

## COSTO DE INCONFORMIDAD (Segunda Parte)



### Resumen de la primera parte

Andreas, un veterano del mercado de la seguridad electrónica quien actualmente se desempeñaba como representante comercial de una prestigiada marca de torniquetes y equipos de restricción de acceso ubicada en Alemania, acababa de llegar al país para visitar a su mayorista regional y a algunos de sus principales integradores.

Paco, quien laboraba en una empresa integradora de sistemas de control de acceso y quien dudaba que fuera buena estrategia vender productos de alto desempeño y de alto costo, a solicitud de su jefe había ido a recoger a Andreas al aeropuerto para llevarlo a su oficina, en el trayecto le comentó que esa mañana entregaría una propuesta a un cliente, pero como era común en este mercado, sentía que las probabilidades de ganar el proyecto eran muy reducidas debido a los altos precios de sus productos.

Aquel comentario no fue novedoso para Andreas, esa percepción era muy común en el mercado Latino Americano que él atendía, así pues sugirió acompañarlo a su visita.

Al ver que el cliente asumía una posición de sorpresa y rechazo ante el precio de la propuesta de Paco y aprovechando la presencia del dueño de la empresa en la reunión, Andreas tomó la palabra y comenzó a explicar conceptos básicos de negocios para evaluar proyectos de inversión. A fin de demostrar que el precio propuesto del proyecto era inferior al costo de no contar con dicha tecnología, procedió a explicar el concepto de *Costo de Inconformidad*.

Tras realizar una serie de cálculos en el pizarrón de la oficina del cliente,

Andreas pronto dejó en evidencia que no contar con un sistema de control de acceso le costaba a la empresa al menos nueve veces más que si adquiría el proyecto de Paco, además dejó en evidencia que el haber dejado pasar tanto tiempo sin tomar una decisión de compra, en lugar de beneficiar a la empresa en realidad le había provocado grandes pérdidas.

Tras la intervención de Andreas en la presentación de Paco, el cliente quedó convencido de que era necesario tomar ya una decisión de compra, ahora el reto era demostrar que la propuesta de Paco era mejor que las propuestas enviadas por sus competidores.

### Segunda parte

Bueno, continuó Andreas, espero que ahora estén convencidos de que es necesario invertir en este proyecto y que haya llegado el momento de seleccionar la propuesta más adecuada. Ahora bien ¿Cuál de ellas lo es? 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.

Un error muy común que cometen las empresas al comparar proyectos de inversión es analizar solamente los costos de adquirir e implementar la tecnología, en realidad el costo más fuerte de un proyecto de inversión es mantenerlo en operación durante su vida útil y sobre todo el costo que representa que deje de funcionar cuando no debería de hacerlo.

Para comparar como ustedes dirían “peras con peras y manzanas con manzanas”, es necesario calcular todos los costos asociados a cada proyecto durante la vida útil más larga y posteriormente traer todos estos costos a valor presente, así como lo hicimos con el concepto de costo de inconformidad. Como ya lo vimos la vida útil estimada de estos equipos es de al menos 10 años.

Recuerden que en este análisis hay que tomar en cuenta conceptos que si bien no tienen un impacto económico, pueden ser igual o más importantes que los que sí lo tienen, un buen ejemplo de ello es la imagen.

Sr. Martínez, Usted mencionó al inicio de esta reunión que la propuesta de Paco era la más cara

que había recibido hasta ahora, ¿podría decirnos cuantas propuestas ha recibido en total?

El Sr. Martínez miró sorprendido a Don Manuel pues aquella petición sin lugar a dudas era impropia, se trataba de información confidencial que no tenía porque proporcionarle a un extranjero metiche, Don Manuel claramente molesto exigió al Sr. Martínez que respondiera la pregunta.

¡Seis!, contestó respingando la nariz.

¿Y de esas seis algún proveedor le ha propuesto la instalación de trípodes?

Seguro de que su jefe le exigiría de igual forma la respuesta, secamente respondió que dos de ellas los consideraban.

Don Manuel, ¿nos puede decir más o menos cuánto cuesta este edificio?

Como 45 millones de pesos, contestó mientras arrugaba el entrecejo.

Andreas hizo una mueca con los labios, -Es una cantidad fuerte, pero no me sorprende pues se nota que han invertido mucho dinero en los acabados de mármol, cristal y madera, en particular de la recepción.

Así es, deseamos proyectar la imagen de ser una empresa financieramente sólida... Y de buen gusto, recalcó tras una breve pausa.

¿Aceptaría Usted que se colocaran en su recepción torniquetes metálicos de brazos horizontales como los que se utilizan en el metro?, preguntó a Don Manuel nuevamente. Paco por poco escupía el sorbo de café que tragaba en ese momento.

¡Por supuesto que no!, respondió este como si se tratara de un insulto.

Sr. Martínez, los trípodes son buenos equipos pero están diseñados para lugares públicos, industriales y comerciales, no para ambientes corporativos en donde se ha invertido mucho dinero en acabados, ustedes necesitan adquirir equipos de cristal a la altura de sus instalaciones, así es que de las seis propuestas, ahora nos quedan solo cuatro.

Bien, de las cuatro propuestas que nos quedan ¿Cuántas consideran una póliza de mantenimiento?

El Sr. Martínez frunció el ceño y volteó a ver a Don Manuel, quien lo observaba atento esperando una respuesta.

No lo recuerdo en este momento, pero si me dan un minuto se los digo. Se disculpó mientras ojeaba las propuestas que tenía en sus manos.

Al cabo de unos instantes respondió; ¡Una de ellas no la incluye!

Sr. Martínez, le recuerdo que estos equipos trabajan 24 horas los 365 días del año, seguramente mucho más de lo que trabaja su automóvil, ¿Ha considerado alguna vez dejar de llevar su automóvil al taller para que le den mantenimiento?

No, contestó éste. Me aseguro de darle mantenimiento cuando le toca para que no me deje tirado y para que me dure muchos años.

Usted lo ha dicho con mucha claridad, tiene que dar la misma importancia a sus equipos de control de acceso para que no se descompongan y para que le duren muchos años. Cuando una empresa que vende este tipo de tecnologías no muestra interés en vender una póliza de mantenimiento refleja que no está interesado en proveer un servicio postventa y que de conseguir la venta probablemente desaparecerá para no volver, tenga cuidado en no caer en manos de alguno de ellos, pues de esos hay muchos allá afuera.

Bien, ahora ya nos quedan solo tres propuestas, ¿Me permite echarles un vistazo?

Ahora sí el Sr. Martínez no podía dar crédito a tanta insolencia, en todos los años que llevaba laborando en esa empresa nunca lo habían tratado de esa manera, como a un niño mocoso que lo regañan en la escuela por no haber hecho bien la tarea.

Don Manuel desesperado por la inacción del Sr. Martínez le arrebató los documentos de las manos y se los entregó a Andreas, quien sacó de su bolsillo unos pequeños lentes para leerlos cuidadosamente.

Con calculadora en mano se acercó nuevamente al pizarrón, tomó un plumón rojo y dibujó una tabla con algunas cifras en su interior.

	\$ DE PROYECTO	MTTO ANUAL %	MTTO ANUAL \$	VPN 10,14.5%
P1	\$1,120,735	6%	\$67,244	\$392,978
P2	\$856,734	12%	\$102,808	\$600,815
P3	\$725,216	16%	\$116,035	\$678,111

Con la sonrisa de un abuelo al que le divierten las tonterías de su nieto,

Andreas le regresó los documentos al Sr. Martínez, quien para entonces ya lo observaba notablemente nervioso.

Sr. Martínez, este es el valor al día de hoy de los próximos 10 años de mantenimiento que le ofrecen estos proveedores, costo que por lo que veo no había tomado en cuenta.

Si leen detenidamente las propuestas, observarán que la de Paco es la única que ofrece póliza de mantenimiento preventivo y correctivo, incluyendo refacciones, y aún así cuesta entre 50% y 60% menos que las otras dos.

Si un proveedor no les ofrece una póliza que incluya refacciones, es muy probable que no está preparado con un inventario de piezas para reponerlas en caso de falla, cuando una de ellas se dañe no solo la tendrán que comprar, también tendrán que esperar a que se las envíe el fabricante y si no lo han notado aún, dos de estas tecnologías provienen de Europa Central y la tercera de Europa del Este, quienes suelen tardar más en enviar sus productos a otros continentes.

Don Manuel se recargó en el respaldo de su silla y aspiró profundamente, El Sr. Martínez cerró ligeramente los ojos y los talló con las yemas de sus dedos deseando que aquello terminara de una vez.

Andreas inclinó ligeramente su cabeza, se tomó de la barbilla y pensó en sus próximas palabras,

La tercera propuesta, continuó explicando, contempla equipos de dudosa calidad, sugiero visiten a un usuario final que los tenga instalados para que descubran por que les digo esto, mi estimación es que les costará alrededor de un 10% del costo total del proyecto al año en refacciones para mantenerlos operando durante 10 años, esto si tienen la fortuna de no tener que sustituirlos por completo antes de que transcurra ese tiempo.

La segunda propuesta contempla equipo de alto desempeño y calidad, pero aún así pueden estimar un costo del 3% al año en refacciones. Tomó el plumón azul y dibujó una nueva tabla.

	\$ DE PROYECTO	% ANUAL DE PIEZAS	\$ ANUAL PIEZAS	VPN 10,14.5%
P1	\$1,120,735	0%	\$0	\$0
P2	\$856,734	3%	\$25,702	\$150,204
P3	\$725,216	10%	\$72,522	\$423,819

Debo de advertirles que ninguno de estos dos proveedores cuenta con el

soporte técnico directo del fabricante en este país y que tampoco tienen la infraestructura ni el inventario de refacciones para enfrentar fallas de manera oportuna, eso lo pueden corroborar visitando sus instalaciones. Por esta razón debemos de estimar en nuestro análisis la frecuencia y el tiempo de las fallas para multiplicarlo por el costo que tendrán que absorber de un elemento de seguridad en esos lugares mientras los reparan.

Tomo ahora un plumón verde y mientras explicaba dibujaba una nueva tabla. A ojo de buen cubero como dirían ustedes, estimo un promedio de 3 días de guardias por año para la propuesta de Paco, 10 para la segunda propuesta y 20 para la tercera, si nos basamos en los cálculos que hicimos previamente del precio de inconformidad tenemos que:

	\$ DE PROYECTO	DIAS/AÑO GUARDIAS	\$ ANUAL GUARDIAS	VPN 10,14.5%
P1	\$1,120,735	3	\$7,650	\$44,707
P2	\$856,734	10	\$25,500	\$149,023
P3	\$725,216	20	\$51,000	\$298,046

Ahora tomando un plumón de color negro puntualizó; Si sumamos el valor presente neto del costo adicional de cada propuesta descubrimos que los costos totales de propiedad se invierten y que la propuesta que aparentemente era la más costosa de las tres, ahora resulta ser 20% y 40% más económica respectivamente.

	\$ DE PROYECTO	ΣVPN COSTO	\$ VPN TOTAL
P1	\$1,120,735	\$437,685	\$1,558,420
P2	\$856,734	\$900,042	\$1,756,776
P3	\$725,216	\$1,399,977	\$2,125,193

Andreas depositó el plumón en su lugar y aguardó expectativo a los comentarios de Don Manuel.

¡Si este tipo de análisis los hiciéramos en todas nuestras decisiones de compra, no tendríamos los problemas que ahora sufrimos todos los días!, exclamó convencido Don Manuel.

Joven Paco, hágame el favor de enviarme el contrato de su proyecto y coordine con el Sr. Martínez un visita a sus instalaciones, así como con uno de sus clientes para corroborar estas observaciones,

Ramiro, tú y yo tenemos que hablar seriamente sobre esto más tarde y rehacer nuestros presupuestos ahora con base a esta nueva metodología.

Andreas, le agradezco mucho su presentación, estoy seguro que nos

será de mucho provecho a partir de hoy.

¡Que tengan un buen día!, exclamó Don Manuel y se retiró de forma apresurada y notablemente molesto.

Andreas le extendió la mano al Sr. Martínez quien a estas alturas estaba colorado y tembloroso. -Espero que mi explicación le resulte de provecho en el futuro, ¡Buenas tardes!

Se acercó ahora Paco y le extendió la mano al Sr. Martínez para despedirse de él. ¡Gracias por su tiempo!, le dijo, más tarde me comunico con Usted para coordinar lo de las visitas. Al alejarse de su oficina observó de reojo y con una sonrisa en los labios como se quedaba inmóvil observando los cálculos que Andreas había dejado anotados en su pizarrón.

Al subir al automóvil Paco soltó un grito de emoción y abrazó a Andreas por su estupenda intervención. ¡Eres mi héroe!, le dijo, a partir de hoy haré este análisis en todas mis propuestas.

No tienes porque agradecerme Paco, estos conceptos son utilizados por las grandes empresas todos los días, son metodologías de análisis que se estudian en todas las escuelas de negocios.

Esa noche Pablo festejó con sus amigos el cierre de proyecto más espectacular de su vida y a partir de entonces le explicó a todos sus clientes por qué comprar productos de alto desempeño siempre resultaría ser más económico que adquirir productos que en apariencia eran menos costosos.

*Acerca del autor:*

**Alejandro Gamboa** es Ingeniero Industrial y de Sistemas del ITESM Campus Monterrey y MBA egresado de la Universidad de Texas en Austin. Actualmente es Director General de AUTODATA, empresa dedicada a desarrollar aplicaciones de control con tecnologías RFID, así como a integrar proyectos de seguridad electrónica de alto desempeño. Si desea enviarle algún comentario respecto a este artículo puede hacerlo a [agamboa@autodata.com.mx](mailto:agamboa@autodata.com.mx)