inconformidad</i>	<i>\$ 13,052,660.95</i>
<i>Costo de proyecto</i>	<i>\$ 1,120,735.33</i>
<i>VPN<sub>10,14.5%</sub> mto.</i>	<i>\$ 327,481.32</i>
<i>Total Proyecto</i>	<i>\$ 1,448,216.65</i>
<i>Diferencia</i>	<i>\$ 11,604,444.30</i>
<i>Retorno de inv.</i>	<i>901%</i>
<i>Recuperación</i>	<i>+/- 6 meses</i>

La sonrisa del Sr Martínez había desaparecido por completo, algo extraño sentía en el estómago, no entendía claramente de donde habían salido todos aquellos números pero algo le decía que aquel hombre sabía de lo que estaba hablando.

¡Pero! Remarcó Andreas levantando el dedo índice. -Los costos no terminan ahí, ¿Cuánto vale el riesgo?, ¿Qué pasa si un ex empleado ingresa a las instalaciones para hacerle daño a la empresa? ¿Qué tal si roba y publica información confidencial? ¿Qué pasa si lastima a otro empleado? ¿Qué pasa si destruye instalaciones? Estos riesgos son reales, el que nunca se hayan presentado no significa que no puedan presentarse y cuando lo hacen su costo suele ser incalculable.

¡En pocas palabras! concluía Andreas dirigiéndose al Sr. Martínez. -Analizar proyectos de inversión con mucho detenimiento no es malo, lo malo es no tomar decisiones oportunas y perder tiempo que es valioso, por lo menos en este último año han perdido la oportunidad de ahorrarse más de dos millones de pesos, eso es más de lo que cuesta la propuesta de Paco. ¿Valió la pena?

Don Manuel se recargó en su asiento y aspiró profundamente mientras movía la cabeza de un lado al otro, el Sr. Martínez lo observaba de reojo con preocupación.

-Bueno, continuó Andreas. -Espero que ahora estén convencidos de que es conveniente para Ustedes invertir en ese proyecto y que ha llegado el momento de seleccionar la propuesta más adecuada. Ahora bien ¿Cuál de las propuestas será la mejor? Para eso también existe una metodología de análisis que se llama Costo Total de Propiedad.

Don Manuel se frotó la barbilla, se reclinó en su asiento y observó con atención hacia el pizarrón.

Continuará...

***Acerca del Autor:***

*Alejandro Gamboa es Ingeniero Industrial y de Sistemas del ITESM Campus Monterrey y MBA egresado de la escuela de negocios de la Universidad de Texas en Austin. Actualmente se desempeña como Director General de AUTO DATA, empresa especializada en el desarrollo de sistemas con tecnologías RFID e integración de proyectos de control de acceso de alto desempeño*