

LA CALIDAD Y SUS COSTOS.

“El electrodoméstico que compré hace quince días falló y no logro encontrar los datos del fabricante para saber dónde y cómo obtener los servicios de garantía.”

“Acabo de perder una hora haciendo fila para pagar unos impuestos en el banco donde tenemos nuestra cuenta.”

“La propuesta del gerente general de mejorar nuestros servicios de posventa ciertamente incrementará los costos pero es dudoso que nos permita aumentar nuestro volumen de facturación.”

“En mi empresa evitamos proponer mejoras en los procesos porque habitualmente terminan en despidos del personal.”

“Los botones del saco que compré se descosieron, pero no puedo quejarme porque lo pagué muy barato.”

Éstas y muchas otras frases que podrían agregarse, tienen orígenes distintos, mensajes diversos, destinatarios cambiantes. Sin embargo, en todas ellas parece haber algo en común. Un aspecto, un “valor”, que las atraviesa y, en cierto modo, marca su sentido. La calidad es, hoy por hoy, un concepto casi omnipresente cuando hablamos de atributos de productos o servicios. Su importancia ha venido creciendo hasta acercarse (¿alcanzarlo?) al gran atributo de los bienes y servicios de la economía, en especial de la economía de mercado: El precio.

En adición a lo anterior, la “calidad” ya no interesa únicamente como una característica intrínseca del producto o servicio. Además se la espera encontrar en los procesos productivos, instalada en cada una de las etapas operativas, en las funciones más diversas que se cumplen en las organizaciones, en la idiosincrasia del personal y hasta en el desempeño de los proveedores de insumos.

El origen.

A partir de los años cuarenta, la temática de la calidad adquirió un auge notable. El primer avance se produjo con la introducción de los conceptos del control estadístico de calidad, desarrollados principalmente por William Shewhart en los Bell Laboratories de Estados Unidos. Luego, con los muy famosos W. Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa la cuestión de la calidad se transformó en una verdadera disciplina. Paradójicamente, Deming y Juran, siendo norteamericanos, no encontraron un gran eco para sus ideas dentro de su país. Fue en el Japón, durante los años cincuenta, cuando creció el reconocimiento por sus postulaciones. Los temas de calidad, control de calidad, círculos de calidad, calidad total, mejora continua y gestión de la calidad total, tuvieron su primera aplicación en las industrias japonesas que resurgían después de la Guerra. Muchos años después, y luego de comprobarse su éxito, estas técnicas –junto con otras como el manejo justo a tiempo de los inventarios- se difundieron y aplicaron por el mundo.

Intentaremos reseñar, en forma apretada, el aporte al tema de la calidad desde una perspectiva de gestión.

Una primera distinción: Calidad de diseño y calidad de conformidad.

Conviene no perder de vista la diferencia entre estos conceptos. La *calidad del diseño* está dada por las características y especificaciones del producto o servicio. Hace a sus condiciones intrínsecas.

La *calidad de conformidad* se refiere al ajuste que se logra entre esas características y las que se espera obtener.

La definición de la calidad de diseño responde al conocimiento del mercado, las preferencias de los clientes, el desarrollo de producto efectuado, el valor de los insumos empleados y la tecnología con la cual se realiza el producto o servicio.

Por su parte, la calidad de conformidad se contrasta con las especificaciones de calidad establecidas al diseñar el producto, las características y prestaciones que se informan a los clientes y los procesos operativos que se establecen para la producción de los bienes o los servicios.

“Cuando los expertos en calidad hablan del mejoramiento de la misma, se están refiriendo a reducir la incidencia de la no conformación. Para ellos, la palabra calidad es sinónimo de conformación a los requerimientos; es decir, realizar bien el trabajo desde se la primera vez.”¹

Extremado este razonamiento, podría llegar a considerarse factible producir bienes de baja calidad de diseño pero de alta calidad de conformidad. Serían productos malos pero hechos de acuerdo con las especificaciones. Si bien este razonamiento podría aceptarse como lógico, en la actualidad hay pocas oportunidades para que situaciones de ese tipo puedan mantenerse en los mercados. Ello es así como consecuencia de las exigencias cada vez más elevadas de los consumidores, la reducción de la brecha de precios entre productos “malos” y productos “buenos” (con lo cual los “malos” quedan afuera del mercado) y el vertiginoso cambio tecnológico que a un producto lo vuelve de útil a obsoleto sin ninguna etapa intermedia.

Por estas razones, no es suficiente contar con altos niveles de calidad de conformación, ni intentar certificar el cumplimiento de normas de calidad establecidas para los procesos productivos, cuando no se tienen productos o servicios de alta calidad de diseño. El buen ajuste de la conformación no basta para lograr el éxito.

Más reciente aún es la alta preocupación por la calidad en la “disponibilidad” de los productos y en los servicios de posventa. Es decir, los factores de confiabilidad del producto, mantenimiento sencillo y poco costoso (ambos aspectos de la “disponibilidad”), junto con la capacidad de las empresas para brindar servicios de posventa y planes ventajosos para reemplazar productos viejos por los nuevos, constituyen atributos que pueden marcar diferencias decisivas cuando el precio y la calidad tienden a asemejarse en los mercados extremadamente competitivos de hoy.²

Encontrar y medir los “costos de calidad”.

Los conocidos “costos de calidad”, si los quisiéramos denominar con rigor, deberíamos llamarlos más propiamente costos de la “no calidad”. Se trata de medir y controlar aquellos costos que se vinculan con la prevención, identificación y reparación de las fallas o defectos que podrían producirse o ya se han producido.

Se los han clasificado en dos grandes grupos: *Costos de control* y *costos de los defectos*. Los primeros incluyen costos de *prevención* (planeación de la calidad, revisión de nuevos productos, planeación del proceso, entrenamiento del personal, recopilación de datos de calidad, capacitación de proveedores para la calidad), y costos de *evaluación* (inspección de insumos provistos por terceros, inspección del proceso, inspección de los productos o servicios terminados).

Los segundos, *fallas internas* (desperdicios, reprocesamientos a raíz de trabajos defectuosos, venta de productos de segunda calidad, ociosidades originadas en fallas en la calidad) y *fallas externas* (costos de cumplimiento de garantías, devoluciones, reparaciones y reemplazos, atención de las quejas de clientes).

Como se ve, es una lista bastante amplia. La medición desde el punto de vista del análisis de costos de cada uno de esos conceptos es compleja. Algunos costos son más difíciles de medir que otros. ¿Cómo puede medirse el deterioro de la imagen de la compañía ocasionado en clientes que compraron productos que fallaron al poco tiempo de usarse?. ¿Cómo inferir el nivel de satisfacción de los clientes cuando ellos no suelen reportar su descontento?³

Además de los problemas de medición, existen diferencias acerca de cuál es su comportamiento. Considerando a cada uno de ambos grupos de costos (los costos de control y los costos de fallas) como funciones del nivel de calidad, la predicción tradicional sostiene que al lograr mejores niveles de conformidad (pequeño número de fallas), los costos de las fallas -como es obvio- disminuyen, pero en cambio los costos del control aumentan. Tratándose de funciones con pendientes de signo contrario (una crece cuando la otra disminuye),

¹ Extraído de Hansen, D. y Mowen, M. “Administración de costos”, Thomson Ed., México, 1996.

² Este enfoque ya fue presentado por Juran, J.M. y otros “Quality Control Handbook”, 3ra. Ed., McGraw-Hill, N.Y. 1974.

³ Para un análisis más exhaustivo de las formas de medir costos de calidad puede verse Horngren, Ch. T. y otros, “Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial”, 8va. Ed., Prentice-Hall, México, 1996, páginas 795 a 797.

la función del costo total que refleja la suma de ambas tendrá un punto (un nivel de conformidad) donde ese costo total se hará mínimo.

El gráfico 1 muestra lo que estamos explicando. Se debe buscar el nivel de conformidad en el cual la función del costo total presenta un mínimo. Dicho de otra forma, conociendo el comportamiento de la función, hallar a qué valor del nivel de conformidad se obtiene el menor costo de calidad.

Sin embargo, el enfoque del “cero defecto” o, en forma más amplia, el de la “calidad total” plantea otra predicción sobre el comportamiento de los costos de calidad.

Desde esta perspectiva se sostiene que aplicando esas técnicas las organizaciones pueden lograr, simultáneamente, aumenta el nivel de conformidad, reducir los costos por las fallas y disminuir los costos del control. ¿Por qué habría de producirse este comportamiento que a primera vista no parece lógico ya que pretende que el mejor desempeño conviva con la reducción del control?

Los programas de calidad total apuntan a lograr que cada persona que realiza tareas en una organización lo haga asegurando que su trabajo no tendrá defectos o fallas. Su preocupación por la calidad será permanente y tendrá la responsabilidad suficiente para autocontrolarse en su labor. Deberá conocer bien la mejor forma de trabajar y cuáles son los estándares de calidad que deben lograrse. También deberá tener la posibilidad de medir el nivel de calidad conseguido y efectuar las correcciones necesarias cuando se producen desvíos.⁴

Se busca que trabajos mal hechos, piezas defectuosas o productos que no satisfacen los requerimientos, por dar algunos ejemplos, no salgan con defectos del área en la que fueron elaborados o transformados. Pensemos que cuando se entregan trabajos defectuosos el incremento de los costos por fallas es inevitable, ya que se acumularán nuevas tareas sobre una labor de antemano defectuosa.

Si el “hágalo una vez” no siempre se consigue y se producen fallas esporádicas, es fácilmente comprobable que la detección de los errores en forma inmediata -lo más cerca posible del momento en que se cometieron- evita los costos que se generan con su detección posterior. Impide que a tareas defectuosas se le sigan agregando otras, en el peor de los casos hasta llegar al cliente, comprometiendo costos cada vez mayores a medida que el trabajo defectuoso avanza sin ser detectado.

Por otra parte, al conseguir que cada persona, cada sector, realice correctamente su tarea u operación, podrán reducirse los costos de inspeccionar porque se sabe que la salida de cada etapa operativa asegura los niveles de calidad deseados.

El “cero defecto” reduce la necesidad de inspeccionar y controlar.

El gráfico 2⁵ muestra, desde esta perspectiva, la relación entre el nivel de conformidad y los costos de calidad. A medida que aplicando los programas de calidad total se consiguen niveles de conformidad más altos, se logra también reducir los costos de calidad, no sólo por la disminución de los costos de las fallas sino también por la reducción de los costos de control, originada esta última por los menores costos de inspección y supervisión.

La calidad como herramienta de gestión.

Como pudo notarse, el enfoque descrito antes es atractivo. También trae aparejado numerosas e interesantes implicaciones. Entre ellas podemos encontrar:

1) Necesidad de capacitar al personal en la “filosofía” de la calidad. Como se indicó, esto es obtener el compromiso de cada uno con la calidad del trabajo. El personal de todos los niveles debe ser muy bien

⁴ Deming habla de una “nueva filosofía” y plantea 14 puntos necesarios para la calidad total. Puede consultarse a Stoner, J. A. y otros, “Administración”, 6ta. Ed., Prentice-Hall, México, 1996, páginas 234 a 241.

⁵ Los gráficos 1 y 2 están inspirados en los presentados en Mallo, Carlos y Merlo, José, “Control de gestión y control presupuestario”, McGraw-Hill, España, 1995, página 38.

entrenado para que conozca las mejores formas de realizar las tareas y que esté en condiciones de detectar los errores y las fallas cuando éstas se producen.⁶

2) Requiere la identificación de los proveedores con los objetivos de calidad. Es la única forma de reducir los costos de inspección de los bienes y servicios adquiridos a terceros o de las tareas “tercerizadas”. El proveedor debe involucrarse también en la concepción de la calidad de manera de que pueda asegurar que los bienes o servicios que entrega sean de calidad y confiables. Esto demanda trabajar en forma mancomunada con los proveedores y establecer con ellos lazos sólidos.

3) Debe existir una medición eficiente de los niveles de calidad y sus costos y llevarse registros confiables. Desde el punto de vista operativo, las medidas físicas permiten conocer más claramente los niveles de eficiencia que se consiguen. Por ejemplo, pueden construirse indicadores que midan sobre una base homogénea (por tiempo o por volumen) la cantidad de rechazos producidos, cantidad de reclamos de garantía por fallas detectadas por los clientes, cantidad de reprocesos o niveles de desperdicios.

Por su parte, la medición de los costos en unidades monetarias permite apreciar el impacto en los resultados que producen los costos relacionados con la calidad. También abre la posibilidad de evaluar desde la perspectiva de los indicadores económicos y financieros, los logros que se obtienen con los programas de calidad.

¿Cuál de los dos enfoques, el del gráfico 1 o el del 2, ayuda a comprender mejor lo que sucede? Hoy por hoy parecen no existir defensores del que aquí llamamos “enfoque tradicional”. No está en boga entre empresarios, consultores y académicos de la administración sostener que debe tolerarse un nivel de calidad que no sea el máximo posible con el propósito de minimizar los costos de la calidad.

Los defensores de la calidad total insisten en que es una herramienta efectiva para operar eficientemente y a menores costos. La evidencia empírica muestra casos de mucho éxito donde se aplicaron los programas de calidad.

Téngase presente que existen estudios donde se comprueba que los costos de calidad pueden representar entre un 10 y un 20 % del monto bruto de ventas.⁷ Con los programas de calidad total, se reduciría el impacto a un 3 o 5 %.

Sin embargo, ese éxito no parece poder conseguirse en forma rápida. Cambiar la “cultura” del personal, de los proveedores, incorporar a la calidad como indicador de éxito en la gestión, ocupando parte del terreno donde dominan los volúmenes de ventas y los resultados económicos, son objetivos que no pueden obtenerse sin mucho esfuerzo y un cierto tiempo que es difícil de acortar.

De este modo, viendo a los enfoques desde la perspectiva del tiempo, puede concluirse que a corto plazo la manera de lograr un mayor nivel de conformidad exige aumentar la supervisión y el control, con sus consiguientes costos. A mediano y largo plazo, será sin duda aconsejable tener en marcha un programa de mejoramiento de la calidad. Pero no hay que desalentarse: La mejor forma de tener un bosque que tarda cuarenta años en crecer es plantar sus árboles hoy. En el caso de la calidad, afortunadamente, no se necesitan tantos años.

⁶ Los famosos “círculos de calidad” deberían generar –entre otras cosas- sugerencias para mejorar procesos productivos. A través de algunas mejoras pueden reducirse las necesidades de personal. Se plantea el “dilema del operario innovador” que descubre una forma de hacer el trabajo que elimina la necesidad de la posición que él ocupa. Algunos años atrás, con economías en expansión, la posibilidad del despido no se tomaba demasiado en cuenta: La compañía premiaría al creativo con otro puesto de mayor relieve. En estos momentos de alto desempleo en todo el mundo, es probable que el interés por la innovación sea más difícil de despertar.

⁷ Schroeder, R. G. y otros, “Administración de operaciones”, McGraw-Hill, México, 1983, pág. 574.

Gráfico 2. Enfoque de la calidad

A medida que los programas de mejoramiento de la calidad avanzan, se logra mayor conformidad con menores costos.

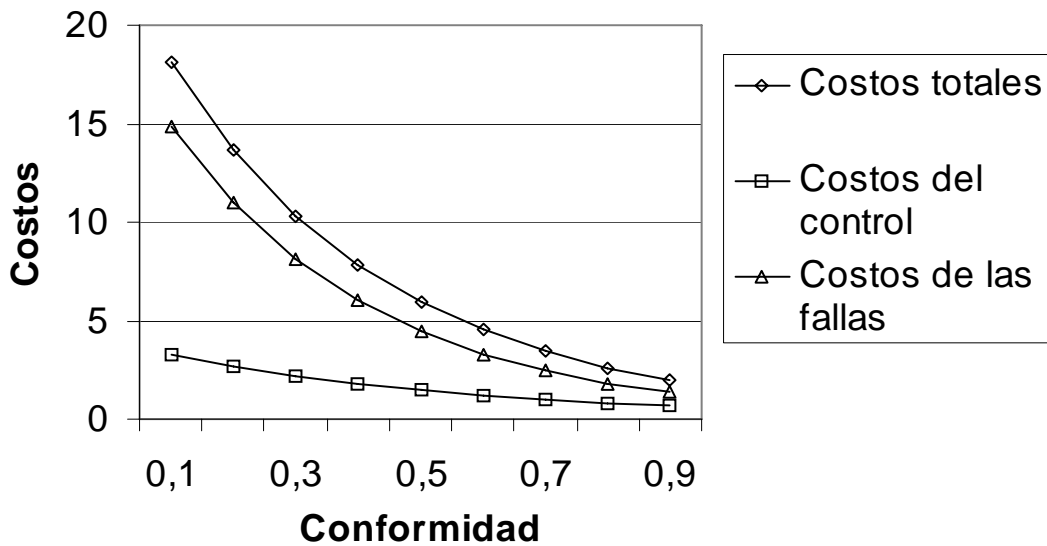


Gráfico 1. Enfoque tradicional

