

REDUCIENDO EL COSTO DE LA MALA CALIDAD

Cuando los costos de la calidad se conocen y se miden, la organización tiene la oportunidad de ser más eficiente y competitiva.

¿MEJORAR LA CALIDAD?

Es difícil responder si vale la pena gastar en mejorar la calidad si sólo se cuenta con información sobre lo que se gasta en el aseguramiento de la calidad, pero no de los costos de las fallas y defectos de ella.

Es decir, si sólo se miden los egresos pero no los ingresos potenciales o reales de dichos esfuerzos. Así, es más difícil poder justificar dichos gastos y convencer a la gerencia general de sus beneficios.

La falta de datos sobre costos de la mala calidad y una visión cortoplacista, lleva a que las organizaciones y las personas tomen decisiones equivocadas: se compran materiales más baratos pero que producen fallas posteriores, se reemplazan funciones de contacto con los clientes, con sistemas telefónicos automatizados que dejan a los clientes insatisfechos y molestos, se contrata personal más barato pero insuficientemente calificado y que requiere más esfuerzo de supervisión, tienen menor productividad y cometen más errores, etc.

Las decisiones de corto plazo permiten lograr una meta inmediata de reducción de costos, pero producen consecuencias negativas en el mediano y largo plazo.

Cómo afecta

El precio de un producto también es afectado por los costos de las fallas de calidad. En un artículo publicado en la revista Quality Progress de la Asociación Americana para la Calidad (ASQ), se plantea:

- * Las empresas con altas tasas de defectos deben compensar a sus clientes bajando el precio de sus productos o asumiendo altos costos de posventa.
- * Una mejor calidad de producción aumenta el precio potencial máximo del producto y disminuye los costos de producción.
- * Los productores de baja calidad pierden clientes al no poder bajar sus precios lo suficiente debido a que un mayor desperdicio de materiales o un mayor número de fallas aumenta sus costos variables.

Los costos de la calidad, cuando se conocen, se hacen visibles y se miden, ofrecen una gran oportunidad para orientar a las organizaciones a ser más eficientes y competitivas, con beneficios tangibles.

Una mejor calidad de producción aumenta el precio potencial máximo del artículo.

COSTOS DE LA CALIDAD

Los costos de la calidad se clasifican en:

1. **Costos de prevención.** Se asocian con todas las actividades que una organización realiza con el propósito de evitar la ocurrencia de fallas en la calidad de un producto: capacitación del personal, evaluación y calificación de proveedores, calibración de equipos, etc.
2. **Los costos de evaluación e inspección** . Están asociados a la verificación del cumplimiento de los requerimientos de calidad. Costos de ensayos y prueba de productos, inspección de equipos y materiales, inspección de obras, etc.

A pesar de su costo, estas actividades son esenciales para verificar el cumplimiento de la calidad y para su mejoramiento a lo largo del tiempo y, generalmente, tienen una alta rentabilidad en el mediano y largo plazo.

3. **Costos de las fallas de calidad internas.** Se asocian a la reparación, reemplazo, descarte, modificación, etc. de un producto defectuoso, antes de despacharlo a un cliente. Costos de reparación de un elemento de obra que no cumple las especificaciones, o de trabajo rehecho por fallas de diseño.
4. **Los costos de las fallas de calidad externas.** En los que se incurre debido a actividades que se deben realizar como resultado de las fallas de un producto o servicio ya entregado al cliente externo. Costos de posventa, de devoluciones, de reparaciones, de pérdidas de ventas, desprestigio, etc.

En un estudio de los '90 de Atkinson, Hamburg e Ittner a más de 30 empresas estadounidenses con el propósito de determinar las prácticas de la calidad con mayor impacto positivo, se determinó que el éxito fue impulsado principalmente por la eliminación de dos tipos de pérdidas: actividades que tienen un costo pero que no agregan valor y desperdicio de recursos.

Así, estas empresas han sido capaces de liberar recursos escasos usados en actividades que no agregan valor para desplegarlos en actividades que sí lo hacen, mejorando la productividad, rentabilidad y competitividad.

Para establecer una relación directa entre la calidad y un desempeño mejorado, las empresas deben tener la capacidad de definir, identificar y cuantificar las pérdidas producidas por la mala calidad. Para ello, estos autores indican que hay dos actividades fundamentales:

División Difusión y Comunicaciones

1. Construir un consenso en toda la organización sobre la definición de actividades que no agregan valor (ejemplo: transporte en una obra de construcción, inventarios, trabajos rehechos, viajes innecesarios, etc).
2. Lograr, al mismo tiempo, una mayor satisfacción del cliente y un mejor desempeño como consecuencias naturales del proceso de mejoramiento de la calidad.

En los servicios

En las empresas de servicio también existen importantes oportunidades de mejoramiento del desempeño.

Uno de los costos importantes en estas organizaciones es el de personal, el que puede alcanzar al 75% del costo total.

Por esta razón, mejoramientos muy pequeños en la productividad de las personas por medio del mejoramiento de la calidad de los procesos pueden aumentar directamente las utilidades.

Por ejemplo, una empresa de servicios usaba un sistema de revisión de las transacciones realizadas por su personal de oficina. Las transacciones con errores detectados por el sistema eran devueltas para su corrección, pero sin que los errores se registraran para su clasificación ni cuantificación.

La empresa decidió comenzar un proceso de análisis del sistema y de los datos, descubriendo que:

- * El costo de revisión y corrección alcanzaba a cerca del 20% del costo total de la organización.
- * El proceso de revisión usaba más del 7% de los recursos de la organización.
- * Más del 30% de las transacciones realizadas tenía algún tipo de error.
- * La causa de las fallas era la poca competencia y calificación del personal de oficina. Faltaba capacitación, lo que nunca nadie había notado.

La evaluación de los costos de estas fallas internas permitió a la empresa actuar sobre éstas, bajar sus precios y aumentar su productividad.

Administrar los costos

Para actuar sobre los costos de la calidad y así lograr resultados económicos positivos de los esfuerzos de mejoramiento de la calidad, se han propuesto muchos esquemas. Casi todos ellos incluyen:

División Difusión y Comunicaciones

1. Identificar y cuantificar las principales oportunidades de reducción de costos.
2. Comprender los factores que generan los costos de la mala calidad y sus causas.
3. Seleccionar proyectos de mejoramiento en base al retorno económico esperado de cada proyecto y a los requerimientos estratégicos de la organización.
4. Usar el costo de la mala calidad como el parámetro clave para medir y monitorear los proyectos de mejoramiento y los flujos de beneficios.

La realización del procedimiento descrito se facilita considerablemente si las empresas cuentan con un sistema de gestión de la calidad eficiente y efectivo.

Existen diversos modelos para desarrollar e implementar dicho sistema. Sin embargo, el estándar internacional es la norma ISO 9001:2008, tema del próximo jueves.

HAY QUE IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR.

ALFREDO SERPELL Ingeniero civil industrial UCPhd University of Texas at Austin. Profesor titular Ingeniería y Gestión de la Construcción de la UC. Consultor de empresas.