

*Gestion de
Calidad*

20

COSTES DE LA CALIDAD Y LA NO CALIDAD

ÍNDICE:

20.1 Tipos de costes

20.1.1 Costes de prevención

20.1.2 Costes de evaluación

20.1.3 Costes de los fallos

20.2 Elementos del Coste de la Calidad

20.2.1 Elementos del coste de prevención

20.2.2 Elementos del coste de evaluación

20.2.3 Elementos del coste de fallos internos

20.2.4 Elementos del coste de fallos externos

20.3 Costes intangibles de la calidad

20.3.1 Costes de oportunidad perdida

20.3.2 Costes de insatisfacción del cliente o pérdida de imagen

20.3.2 Costes por demandas judiciales

20.3.3 Costes por demandas judiciales

20.3.4 Como utilizar los Costes intangibles de la Calidad

Para dirigir adecuadamente una empresa, es imprescindible conocer lo que cuesta cada una de las funciones que realiza: marketing, ingeniería de diseño, fabricación, personal....etc.

Sin conocer los costes de cada una de estas funciones, es casi imposible saber como se desarrollan las mismas, si es posible mejorarlas, como evitar despilfarros, etc.

Por eso una de las actividades fundamentales que tienen los departamentos financieros en las empresas, es la de identificar y asignar costes incurridos en todas, y cada una de las funciones de la empresa.

Se puede definir **COSTE DE LA CALIDAD**, como aquello que le cuesta a la empresa desarrollar la función de la calidad. En otras palabras, lo que la empresa se gasta en fabricar con calidad, es decir, en evitar o **prevenir** los fallos, en inspeccionarlos o **detectarlos**, y también lo que le cuestan los **fallos** producidos.

20.1 TIPOS DE COSTES

El Coste de la calidad se clasifica según las tres categorías que tradicionalmente se han venido utilizando desde los años 60:

1. Costes de prevención
2. Costes de evaluación
3. Costes de fallos



20.1.1 Costes de prevención

Son los costes de todas las actividades realizadas específicamente para evitar la mala calidad en productos o servicios, es decir, serán aquellos gastos realizados para evitar que se cometan errores, que bien mirado desde un punto de vista financiero, más que un coste o gasto debería considerarse una inversión de futuro para evitar costes. Entre ellos se pueden citar:

- Revisión de nuevos productos
- Planificación de la calidad
- Evaluación de la calidad de proveedores
- Proyectos de mejora de la calidad
- Formación para la calidad

20.1.2. Costes de evaluación

Son aquellos costes que se llevaron a cabo para determinar si una actividad se ha realizado correctamente. Entre ellos se pueden citar:

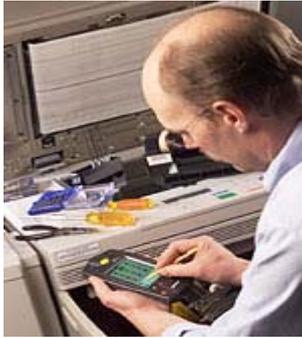
- Inspección en recepción y en origen
- Inspección durante el proceso
- Inspección final
- Auditorias de producto y proceso
- Mantenimiento y calibración de equipos

VOLVER

20.1.3. Costes de los fallos

Son aquellos costes generados por productos o servicios no conformes con los requisitos o necesidades del cliente. Los costes de los fallos se dividen en dos categorías: fallos internos y fallos externos.

- **Costes de fallos internos.-** Son aquellos costes incurridos por fallos que se descubren antes de que el producto o servicio llegue a manos del cliente. Entre ellos se pueden citar:



- Desperdicios debido a fallos, reparaciones, y reprocesos
- Reinspecciones e inspecciones 100% por fallos
- Reducciones de precio de mala calidad

- **Costes de fallos externos.-** Son aquellos costes incurridos por fallos descubiertos después de la entrega al cliente del producto o servicio. Entre ellos podemos citar:

- Gastos por reclamaciones y devoluciones
- Gastos por garantía
- Reducción de precio por mala calidad

COSTE TOTAL DE LA CALIDAD.- Es la suma de todos los costes anteriores.

Cada una de esas 3 categorías se subdivide a su vez en otros costes más detallados, que se denominan **ELEMENTOS DEL COSTE DE LA CALIDAD**.

Las definiciones de los elementos del coste deben hacerse de acuerdo con la organización de cada empresa. Lo más interesante del coste de la calidad son los costes de los fallos, ya que proporcionan las mayores oportunidades de reducción de costes y de eliminación de causas de insatisfacción de los clientes. Estos son los costes que se deben atacar en primer lugar.

Los costes de evaluación suelen ser también un área de reducción, especialmente si se eliminan las causas de los fallos y por tanto se reduce la necesidad de las inspecciones.

En cambio, y al contrario de lo que ocurre con los costes de evaluación y de los fallos, el conocimiento de los costes de prevención interesa para poner de relieve al principio, la escasa inversión que se realiza en actividades de este tipo, y también para proponer un aumento de los mismos con el fin de obtener una importante reducción del coste de los fallos.

Antes de proceder a citar los elementos del coste de la calidad, es necesario citar dos conceptos: *coste tangible* y *coste intangible*.

COSTE TANGIBLE.- Se define como aquel coste que se puede medir y calcular mediante criterios objetivos

COSTE INTANGIBLE.-Se define como aquel coste que difícilmente se puede medir y solo se calcula mediante criterios subjetivos como por ejemplo los costes que suponen para una empresa la pérdida de imagen debido a una mala calidad de sus productos.

VOLVER

20.2 ELEMENTOS DEL COSTE DE LA CALIDAD

20.2.1. Costes de prevención

- Marketing, cliente, usuario
 - Investigación de marketing
 - Encuestas y consultas de la percepción del cliente/ usuario
 - Revisión de contratos y documentos

- Desarrollo del producto o servicio. Diseño
 - Revisiones de los progresos del diseño de la calidad
 - Actividades de apoyo de diseño
 - Ensayo de homologación del diseño del producto
 - Diseño del servicio. Homologación
 - Pruebas en servicio

- Costes de prevención de compras
 - Revisiones de proveedores
 - Clasificación de proveedores
 - Revisiones de los datos técnicos de pedidos
 - Planificación de la calidad de proveedores

- Costes de prevención de operaciones (fabricación o servicio)
 - Proceso de validación de operaciones
 - Planificación de calidad de operaciones
 - Planificación de calidad para apoyo de operaciones
 - Formación en calidad de los operarios
 - Control del proceso por el operario

- Administración de la calidad
 - Salarios de administrativos
 - Gastos administrativos
 - Planificación del programa de calidad
 - Informes del comportamiento de la calidad
 - Formación en calidad
 - Mejora de la calidad
 - Auditorias del sistema de calidad

- Otros costes de prevención



VOLVER

20.2.2 Costes de evaluación

- Costes de evaluación de compras
 - Inspecciones y ensayos de entrada
 - Equipo de medida
 - Homologación del producto del proveedor
 - Programas de inspección y control en origen

- Costes de evaluación de operaciones (fabricación o servicio)
 - Operaciones, inspecciones, ensayos y auditorias planificados
 - Inspecciones y ensayos de preparación
 - Ensayos especiales (fabricación)
 - Medidas de control del proceso
 - Apoyo de laboratorio
 - Equipos de medida (inspección y ensayo)
 - Avals y certificaciones externas

- Costes de evaluación externos
 - Evaluación del funcionamiento en servicio
 - Evaluaciones especiales de productos
 - Evaluación de existencias en servicio y recambios

- Revisión de los datos de ensayo de inspección
- Evaluaciones misceláneas de calidad

VOLVER

20.2.3 Costes de fallos internos

- Costes de fallos (internos) del diseño del producto o servicio
 - Acción correctora del diseño
 - Reprocesos debidos a cambios de diseño
 - Desechos debidos a cambios de diseño
 - Costes de coordinación de producción
- Costes de fallos de compras
 - Costes de la disposición de los materiales adquiridos y rechazados
 - Costes de sustitución de materiales adquiridos
 - Acción correctora del proveedor
 - Reproceso de los rechazos al proveedor
 - Pérdidas de materiales incontrolados
- Costes de fallos de operaciones (producto o servicio)
 - Costes de revisión de material y acción correctora
 - Costes de reparación y reproceso de operaciones
 - Costes de repetición de inspecciones o ensayos
 - Operaciones extra coste de desechos de operaciones
 - Producto final o servicio degradado
 - Pérdidas de mano de obra de fallos internos
- Otros costes de fallos internos

20.2.4 Costes de fallos externos

- Investigación de reclamaciones al cliente/usuario
- Devoluciones
- Costes de retirada
- Costes de responsabilidad



- Penalizaciones
- Buena voluntad con el cliente o usuario
- Pérdida de venta
- Otros costes de fallos externos

VOLVER

20.3 COSTES INTANGIBLES DE LA CALIDAD

Como hemos dicho anteriormente, estos costes son difícilmente cuantificables con criterios objetivos, pero están presentes y pueden suponer, a veces, cantidades tan elevadas que pueden originar incluso el cierre de algunas empresas.

Un ejemplo típico es la pérdida de imagen que supone un producto o servicio defectuoso detectado por el cliente. La repercusión que esta pérdida de imagen puede suponer a la empresa es muy difícil de calcular, pero en algunos casos el efecto puede ser tan importante e inmediato, como en las empresas de alimentación o farmacéuticas cuando se detecta y se hace público alguna irregularidad en un alimento o fármaco.

Hoy en día, la mayoría de los clientes esperan calidad, y se irritan cuando no la reciben. El hecho de que un producto tenga garantía y no le cueste al cliente la reparación en caso de fallo, no significa que éste no se sienta molesto y frustrado por el fallo, ya que de entrada se verá privado del servicio que le presta el producto y por otra parte, en muchos casos tendrá que perder tiempo para que se lo arreglen.

Existe un coste muy elevado relacionado con el impacto de la mala calidad sobre el cliente, que no se refleja en la contabilidad de la empresa pero que la sufre el cliente, afectando a la economía de éste.

Los costes intangibles de la calidad están asociados con la no conformidad del producto o servicio y, por tanto están relacionados con los costes de los fallos internos y externos, de manera que si éstos son elevados es razonable pensar que los costes intangibles de la calidad serán altos.

Dentro de los costes intangibles se pueden distinguir tres tipos:

- Costes de oportunidad perdida
- Costes de insatisfacción del cliente o pérdida de imagen
- Costes por demandas judiciales

20.3.1 Costes de oportunidad perdida

Se trata de situaciones en que se ha perdido una oportunidad de ganar dinero. No está claramente establecida la frontera entre los costes de los fallos y los intangibles. Cada empresa según su disponibilidad de sus datos y el método de cálculo, decidirá donde debe incluir y clasificar cada coste. Como ejemplo de estos costes, podemos citar los accidentes en el trabajo, averías de lo equipos, exceso de inventario.....etc.

20.3.2 Costes de insatisfacción del cliente o pérdida de imagen

Cuando un producto no satisface los requisitos del cliente, o no es adecuado para el uso, el cliente puede incurrir en costes adicionales, puede quedar insatisfecho y reclamar o no volver a comprar, e incluso puede comunicar su insatisfacción a otras personas. En términos de costes intangibles, esas condiciones se pueden agrupar en tres tipos de costes:

- **Costes soportados por el cliente**, que aunque no afectan directamente al fabricante, cada vez se le está dando más importancia ya que influye enormemente en el grado de satisfacción del cliente y además, se está poniendo de moda su estimación o cálculo por parte de los clientes a la hora de seleccionar un proveedor.
- **Costes de insatisfacción del cliente**, que son normalmente imposibles de medir, sin embargo es razonable presumir que son altos cuando los fallos externos son elevados, y viceversa.
- **Costes de pérdida de imagen**, los cuales, son todavía más difíciles de calcular o predecir que los anteriores y difieren de los de insatisfacción en que éstos reflejan mas bien la actitud del cliente hacia un determinado producto o línea de productos, mientras que los costes de la pérdida de imagen reflejan una actitud negativa del cliente hacia todos los productos de una empresa o una marca.

El efecto final de cualquiera de estas tres situaciones del coste suele ser el mismo, la pérdida del cliente con la consiguiente disminución de las ventas, aunque la repercusión en la empresa dependerá de cada caso en particular.

VOLVER

20.3.3 Costes por demandas judiciales

Ante una sentencia favorable, una causa de responsabilidad civil podría tener un fuerte impacto en costes no relacionados con la responsabilidad, como por ejemplo, pérdida de reputación de la empresa.

Si la sentencia fuera en contra, la empresa o su compañía de seguros tendrían que pagar la indemnización (ésta se incluiría dentro de los costes de los fallos externos). En ese caso, lo más probable es que las primas de seguros se encarezcan, aumentando por tanto los costes de la empresa.



20.3.4 Como utilizar los costes intangibles

A pesar de haber dicho comentado anteriormente la dificultad de calcular y cuantificar los costes intangibles de la calidad, es necesario tenerlos presentes a la hora de tomar cualquier decisión que afecte a la calidad de la empresa. Cuanta más importancia se dé al cliente, más se tendrán en cuenta estos costes.

Una posible solución, utilizada por algunas empresas, es la de hacer una estimación de lo que pueden suponer los costes intangibles y compararlo con el coste de los fallos internos y externos, calculando su %. Esto sirve de ayuda, fundamentalmente, a la hora de decidir la inversión necesaria en prevención para conseguir una reducción importante en el coste de los fallos. Este procedimiento recuerda que la reducción de costes a conseguir es muy superior a la de los fallos, ya que también se mejoran los costes intangibles.

Otro procedimiento aconsejado es estimar el coste al cliente de nuestros fallos, y calcular el % de este coste sobre el coste de los fallos externos. Se utilizará ese porcentaje calculado como lo que le cuesta al cliente cada fallo externo, para demostrar que la empresa se da cuenta de que el error repercute sobre el cliente, teniendo de esta forma un criterio para medir el grado de satisfacción del cliente.

Nunca se debe esperar a que existan reclamaciones para reaccionar, sino que nos debemos anticipar, evitando que el cliente quede insatisfecho porque puede suponer que:

- Incluso solucionando el problema, se pierda al cliente.
- El cliente, a pesar de quedar insatisfecho, no reclame, pero por supuesto dejará de comprarnos sin haber dado opción a tomar ninguna medida ni a reaccionar.

VOLVER