

¿Costos de la Calidad

0

Costos de la No Calidad?

por Rubén Arturo López

SITUACION:

Vamos a repasar algunos conceptos que consideramos aclaratorios para entrar en la raíz del tema de Costos y de la Calidad.

Concepto tradicional: $\text{Precio de Venta} = \text{Costo} + \text{Utilidad}$
Concepto actual: $\text{Precio de Mercado} - \text{Costo} = \text{Utilidad}$
Sistemas históricos: Mercados Protegidos y Sectorizados
Sistema actual: Mercados Competitivos y Globales

¿Qué es ser Competitivo? $\text{Precio} + \text{Servicio} = \text{Mejor que la Competencia}$

La utilidad y el ser Competitivo hace a la Rentabilidad a través del tiempo.

Y la pregunta: ¿la CALIDAD aporta a la rentabilidad?

Aquí vamos a citar a William Conway (libro The Quality Secret). "Cualquier proceso de Calidad consiste en encantar al Cliente, adoptando el método de identificar, cuantificar y eliminar las fallas con la mejora continua de los procesos".

Hasta aquí todo bien, solo consistiría en que las empresas apliquen algún sistema o proceso de Calidad para obtener mejoras.

Le explicamos al Nº1 de la empresa de sus ventajas, este lo entiende perfectamente y lo pone inmediatamente en ejecución.

Pero ... la realidad no es así.

1) Los especialistas, autores de libros, profesionales y aún organismos internacionales (como la ASQC) cuando tratan el tema comienzan por estudiar los Costos de la Calidad.

2) Universalmente los clasifican en:

- * Costos de Prevención
- * Costos de Evaluación
- * Costos por Fallas

3) No pocos libros y trabajos tratan de como "bajar los costos de la calidad". Lo grave es que se asocia la Calidad a un Costo.

Estos son tiempos de alta competencia y valoración del concepto "menor precio" y ¿cuál será la actitud del Nº1, al cual le hablamos de las bondades de un sistema de Calidad pero que está asociado a un Costo?

Y convengamos que una organización siempre contabiliza antes los costos que las utilidades.

¿Y si el mercado no exige o valora una mejor calidad?

¿Y si la valora, pero no está dispuesto a pagar un mayor costo por ella?

Ustedes saben que no es fácil vender Sistemas de Calidad. Esta situación no facilita las cosas sino que por el contrario las complica.

¿Costo de la Calidad o Costo de la No Calidad?

ANALISIS DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES

Vamos a analizar que pasa en una empresa productiva cualquiera cuando se comienza a implantar un Sistema de Calidad y si tiene costos o beneficios asociados a estas nuevas actividades que se agregan a las normales.

Actividades denominadas de Prevención

Organización: toda empresa debe tener una que responda al nuevo concepto de Cliente-Servidor. Las responsabilidades e interrelaciones deben ser determinadas para el correcto funcionamiento y aprovechamiento de los recursos.
No es una actividad de Calidad y no es un costo.

Sistema de Calidad: el sistema, los procedimientos y las instrucciones deben ser elaborados bajo la guía de un profesional. Aquí sugerimos una inversión: contratar un asesor externo. De acuerdo a la magnitud de la empresa el costo no es significativo.

Control de Proyecto: es una tarea integrada de Ingeniería y Producción. No es costo de Calidad.

Análisis de Contrato: es una actividad necesaria y exclusiva de Ventas y Producción. No es costo de Calidad.

Control de Documentación: debe ser confeccionada por el asesor y manejada por todos los sectores y supervisada por la Gerencia. Es una tarea más y si bien insume tiempo es parte del trabajo diario.

Compras: debe adecuar sus procedimientos a lo especificado en la nueva organización. Es una actividad específica que no es costo de Calidad.

Control de Procesos: es tal vez, a nuestro criterio, la actividad más importante, base y clave del sistema. Aquí deben aplicarse todos los principios de la Calidad y el éxito es la disminución y luego la ausencia de fallas. Todas las áreas de la empresa deben aplicarlo.

Producción: el sector por excelencia.

En Comercialización: deben controlarse permanentemente los procesos de venta. La herramienta es el Marketing Estratégico.

En Administración: muchas veces aquí se pierden las ventajas elaboradas por otros sectores. El control debe ser rutina. Por la naturaleza específica no es costo de Calidad.

Actividades relacionadas con la Evaluación

Control y Calibración de Instrumentos: esto es un costo directo. Si la empresa lo hacía no agrega nada. Si no lo hacía debe agregarlo. Es exactamente igual que el mantenimiento de las máquinas e instalaciones. Hay que hacerlo. Capacitar una persona, contratarla o bien tercerizarlo, pero es necesario. Debemos estar seguros que medimos o controlamos con exactitud. Es una tarea que se agrega a un buen pañolero capacitado.

Inspección y Ensayos: debemos distinguir de dos naturalezas:

a) Los que se originan en las especificaciones o normas del producto, o que son exigidos por el Cliente. Estos requisitos forman parte del producto y su costo debe ser asignado a él. En realidad estas actividades agregan valor al producto.

¿Costo de la Calidad o Costo de la No Calidad?

b) Lo propios de la empresa para mantener bajo control los procesos y/o productos.

Aquí distinguimos:

b.1) Los que ya efectuaba la empresa, en cuyo caso no se agrega costo nuevo.

b.2) Los que no efectuaba y que ahora son necesarios para controlar los procesos. Se pueden disminuir con dos metodologías sencillas y sumamente eficaces.

b.2.1) Autocontrol. Resultados espectaculares con aplicación de capacitación y autoestima.

b.2.2) Proveedores certificados, con sus productos controlados y certificados por ellos mismos. Es lo primero que se puede conseguir y rápidamente.

Teniendo en claro esta situación y aplicando estos principios la ecuación de costos (que son mínimos) versus beneficios de mantener bajo control los procesos, es un gran superávit y no un costo.

Registros de Calidad-Auditorías de Calidad-Técnicas Estadísticas

Esto es necesario para saber dónde está la organización, como marcha y hacia dónde quiere llegar.

Son actividades que se suman a las normales de los responsables. Hoy la empresa moderna requiere de mayores capacidades y esfuerzos de sus componentes para sobrevivir y progresar. Las auditorías externas son un costo pero posiblemente en el futuro no se pueda funcionar sin estas. En ese momento será una valorización del producto, de la empresa y de la marca.

También tener presente que muchas actividades agregadas se verán compensadas con los tiempos que insumían en inspecciones extras, resolución de problemas, reparación de fallas, atención de reclamos y su solución.

Actividades relacionadas con las Fallas

Control de No Conformidades: (como la función de identificar y cuantificar las fallas).

Es el diagnóstico. Sin diagnóstico no podemos encontrar el remedio. ¿Quién debe hacerlo? TODOS. Todos deben identificar los errores propios y de la organización. ¿Quién debe valorizarlos? Alguien debe centralizar esta función y puede ser el responsable de costos, el contador o el responsable de calidad. Es un área agregada.

Acciones Correctivas: el costo de elaborar, ejecutar y controlar una acción correctiva está ligada a la existencia de fallas. Los costos u horas aplicadas van a ser compensadas con creces por la mecánica de ir eliminando las posibles causas de las fallas.

Posiblemente sea la mejor inversión que puede hacer una empresa y teniendo en cuenta que, además, la misma es mínima.

Aquí comienza el retorno de toda actividad volcada a la Calidad.

Manipuleo, Almacenamiento, Embalaje y Expedición:

Hay que elaborar los procedimientos, la documentación y establecer el mínimo control necesario para su registro.

¿Costo? Consideramos que toda organización que se precie, debe tener estas actividades perfectamente bajo control para evitar infinidad de fallas con este origen y fundamentalmente para que el producto llegue como debe llegar al Cliente.

¿Costo de la Calidad o Costo de la No Calidad?

Estas actividades forman parte del valor del producto y de su costo.

Otras Actividades Relacionadas con la Calidad

Asistencia Técnica: (servicios Pre y Post Venta)

¿Existe un área comercial? Debe existir pues es la base de toda empresa. Debe estar organizada en los principios del Marketing y de la Calidad. Es una tarea específica y no significa costos de calidad.

Recursos Humanos-Capacitación

No lo discutimos por ser una inversión que capitaliza a la empresa y la hace competitiva. Sin el desarrollo del capital humano no es viable ningún proyecto de evolución empresarial. Estamos hablando del sentido más amplio del Recurso Humano: capacitación, adiestramiento, motivación, participación, compromiso, desarrollo personal, autoestima, sentido comunitario, calidad de vida.

Es la clave para el éxito de toda transformación empresarial.

La misma comienza con la capacitación, la que al igual que las actividades relacionadas con la Calidad, se deben incorporar a los principios más firmes de la empresa.

Vamos a realizar una afirmación con total convicción:

El éxito de la CAPACITACION = Exito de la TRANSFORMACION

No es costo, es una inversión que ingresa al activo máspreciado de la empresa: su CAPITAL HUMANO.

Principio fundamental en que nos basamos para inferir que la Calidad no es un costo.

La Calidad se hace

Si la Calidad se hace, esto quiere decir que está incluido en el proceso productivo. Lo que se debe entender es que todos los procesos y procedimientos deben diseñarse y ejecutarse siguiendo los Principios de la Calidad y mantener los respectivos registros para tener una evidencia objetiva de que el sistema funciona.

Pero también no nos olvidemos que el último juez inapelable y para quien hacemos todas las actividades es el CLIENTE que no le interesan tanto las evidencias como si los RESULTADOS.

¿Costo de la Calidad o Costo de la No Calidad?

SOLUCION:

Como explicamos en la sección de actividades relacionadas con la Calidad, tenemos un amplio campo de operaciones para mejorar nuestras prestaciones y fundamentalmente reducir costos por fallas, que son las que realmente pesan en el resultado final de la rentabilidad.

Nos basaremos mínimamente en las ventajas y beneficios que se obtuvieron de una aplicación práctica, trabajo que fue presentado en el Congreso Nacional de la Calidad, Buenos Aires 1992, con el título "Costos de No Calidad-Un caso Real"

En este trabajo quedaba demostrado que los ahorros obtenidos en la aplicación de un sistema de calidad, superaban varias veces lo invertido en las actividades inherentes.

También nos basaremos en el Manual de Control de Calidad de J.M. Juran y Frank M. Gryna, McGraw Hill, 4ª edición, Capítulo "Costos de la Calidad" 4.19.

Costes de la Calidad 4.19

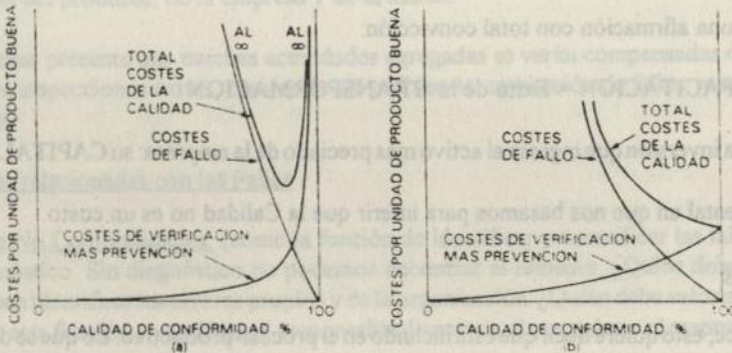


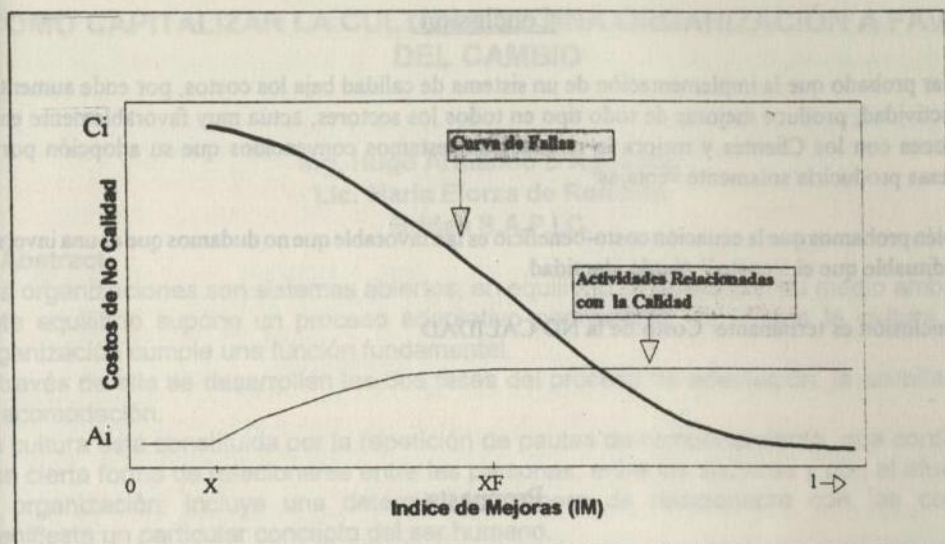
FIGURA 4.1 Modelización de los costes de la calidad (a) procedimientos tradicionales. (b) nuevos procedimientos.

Es interesante el análisis de estas curvas, pues de ambas surge que lo asignado como "costos de verificación más prevención", asumen un valor varias veces menor a los costos de fallas.

Con esto queremos demostrar que lo que realmente tiene significado es la baja de costos de las fallas, que se traduce en menores costos, mayor productividad y mejoras generales en la organización.

Ahora, sin ánimo de polemizar y sólo a los efectos de aportar un nuevo punto de vista, vamos a presentar y analizar, como vemos una situación más real, de lo que sucede en las empresas.

¿Costo de la Calidad o Costo de la No Calidad?



Donde:

Ai = Nivel de Actividades Relacionadas con la Calidad Histórica

0-X = Puesta a Punto del Registro de No Calidad

X = Comienza la Implementación del Sistema de Calidad

Ci = Costos de No Calidad al comenzar la implementación

XF = Fin de la implementación - Continúa como rutina

IM = $1 - \frac{\text{No Conformidades del Mes}}{\text{No conformidades en Ci}}$

IM = 1 = Cero Defecto

Luego de un periodo de preparación, concientización, y puesta en marcha de un proceso para obtener los Costos de No Calidad (0-X en el gráfico y 3 meses de tiempo como mínimo) se comienza con la implementación del Sistema de Calidad.

Esta decisión y este accionar, tiene la particularidad de que mucho antes (diría que rápidamente) que el sistema esté completamente implementado, comienza a rendir sus resultados bajando las fallas y consecuentemente los Costos de No Calidad.

También señalamos que la realidad, la historia de la compañía, de sus integrantes y muchas causas más hacen que convivan durante un tiempo, todas las actividades del sistema funcionando y un cierto número de fallas. Esto no debe producir frustración sino incentivo para seguir trabajando.

De todas manera con buena capacitación, motivación y un trabajo decidido, los resultados pueden ser tan espectaculares como cambiar el rostro de la compañía, predisponer favorablemente a los Clientes y mejorar los resultados económicos.

¿Costo de la Calidad o Costo de la No Calidad?

Conclusión:

Al estar probado que la implementación de un sistema de calidad baja los costos, por ende aumenta la productividad, produce mejoras de todo tipo en todos los sectores, actúa muy favorablemente en las relaciones con los Clientes y mejora la rentabilidad, estamos convencidos que su adopción por las empresas produciría solamente ventajas.

También probamos que la ecuación costo-beneficio es tan favorable que no dudamos que es una inversión tan redituable que el "costo" pierde identidad.

La conclusión es terminante: Costo de la NO CALIDAD

Propuesta

Eliminar de nuestra mente y vocabulario la idea de Costo de la Calidad. Manejarnos exclusivamente con el concepto real del COSTO DE LA NO CALIDAD.

Es este un planteo superador que por un lado favorecerá el progreso de las organizaciones y por el otro nos dará el argumento por excelencia para llegar a los responsables de su adopción.