

2.5. LOS COSTES TOTALES DE LA CALIDAD

La calidad cuesta dinero, de acuerdo, eso no se puede negar. Pero la no-calidad también cuesta, y más. En efecto, en un principio puede parecer más barato no establecer controles de calidad, no invertir en prevención y detección, no invertir en establecer un sistema de calidad, no gastar dinero en evaluar a nuestros proveedores o en analizar la satisfacción de nuestro cliente. Medir la calidad mediante un sistema de indicadores cuesta tiempo y dinero, al igual que estudiar un proceso y rediseñarlo para que sea más eficiente. Pero, la no-calidad también cuesta: cuestan las averías, las máquinas paradas, el exceso de stocks para prevenir dichos problemas; cuestan las garantías, las quejas, la imagen dañada, el cliente disconforme, el tiempo perdido, todo eso cuesta, aunque muchas veces no tengamos una factura delante que así nos lo atestigüe. Es por ello por lo que algunos autores, como Juran y Crosby (“la calidad no cuesta”), subrayan la importancia del control de estos costes. Como señala Crosby (1979), siempre es más barato hacer el trabajo bien desde la primera vez, por lo que la calidad es gratuita, ya que lo que realmente cuesta dinero son todas aquellas labores que se llevan a cabo por no hacer los trabajos bien desde la primera vez.

Fue Juran el precursor del análisis de los costes de calidad. A grandes rasgos este autor diferencia dentro de los costes totales de la calidad, los costes de la calidad o costes de conformidad de los costes de la no-calidad o costes de no-conformidad. Los

LA OPINIÓN DEL EXPERTO

Mucha gente dice que la calidad le costará a ustedes demasiado. No es así. Le costará menos.

James E. Olson. Presidente de AT&T

primeros surgen porque en la empresa ideal las cosas se harían bien a la primera, pero en la empresa de la realidad se producen y se pueden producir errores, por lo que las labores de identificación y prevención resultan totalmente necesarias; como dice el refrán, "más vale prevenir que curar".

Por consiguiente, los **costes de la calidad** son los costes en los que se incurre para lograr la calidad. Dentro de estos costes se suelen diferenciar los *costes de prevención* que son aquellos en los que se incurre para intentar evitar los fallos (mantenimiento preventivo, calibraciones, costes de formación, etc.) y los *costes de evaluación* o identificación, es decir, los derivados de la necesidad de comprobar la calidad existente (inspecciones y controles, ensayos de laboratorio, pruebas, etc.). Se trata de costes que en muchos casos son explícitos; es decir, los veremos recogidos en una factura o en un documento de trabajo donde conste cuánto tiempo o dinero han supuesto para la empresa.

Por otro lado, existen también los **costes de la no-calidad**, que son los costes que se generan por no lograrla. Se dividen en *costes de fallos internos*, que son los costes derivados de los fallos o errores producidos antes de la entrega al cliente, y *costes de fallos externos* o de los fallos producidos después de la entrega al cliente. Suele distinguirse también entre costes tangibles cuyo cálculo es objetivo mediante la imputación del coste de materiales, mano de obra y otros (por ejemplo, el coste de un producto que se tira a la chatarra o el coste de un técnico que va a la empresa del cliente a resolver un problema de calidad) y costes intangibles, que son costes que resultan difícil de medir (por ejemplo pérdida de imagen, pérdida de clientes, desmotivación de un empleado, etc.). Estos costes suelen ser los más graves por sus repercusiones, pero al mismo tiempo son los más difíciles de calcular.

En la empresa los costes de la calidad resultan, a simple vista, mucho más visibles que los de la no-calidad. Pero es un error tratar de reducirlos a costa de incrementar los de la no-calidad. Juran defiende que una correcta gestión de los costes de la calidad puede reducir los costes de la no-calidad en un porcentaje mucho más importante. Ahora bien, **toda mejora tiene un límite**. En aquella empresa en la

¿Sabías que?

- De 20 clientes que no han quedado satisfechos 19 no se lo dirán y 14 no volverán.
- Un cliente insatisfecho transmite a una media de 10 personas su experiencia (el 12% se lo comunica a más de 20 personas).
- Un cliente satisfecho transmite su buena experiencia a una media de 5 personas.
- Cuesta 5 veces más dinero atraer un nuevo cliente que mantenerlo.

Fuente: Estudio llevado a cabo por Mattson & Associates en los EE.UU. en los años noventa.

que nunca se haya introducido mejora alguna respecto a la calidad, un pequeño incremento en el presupuesto de las actividades de prevención reducirá mucho las no-conformidades. Por el contrario, en aquella empresa donde se haya invertido ya mucho en las actividades de prevención y evaluación habrá que invertir mucho para reducir los costes de no-calidad, dicho de otra forma, para reducir la tasa de productos no-conformes o defectuosos.

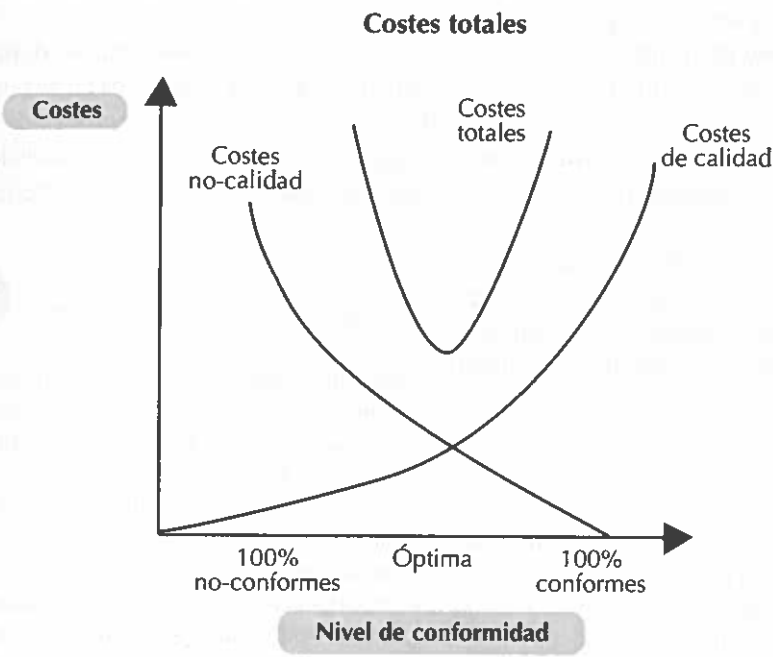


Figura 2.4. Determinación del coste "óptimo" de calidad.

De lo que se trata es de minimizar la suma de los dos tipos de costes, es decir, minimizar la suma de los costes de calidad o costes de conformidad y los costes de no-calidad o costes de no-conformidad. La Figura 2.4 recoge esta relación. Los costes de calidad son cero para el 100% de producto defectuoso, pero según van aumentando, es decir, según se va invirtiendo en calidad, se va reduciendo esa tasa de productos no-conformes. Por el contrario, los costes de no-calidad tienden a infinito cuando el producto es 100% defectuoso, mientras que son cero cuando el producto es 100% bueno. Como es lógico, se trata de obtener el óptimo de la calidad, es decir, trabajar en el óptimo, o cerca del punto óptimo donde se minimizan los costes totales de la calidad. Esta curva presenta tres zonas diferenciadas:

Zona de mejora: zona que se encuentra a la izquierda del coste óptimo, donde los costes de no-calidad son muy elevados, superiores al 70% del coste

total de la calidad, mientras que los costes de prevención no llegan al 10%. Por ello, a través de una ligera inversión en prevención pueden conseguirse mejoras significativas en los costes totales de calidad.


Zona de costes de evaluación elevados: zona que se halla a la derecha del coste óptimo, donde los costes de evaluación o verificación suelen superar el 50% de los costes totales de la calidad. Se deben reducir los costes derivados de las inspecciones, mediante la aplicación, entre otras herramientas, de muestreos y planes de vigilancia.

Zona de indiferencia: zona ubicada alrededor del coste óptimo, donde los costes de no-calidad suponen cerca del 50% del coste total, y los costes de prevención de aproximadamente un 10%. En esta zona las reducciones de coste son muy costosas y difíciles de conseguir, por lo que se debe estudiar de forma muy pormenorizada la eficiencia de los planes de mejora a implementar.

Según la aportación de Crosby, la mayor parte de las empresas tienen unos costes de calidad que van del 15 al 20% del valor total de sus ventas. Una empresa con un buen programa de reducción de estos costes puede conseguir unos costes totales de calidad inferiores al 2,5% de las ventas, principalmente en las categorías de prevención y evaluación.

El análisis de los costes totales de la calidad en la empresa resulta crucial, ya que mediante este análisis se puede identificar un buen número de problemas que afectan a la eficiencia de la compañía que, en muchas ocasiones, permanecen ocultos.

LA OPINIÓN DEL EXPERTO



Implantar un sistema de control exhaustivo de los costes de calidad puede ser muy costoso, sobre todo si incluimos muchos conceptos de coste. A veces "lo mejor es enemigo de lo bueno" y en este tema podría darse esto. Lo fundamental es controlar los costes más importantes y tenerlos perfectamente determinados incluyendo su forma de cálculo. Más que los valores de costes absolutos nos interesa analizar su evolución.