

## I LA COMPRESIÓN

La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad - todas las acciones que resulten de no hacer bien las cosas a la primera vez.

La calidad no sólo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. Cada peso que se deja de gastar en hacer las cosas mal, hacerlas de nuevo o en lugar de otras, se convierten en medio peso directamente en las utilidades. En estos días en que "nadie sabe lo que va a suceder mañana en nuestros negocios", no quedan muchas formas de incrementar las utilidades.

### **Existen dos tipos de CALIDAD:**

- 1) La que es intrínseca al producto: La que constituye un requisito mínimo para que el producto sea aceptado y pueda competir.
- 2) La que magnifica el producto, la que está constituida por todos los servicios complementarios que distinguen a su empresa de la competencia.

### **Responsabilidad de la CALIDAD**

- La responsabilidad por la calidad corresponde a la alta gerencia.
- Solo los niveles gerenciales, pueden propiciar la calidad en todos los niveles de la organización.
- La calidad llega en cascada.

### **Características de un Gerente de Calidad Total**

- Madurez Emocional
- Desarrollo Intelectual
- Marco de Valores Definido
- Claridad de Objetivo
- Apertura y Flexibilidad
- Visión a Futuro
- Cultura General
- Eficaces Relaciones Públicas y Humanas
- Conocimiento Pleno de la Organización
- Responsabilidad, Compromiso y Disciplina

### **Midiendo la Calidad**

Las compañías con programas exitosos, han descubierto que la CALIDAD no es una idea vaga, sino un elemento cuantificable en cualquier proceso de negocios. No la definen subjetivamente como "Bondad" o "Excelencia". Usar esta definición permite a las empresas medir los resultados de los esfuerzos de CALIDAD y producir ahorros considerables. Cuando una compañía se pone de acuerdo con los clientes respecto a sus requisitos, puede reducir desperdicios brindándole exactamente lo que ellos quieren desde la primera vez.

## **El Precio del Incumplimiento**

- El elemento clave del costo de la CALIDAD es el Precio de Incumplimiento (PDI), que es lo que una compañía gasta en corregir los errores cometidos a lo largo del proceso para que los productos y servicios tengan un rango aceptable. Es el costo de hacer las cosas mal. Una compañía puede calcular el precio del incumplimiento sumando el dinero gastado en cualquier actividad y material con incumplimiento. Esto incluye cosas tales como retrabajos, cargos con premura, servicio no planteado, repeticiones de la computadora, intervalos, quejas de clientes, servicio después del servicio, tiempo improductivo y trabajo dentro de garantía.
- El PDI puede ayudar a una empresa a dar prioridades sobre dónde enfocar los esfuerzos de CALIDAD .
- El PDI es una medida en términos monetarios que puede atraer la atención de la Alta Dirección y convencerlos de tomar la calidad en serio.
- Algunas cifras mencionan que el precio del incumplimiento promedio en una empresa manufacturera es del 25% de las ventas, en el sector de servicios, el PDI promedio es de 35% de los costos de operación. Estos costos son cargos directos contra las utilidades de la compañía.

## **El Precio del Cumplimiento**

El otro elemento del costo de CALIDAD es el Precio del Cumplimiento (PDC) que es lo que cuesta a una compañía asegurar que sus productos y servicios cumplan los requisitos del cliente. Es el costo de hacer las cosas bien desde la primera vez. Si las compañías quieren asegurar la CALIDAD y la satisfacción del cliente, tienen que pagar el precio.

Ejemplos del PDC son:

- Capacitación
- Educación en CALIDAD
- Prevención
- Auditorías
- Revisiones
- Verificaciones
- Pruebas de los Procesos
- Verificación de Procedimientos
- Mantenimiento Preventivo
- Inspección.

## **Calculo del costo de la calidad**

El costo de la CALIDAD es la suma del PDI y el PDC. Todos los departamentos pueden llevar a cabo una tormenta de ideas sobre elementos del PDI. El contador puede proporcionar información o estimados de los costos de desperdicios y la Dirección puede estimar el costo bruto de la iniciativa de la CALIDAD misma. Una vez que el esfuerzo de calidad este funcionando, la compañía debe desarrollar un sistema para recolectar y reportar el CDC en toda la organización.

## **¿Qué es el Costo de CALIDAD?**

De una manera muy simplista, se puede decir que el COSTO DE CALIDAD es el costo en que incurrimos por no hacer el trabajo bien desde la primera vez, es decir el costo de la baja calidad pero también incurrimos en ciertos costos para asegurarnos que los trabajos se hagan bien (inspecciones, auditorías a proveedores, control de los procesos, entrenamiento, etc.); estos costos preventivos también son costos de Calidad, por lo que se puede describir el costo de calidad como: "El costo que se incurre por no hacer el trabajo bien desde la primera vez y por asegurarnos que el trabajo se haga bien desde la primera vez".

Un ejemplo muy sencillo que nos ayudara a comprender lo anterior de manera más clara lo vemos en la actividad de una Secretaria, quien de manera habitual todo lo que mecanografía lo revisa su jefe antes de firmarlo y en ese proceso cada trabajo le es regresado por faltas de ortografía, corrección de formato, errores numéricos, etc., hasta en cinco ocasiones.

Estos procesos incurren en costos de calidad que la contabilidad tradicional no identifica, desde el tiempo de la Secretaria y el Jefe, pasando por la tinta, el papel, la energía eléctrica y la utilización del equipo necesario para tal proceso. Esto es un claro ejemplo de un costo de calidad por no hacer el trabajo bien desde la primera vez.

Ahora bien, supongamos que detectamos esta área de oportunidad y nos proponemos corregir tal falla, para lo cual se envía a la Secretaria a un curso de capacitación, el costo en que se incurriría sería un costo de calidad para asegurarnos que el trabajo se haga bien desde la primera vez.

## **El sistema de costos de CALIDAD**

El sistema de costos de CALIDAD es una técnica contable y una herramienta administrativa que proporciona a la alta dirección los datos que le permiten identificar, clasificar, cuantificar monetariamente y jerarquizar las erogaciones de la empresa, a fin de medir en términos económicos las áreas de oportunidad y el impacto monetario de los avances del programa de mejora que esta implementando la organización para optimizar los esfuerzos para lograr mejores niveles de calidad.

## Características de un Sistema de Calidad

- Resume en un solo documento todos los costos de la organización y los expresa en unidades monetarias, con el fin de facilitar a la alta dirección el actuar sobre los que tienen más impacto económico.
- Cada Sistema de Costos de CALIDAD es un traje a la medida de la empresa que lo implementa.
- Es más importante la coherencia que la exactitud.
- La difusión del reporte de los costos de CALIDAD es estrictamente interna y limitada a la alta dirección.
- Su principal finalidad es el presentar a la alta dirección las áreas de oportunidad más impactantes en términos económicos a fin de que actúe sobre ellas lo antes posible.

## Clasificación de los Costos

- Costos de CALIDAD :

Son los gastos generados por asegurar que los productos, los servicios, los procesos y/o los sistemas cumplan con los requerimientos y se subdividen en:

- Costos por Prevención:

Aquellos importes erogados para prevenir y evitar el incumplimiento de los requerimientos en cualquier producto, servicio, proceso y/o sistema de la empresa.

- Costos por Evaluación:

Son las erogaciones generadas por la inspección de los productos, servicios, procesos y/o sistemas para asegurar que cumplan con los requerimientos.

## Costos de no CALIDAD

Son los costos ocasionados por no cumplir con los requerimientos de los productos, servicios, procesos y/o sistemas.

Se subdividen en:

Costos por fallas internas:

Aquellos importes generados por no cumplir con los requerimientos de los productos, servicios, procesos y/o sistemas en los cuales la organización tiene un control directo

Costos por fallas externas:

Son los costos erogados por no cumplir con los requerimientos por factores, motivos o situaciones no controladas directamente por la empresa.

III Proceso de Medición, Valuación e Información de los Costos de Calidad

Para capitalizar la información que provee la medición y valuación de los Costos de Calidad, todos los integrantes de la empresa necesariamente deberán de tener un elevado conocimiento de lo que es la cultura de calidad, procesos de mejora continua, esquemas de trabajo cliente-proveedor, etc.; conocimientos todos, que sólo se adquieren cuando la empresa se conduce bajo un Sistema Total de Calidad.

1. Definición de conceptos a reportar por cada área. Este ejercicio es el más importante pues de una correcta selección de los conceptos a reportar, se desprenderán acciones de mejora. Esta definición deberá ser hecha por cada responsable del área, sobre la actividad de mayor impacto.
1. Establecer a que tipo de costos se refiere. De cumplimiento o incumplimiento.
1. Obtención de costos directamente de los registros contables. Es fundamental considerar los valores de la contabilidad y clasificarlos en prevención y evaluación, pues contra estos valores se medirá el impacto de los costos de calidad.
1. Obtención de información mensual de cada área. Una vez establecidos los conceptos, cada área es responsable de reportar las cantidades utilizadas, ya sea en horas hombre, tiempo máquina, días calendario, tasa de interés, materia prima utilizada, producto fuera de especificaciones, días de cartera, fletes, descuentos y rebajas, etc.
1. Valuación de cantidades reportadas por parte de contabilidad. El área de Contabilidad es la indicada para valuar y ensamblar la información de todas las áreas y su clasificación v/s rubros del estado de resultados y evaluación de su impacto.
1. Valuación del estado de resultados, mostrando el efecto de costos de incumplimientos.
1. Emisión mensual de reportes de costos de calidad. Son reportes analíticos, previamente concebidos, que muestran por área de impacto en sus operaciones de los costos de calidad.
1. Análisis de los resultados por el Consejo de Calidad, presidido por el Director General y por su Staff, comité de Calidad presidido por los Gerentes de área. En este proceso se establecen los proyectos de mejora.

## V OBJETIVOS DEL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD

### 1.- CONSIDERACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

**a)** Para que el sistema de Costos de Calidad funcione adecuadamente, es indispensable que exista en la compañía una cultura de calidad, es decir que todos los empleados de la compañía compartan valores, creencias y prácticas concernientes a la calidad. Esto es necesario porque cuando se analizan los costos de calidad de la compañía por la Alta Dirección y el Comité de Calidad, debe hacerse con un enfoque de encontrar áreas de oportunidad para establecer proyectos de mejora, es decir, no debe de servir este análisis para evaluar el desempeño del personal de la compañía y encontrar culpables.

También ésta consideración es importante porque en la recopilación de los datos para determinar los costos de calidad están involucradas todas las áreas de la compañía y el personal debe de reportar las fallas internas sin miedo y con el enfoque de que la información servirá para establecer proyectos de mejora.

**b)** Es necesario el total apoyo de la Alta Dirección de la compañía.

Alta Dirección debe estar convencida de los beneficios que aportará el Sistema de Costos de Calidad y promover su implantación a toda la compañía.

**c)** El Comité de Calidad debe de elaborar un procedimiento para la determinación de los costos de calidad, que establezcan claramente los conceptos que se van a medir, así como los criterios para su valorización, quién o quiénes van a recolectar la información, los reportes que se van a emitir, calendario de reuniones del Comité de Calidad y del Consejo de Administración, para revisar, analizar los reportes de costos de calidad y el avance de los proyectos de mejora.

**d)** Es recomendable iniciar la medición de los costos de calidad en aquellas áreas que por sus operaciones generan los costos de calidad más importantes y que normalmente son las áreas de producción. Una vez que el sistema en estas áreas está funcionando eficazmente, se puede pasar a otra área y así hasta que el sistema cubra a toda la empresa.

Se recomienda hacer un programa de prueba, eligiendo una área que tenga conceptos obvios, fáciles de medir, por ejemplo en el área de producción midiendo el desperdicio de algunas materias primas. Esto produce efectos positivos sobre todo en la Alta Dirección de la compañía, ya que representa una prueba fehaciente de la habilidad del sistema para generar información sobre el importe que es posible ahorrar si eliminamos o reducimos a su máxima expresión dichos desperdicios.

**e)** El líder del proyecto de implementación del Sistema de Costos de Calidad debe ser el Ejecutivo responsable del área de Contraloría de la organización, porque el reporte que resume todo, es el Estado de Resultados comparativo con y sin costos de calidad. Este estado financiero nos muestra cuál hubiera sido el resultado neto si no se hubiesen tenido costos de calidad (de no cumplimiento de requisitos)

## **2.- METAS Y USOS DEL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD**

El sistema de Costos de Calidad se puede usar para:

**a)** Cuantificar en términos monetarios lo que la compañía puede ahorrarse si implanta proyectos de mejora que eliminen o reduzcan a su mínima expresión los costos de no cumplimiento de requisitos.

**b)** Al identificar las áreas de oportunidad más importante de reducción de costos, se puede dar prioridades a los recursos disponibles, asignándolos a un proyecto de mayor impacto en la reducción de costos.

**c)** El sistema descubre algunos costos de calidad ocultos, tales como: ventas potenciales perdidas, costos incluidos en los estándares con varios años de establecidos, costos adicionales por el uso de espacio en bodega por material defectuoso, desperdicios no reportados o que se cargan a un partida general sin identificarla como desperdicio, las horas extras para corregir errores.

**d)** El sistema sirve de Benchmarking interno, al comparar período a período la estadística del comportamiento de los costos de calidad por fallas internas y externas así como de los costos de prevención y de evaluación, de cuyo análisis se desprenden valiosas conclusiones. Por ejemplo, en la época actual lo normal es que el enfoque sea más de prevención que de evaluación y la tendencia debe ser el que los costos de falla vayan a la baja así como los de evaluación, con un incremento al principio de los costos de prevención.

**e)** El tener implementado un sistema de Costos de Calidad, significa hoy en día una ventaja competitiva para la compañía que lo tenga, ya que puede lograr importantes reducciones de costos que puede transferir al mercado, en una época que estamos viviendo de fiera competencia. Es decir, se tiene que luchar por el liderazgo en costos.

**f)** Usualmente una reducción importante en los costos de calidad, en especial los de fallas internas y externas, trae consigo una mejora en los niveles de satisfacción de nuestros clientes.

## FORMATOS:

10/22/2014 [F-CM-01 Requisición de consumibles y papeleria](#)  
10/3/2014 [F-CM-06 Orden de compra](#)  
10/3/2014 [F-CM-10 Control de Proveedores](#)  
10/3/2014 [F-CM-11 Evaluación de Proveedores](#)  
10/3/2014 [F-CM-13 Indicadores de Compras](#)  
10/3/2014 [F-CM-14 REPORTE CUATRIMESTRAL](#)

## FUENTES:

<http://www.ur.mx/cursos/post/obarraga/base/calidad.htm>

<http://calidad.utch.edu.mx/ADMINISTRACION%20Y%20FINANZAS/Compras/Formatos/>