
SISTEMA VEFS™ · DOCUMENTO PARA DIRECTORES

Tres casos, tres sectores, con la cuenta hecha

Qué indicador se puso en rojo, cuántos días pasó sin decisión, cuánto costó esa espera y en qué papel de su propia organización se comprueba.

Ninguno de los tres casos explica por qué el indicador se puso en rojo.

Los tres muestran otra cosa: qué costó el tiempo que pasó hasta que alguien decidió.

Prof. Mario Héctor Vogel · Creador del Sistema VEFS™

+200 instituciones y empresas · 7 países · 3.000 directivos

rentabilidadyestrategia.com

ANTES DE EMPEZAR

Cómo se lee este documento

Cada caso ocupa dos páginas y sigue siempre la misma estructura, en este orden:

- 1. Qué pasó, contado en cuatro renglones.**
- 2. Cuántos días estuvo el indicador en rojo sin decisión registrada.**
- 3. Cuánto costó esa espera, en dólares.**
- 4. Dónde se comprueba, con papeles que su organización ya tiene.**

Al final hay una cuarta hoja, en blanco, con la misma estructura. Es para su propio indicador.

Va a poder completar los dos primeros puntos usted solo.

El tercero —cuánto costó— es el que casi nadie puede completar sin ayuda, y es exactamente el que se resuelve en la conferencia.

Una aclaración sobre las cifras

Los casos están contruidos sobre datos de casos reales y no corresponden a organizaciones identificables.

Los montos surgen siempre de la misma operación: el costo por hora de ese indicador, multiplicado por las horas que estuvo en rojo. No hay proyecciones, ni escenarios, ni supuestos de crecimiento.

Si un número de este documento le parece alto, hay una sola pregunta que conviene hacerse antes de descartarlo: ¿desde qué día está en rojo el indicador equivalente en su organización?

CASO 1 · COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Dos cooperativas, el mismo indicador, el mismo día

Qué pasó

Dos cooperativas ven la morosidad por encima de su meta el mismo mes.

La primera lo lleva al comité siguiente y decide ahí: cambia el criterio de aprobación y refuerza la cobranza temprana.

La segunda pide un análisis, lo posterga dos veces y decide meses después.

El desvío era prácticamente el mismo. Lo único distinto fue el calendario.

Cuánto costó la espera

	La que decidió rápido	La que esperó
Indicador	Morosidad	Morosidad
Pérdida acumulada	USD 30.164	USD 112.255

LO QUE COSTÓ ESPERAR

USD 82.091

Esa diferencia no la produjo una gestión peor. La produjo el tiempo.

CASO 1 · CONTINUACIÓN**Dónde se comprueba, en su cooperativa**

Uno. Las provisiones por incobrabilidad constituidas en los últimos doce meses, mes contra mes. La curva muestra desde dónde empezó a subir.

Dos. El acta del comité donde apareció el tema por primera vez, y la fecha del acta donde se decidió algo. Entre esas dos fechas está el número.

Tres. La cartera vencida a 30 días por camada de originación. Ahí se ve si el problema es la cobranza o el criterio de aprobación.

La previsión se revierte si el socio paga.

Los meses en que el capital estuvo inmovilizado, no.

La pregunta que abre este caso en un consejo

«¿Desde qué acta está este indicador arriba de la meta, y cuántas actas pasaron sin una decisión registrada sobre él?»

CASO 2 · INDUSTRIA

El margen bruto cae mientras las ventas suben

Qué pasó

Una fábrica de envases plásticos, 130 empleados. Las ventas del mes venían 6 % arriba del año anterior, y el margen bruto bajaba.

La causa apareció en dos minutos: el proveedor de resina había subido el precio y la lista de precios de la fábrica seguía intacta desde meses atrás.

Encontrar la causa fue lo fácil. Decidir fue lo caro.

Cuántos días, y cuánto costó cada uno

Lo que se dijo	Días	Acumulado
Hasta que avisa al gerente	5	USD 5.332
«Llárame el jueves»	3	USD 8.532
«Esto no lo decido yo»	4	USD 12.798
«Se pospone para la próxima»	7	USD 20.264
«Creemos una comisión»	15	USD 36.263

34 DÍAS EN ROJO

USD 36.263

CASO 2 · CONTINUACIÓN**Lo que hace especial a este caso**

Nadie hizo nada mal. Se avisó a los cinco días, se escaló, el consejo lo trató y hasta creó una comisión.

La comisión que explicaba por qué el margen estaba en rojo costó USD 15.998 mientras la escribían.

Dónde se comprueba, en su planta

Uno. El estado de resultados contra el mismo mes del año anterior, cuando el margen estaba en verde.

Dos. La lista de precios contra las facturas de compra del insumo principal. Ahí se ve la fecha exacta en que se abrió la distancia.

Tres. El costo de ventas por unidad producida, mes a mes. Ahí se ve si la suba viene del insumo o del proceso.

La lista de precios se corrige mañana.

Lo que salió de la planta al precio viejo durante treinta y cuatro días, no.

Si su planta no usa resina, cambie la palabra: acero, aluminio, energía, flete o mano de obra directa. El mecanismo no depende del insumo, sino de que el costo se haya movido y el precio no.

CASO 3 · EMPRESA

El indicador que no se compra: el clima interno

Qué pasó

Un indicador de clima interno cae y se mantiene abajo. En la mesa aparece una cifra grande, calculada con un multiplicador de mercado, y muere en la primera pregunta: nadie puede decir de dónde sale.

Se rehace la cuenta de otra manera: qué cuesta reconstruir ese clima, componente por componente. Diagnóstico, programa de trabajo, horas de los mandos, reemplazos evitables. Cada línea sale de un presupuesto, de una factura o de la planilla de sueldos.

Las dos cifras del caso

Concepto	Resultado
Cifra calculada con un multiplicador de mercado	Rechazada en la reunión
Costo de reconstrucción, componente por componente	USD 38.400
Plazo de reconstrucción	14 meses

- Un gerente de finanzas no discute cifras grandes.
- Discute cifras sin origen.

CASO 3 · CONTINUACIÓN

La segunda mitad, que casi nadie mira

Reconstruir lleva tiempo. Y durante todo ese plazo, los indicadores financieros vecinos —la rotación que duplica el costo de reemplazo, la productividad que no vuelve sola— siguen acumulando pérdida por su lado.

Decisión del comité	Consecuencia
Reconstruir empieza este mes	14 meses de horizonte
Se posterga un trimestre «para verlo mejor»	17 meses, y el KPI financiero vecino acumuló tres meses más

Postergar un intangible parece gratis porque su escala no está en dólares. No es gratis: alarga el horizonte y deja correr al indicador financiero que tiene al lado.

Dónde se comprueba, en su empresa

- Uno.** El costo de reemplazo real de los últimos doce meses: búsqueda, selección, curva de aprendizaje y horas de quien entrevistó.
- Dos.** La rotación por área, comparada con el año anterior.
- Tres.** El indicador financiero vecino: el que empeora cuando esa área rota. Ese sí se calcula por hora.

SU CASO

La cuarta hoja

Con la misma estructura de los tres anteriores. Complétela con un solo indicador de su organización: el que más le preocupa hoy.

1 • El indicador

Dato	Su respuesta
Indicador en rojo	
Meta aprobada	
Área responsable	

2 • El tiempo

Dato	Su respuesta
Día exacto en que pasó a rojo	
Fecha de la última decisión registrada	
Días transcurridos	

3 • El costo

Dato	Su respuesta
Costo por hora del indicador	
Acumulado hasta hoy	

Si llegó hasta acá y este bloque quedó vacío, no es un descuido suyo: ese dato no se registra en casi ninguna organización. Es el que se resuelve en la conferencia.

4 · Dónde lo va a comprobar

LO QUE SIGUE

La tercera fila es la que no se llena solo

Los dos primeros bloques de su hoja los puede completar con lo que ya tiene en la organización. El tercero —el costo por hora— es el que exige el método.

En la conferencia, sin costo y de cuarenta y cinco minutos, se muestran los tres lugares donde se encuentra esa pérdida y se hace la cuenta en vivo sobre un indicador. Sin sistemas, sin consultores, y con papeles que su organización ya tiene.

Ya está en la lista de espera

Cuando la fecha esté definida, le llega el día, el horario y el enlace. Veinte lugares, sin costo.

rentabilidadyestrategia.com/lista-espera-kpi-en-rojo/

Mientras tanto, puede hacer la cuenta usted mismo en la calculadora del sitio, sin registro y sin dejar ningún dato:

rentabilidadyestrategia.com/simulador-costo-demora-kpi/

Casos contruidos sobre datos de casos reales; no corresponden a organizaciones identificables. Los montos surgen de multiplicar el costo por hora del indicador por las horas transcurridas.

Prof. Mario Héctor Vogel · Sistema VEFS™ · rentabilidadyestrategia.com