

Costos de Calidad

Se sabe que ante la severa competitividad las empresas, tanto en el mercado internacional como en el doméstico, han tenido que recurrir a nuevas tecnologías para enfrentar con éxito este reto. Una de estas nuevas filosofías es el control total de calidad, cuya misión es promover en todas las personas que colaboran en la empresa un compromiso para el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización, desde sus proveedores, hasta la entrega del producto y el servicio a sus clientes.

Por consiguiente, las últimas décadas se han caracterizado por una fuerte actividad encaminada a implantar esta filosofía en un gran número de empresas, lo cual ha generado un incremento muy relevante en sus utilidades y en su liquidez debido a la reducción de sus costos de calidad y a un incremento de sus ventas al ofrecer un buen producto o servicio a sus clientes.

El control total de calidad puede definirse como una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición aparecen dos puntos relevantes: primero, que la calidad se extiende a toda la organización y a todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente.

El marco conceptual en que se apoya esta nueva cultura para competir es el compromiso de llevar a cabo la mejora continua con el ánimo de satisfacer plenamente a los clientes. Según Ramírez, D. (2008). La filosofía del control total de calidad se sustenta en los conceptos o fundamentos de los principales expertos de la calidad como Demming, Juran y Crosby. Estos conceptos son: calidad dirigida por el cliente (customer-driven quality), lazos proveedor-cliente (supplier-customer links), orientación hacia la prevención (prevention

Costos de Calidad

orientation), calidad desde el inicio (quality at the source) y mejoramiento continuo (continuous improvement).

Enseguida se desglosan cada uno de ellos:

- 1. Estándares de calidad fijados por el cliente (customer-driven quality standards).** Este punto se refiere a que la perspectiva del cliente respecto a la calidad debe ser tomada en cuenta en el momento en que se fijan los niveles de calidad aceptables. Para traducir las demandas de calidad del cliente en especificaciones, se requieren investigaciones de mercado para que informen exactamente qué quiere el cliente, así como diseñadores del producto para desarrollar un producto o servicio que pueda ser elaborado con el nivel de calidad deseado. Se puede definir la calidad de un producto o servicio como la calidad.
- 2. Lazos proveedor-cliente (supplier-customer links).** Dentro de la compañía, todos tienen un cliente. Los clientes pueden ser internos: el siguiente trabajador, el siguiente departamento; o externos: distribuidores, detallistas y consumidores finales. Cada uno de estos clientes tiene sus requerimientos de calidad. Evidentemente, el cliente que más importa es el que compra el producto o servicio, pero también es importante estar conscientes de que una organización es una red de relaciones entre personas, donde cada uno depende de sus compañeros de trabajo para crear un producto o servicio. Pensar en el siguiente trabajador, en la línea del proceso de producción, es solo un modo sencillo de crear una red cooperativa enfocada en lograr los resultados requeridos por el cliente final.

Costos de Calidad

- 3. Orientación hacia la prevención (prevention orientation).** El objetivo principal de esta filosofía es promover un deseo constante y coherente de prevenir en lugar de corregir; es decir, planear antes de ejecutar un trabajo para evitar reprocesos innecesarios. En la forma tradicional, el departamento de calidad realiza la inspección cuando ya se terminó el proceso para ver si los productos cumplen con los requerimientos de calidad. Los que lo cumplen salen a la venta al mercado; los que no, son reprocesados o eliminados. Esta forma de proceder tiene diversas desventajas: la inspección es muy costosa y además afecta la moral de los trabajadores porque los productos defectuosos parecen resultado de un mal desempeño por parte de ellos cuando en realidad son fallas del sistema. La administración necesita cifras para determinar cuánto costarán las actividades de prevención.
- 4. Calidad desde el inicio (quality at the source).** Significa que cada trabajador tiene un deseo constante de hacer un trabajo correcto a la primera vez y no permitir que un producto defectuoso siga más adelante. Para hacer efectivo este enfoque, se requiere un cambio de actitudes y de acciones en todos los miembros de la organización, lo cual comienza en la alta administración. También se requiere un cambio en el papel que desempeña el departamento de control, esto es, dejar de ser un inspector de policía para convertirse en un generador de métodos y asistencia en el diseño de técnicas y herramientas para prevenir defectos. Durante el proceso, los inspectores ayudan a identificar defectos y también a corregirlos antes de que el producto vaya a la siguiente etapa de producción.
- 5. Mejora continua (continuous improvement).** Aunada a la reingeniería de procesos, la mejora continua es una filosofía que tiene por objeto mejorar los productos, los

Costos de Calidad

procesos, la maquinaria y los métodos de trabajo mediante recomendaciones de un equipo de trabajo en un ciclo que nunca termina. Una metodología de trabajo para establecer una mejora es la denominada 5W2H que se explica a continuación:

What: ¿Qué se quiere mejorar?, Why: ¿Por qué se quiere mejorar?, Where: ¿Dónde se realizará la mejora?, When: ¿Cuándo debe estar implantada la mejora?, Who: ¿Quién participará en el equipo de mejora?, How: ¿Cómo es el enfoque de solución? y How much: ¿Cuál es el costo/beneficio de hacer la mejora?

Esta filosofía se apoya también, entre otras, en las siete herramientas básicas y en las siete herramientas administrativas de la calidad, en el benchmarking, en el costeo basado en actividades y en la cultura de cero defectos. La filosofía de mejora continua va de la mano con el concepto de la reingeniería de procesos que fue definido por Hammer y Champy (1994) como: “El replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de los negocios para lograr mejoras dramáticas en los factores críticos como son costo, calidad, servicio y tiempo de respuesta.” Pero no son lo mismo. La diferencia fundamental es que la mejora continua comienza con el supuesto de que los procesos de un negocio y la estructura de la empresa ya están definidos y sobre ellos se efectúan las mejoras. La reingeniería comienza con el supuesto de que los procesos de los negocios y las estructuras de la empresa se pueden cuestionar y cambiar. ¿Cuándo usar reingeniería y cuándo la mejora continua? De acuerdo con la situación de cada empresa, se pueden combinar estos enfoques de mejora. Por ejemplo, si la empresa requiere un replanteamiento estratégico o cambios relevantes en muchos procesos en un corto plazo, es momento de iniciar una reingeniería. Si la empresa no requiere cambios fundamentales en sus procesos y el tiempo para hacer las mejoras no pone en riesgo su sobrevivencia, es recomendable aplicar la metodología de mejora continua.

Costos de Calidad

Si la empresa está en peligro de cerrar y no tiene tiempo de hacer una reingeniería, es urgente hacer una reestructuración para salvar la vida de la empresa. Dependiendo de su situación, una empresa puede alternar estos enfoques.

REFERENCIA:

Ramírez, D. (2008). Contabilidad Administrativa. México: McGraw-Hill.