

H15 COSTES DE LA CALIDAD

PROPÓSITO

Los Costes de la calidad pueden resultar útiles para lograr la atención de la dirección con respecto a una cuestión específica de calidad. También contribuyen al establecimiento de prioridades en las posibles acciones de mejora. Cuando se utilizan en forma de análisis coste/beneficio, se pueden usar para justificar la actividad de mejora en la calidad.

PRINCIPIOS

El análisis del Coste de la calidad ha puesto de manifiesto que la mayoría de las organizaciones pierden bastante más dinero de lo que se imaginan al no conseguir la calidad. Las industrias manufactureras constantemente pierden hasta un 25% del rendimiento y las compañías de servicios hasta un 40%. Esta pérdida tiene lugar en procesos de revisión, tiempo de inactividad, inventario excesivo, etc. En comparación, se invierte muy poco en técnicas de prevención tales como el Control del proceso estadístico o en formación en materia de calidad. Al invertir más en el coste de "hacer las cosas bien", se puede ahorrar mucho en el coste de "hacer las cosas mal".

Sin embargo, existen muchos peligros potenciales si no se usa esta técnica con cuidado. El principal problema ocurre cuando una organización promueve el Coste de la calidad en una posición muy elevada dentro de sus prioridades. Ésta es sólo otra técnica y se debe considerar como tal y saber cuándo usarla y cuándo no.

Es cierto que el Coste de la calidad podría poner de manifiesto posibles ahorros potencialmente elevados; sin embargo, la mejora continua implica mucho más

que el ejercicio de reducción de costes. También crea grandes oportunidades de crecimiento de rendimientos. Si una organización se concentra en costes, podría llegar a analizar a nivel interno y tender a ignorar los clientes externos. Los beneficios económicos de la mejora de la satisfacción del cliente, tales como el tema de la repetición y recomendación, son difíciles de cuantificar sólo en términos financieros, pero los beneficios pueden superar ampliamente los ahorros de costes internos.

Si se usa el Coste de la calidad, se deberá comenzar a partir de la perspectiva de los clientes externos. Es el motivo por el que la Definición de proceso es esencial.

A continuación se ofrecen algunas consideraciones con respecto al impacto de la atención al cliente de calidad deficiente que se traduce en un impacto económico que directamente afecta a una organización:

De cien receptores de servicio de calidad deficiente, por lo general sólo cuatro presentarán quejas formales. Sin embargo, cada uno le contará su experiencia a un promedio de diez personas. Por consiguiente, por cada queja existirán aproximadamente doscientas cincuenta personas en el mercado que saben, bien por su propia experiencia o porque así se lo transmitió otra persona, que el servicio fue deficiente. Esto constituye la queja que se multiplica como hongos que potencialmente puede arruinar y, como última consecuencia, destruir organizaciones.

El 63% de los compradores se dirige a proveedores alternativos debido a cuestiones de calidad en el personal y no por calidad técnica. Por ejemplo, ¿se cumplen los compromisos? ¿el personal es amable? ¿el personal realiza un mayor esfuerzo para agradar a los clientes?

La adquisición de un nuevo cliente cuesta cinco veces más que la retención de uno ya existente y una vez que se pierde un cliente lo más probable es que no regrese.

Sin embargo, siempre y cuando la organización mantenga una perspectiva externa y acepte que algunos de los beneficios económicos de mayor envergadura se hacen difíciles de cuantificar, si no imposible, entonces el Coste de la calidad puede resultar útil.

En la actualidad existen varios enfoques en cuanto a la clasificación de los Costes de la calidad:

- ☐ Un modelo en donde los costes se clasifican de acuerdo con los títulos de "Prevención, Estimación y Fracaso", que se conoce como modelo PEF ("Prevention, Appraisal and Failure" - PAF).
- ☐ Un modelo en donde los costes se clasifican de acuerdo con los títulos de coste de conformidad y de disconformidad, que se conoce como modelo de Coste de Proceso.
- ☐ Un modelo en donde los costes se clasifican de acuerdo con las diferentes fases del ciclo vital del producto, que se conoce como modelo del ciclo de vida.
- ☐ Un modelo que se basa en minimizar la pérdida que sufre la sociedad que considera que se ha incurrido en costes cuando un proceso se desvía del rendimiento ideal.

El método presentado en este libro se basa en el modelo de Coste de Proceso y se basa en las siguientes definiciones:

COSTE DE CONFORMIDAD: Coste de cubrir todas las necesidades explícitas e implícitas de los clientes en ausencia de fracaso.

COSTE DE DISCONFORMIDAD: Coste incurrido debido al fracaso del proceso actual.

Los costes pueden ser internos o externos con respecto al proceso. Algunos de los costes de mayor importancia de ausencia de conformidad ocurren externamente o en línea descendente en el proceso que se está analizando.

MÉTODO

1. Elaboración de la completa Definición de proceso (H8).
2. Utilización de la Definición de proceso para identificar las actividades clave que se llevan a cabo para transformar la inversión en rendimiento.
3. Para cada actividad clave, la identificación de los Costes de Conformidad (CDC) y los Costes de Ausencia de Conformidad (CDD) asociados a la misma. La identificación de costes internos y externos relacionados con la actividad.
4. Los CDC/CDD tienden a estar compuestos por tres elementos de coste:
 - Mano de obra - directa o indirecta
 - Materiales
 - Gastos generales - variables o fijos
5. Lista de actividades y sus respectivos elementos de CDC y CDD, junto con las definiciones y fuentes de la información.
6. Los elementos de CDC y CDD pueden ser reales o irreales. Los irreales se basan en la estimación de elementos de costes. Por ejemplo:

Fracaso = 10 minutos de mano de obra + 1 kilo de material + 10 minutos de gastos generales variables para una máquina

Por consiguiente el CDD para un fracaso = 500 PTA + 1 500 PTA + 1 000 PTA = 3 000 PTA

Este es un coste irreal.

7. La elaboración de un informe de coste de proceso de forma regular que resuma el rendimiento del proceso y muestre las tendencias.
8. La circulación del informe de coste de proceso entre las partes interesadas para recibir sus comentarios.
9. La utilización del informe y de cualquier información importante sobre la satisfacción del cliente para identificar las oportunidades de mejora.
10. La elaboración de planes de mejora.
11. La presentación de un análisis de coste/beneficio para justificar la acción. La estimación de reducciones en el CDC y el CDD así como los beneficios tangibles como aumento de los rendimientos debido a la actividad de repetición y recomendación. Se deberá comparar esto con la inversión necesaria y decidir si se continúa o no.

DIRECTRICES

Existen cinco Directrices clave para el coste de calidad:

PROPIEDAD: La gente que dirige y gestiona el proceso debe ser la propietaria de la información. La mejor manera de obtener la propiedad es a través de la participación activa. Los expertos en calidad y finanzas deberán brindar su apoyo y orientar a los propietarios del proceso en el cálculo de sus propios Costes de la calidad.

IMPORTANCIA: La información debe ser importante para el proceso que se está analizando.

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES: La información deberá permitir que se establezcan prioridades que sean precisas y rápidas por medio de la aplicación de los Principios de Pareto (H17).

SIMPLEZA: El mantenimiento de la simpleza de los costes no es tarea fácil y se deberá saber qué grado de aproximación es el adecuado. Se deberá utilizar la precisión necesaria para la tarea.

FLEXIBILIDAD: Los métodos de costes deberán ser flexibles y no impuestos ya que ningún proceso, organización o sector industrial es similar. El trabajo a partir de principios originales en lugar de tomar en consideración preceptos estándar garantiza modelos de coste más adecuados y un mayor entendimiento y una mayor propiedad.

Otro factor importante es asegurarse de que los costes utilizados pueden realmente ser ahorrados. Los gastos generales pueden ser complicados, pero la regla es simple. Si la calidad mejora en aumento, ¿aparecerá el ahorro de costes previsto en la línea inferior, aumentando la rentabilidad? Si la respuesta es negativa, será mejor que no se incluya el gasto general. Al incluir grandes costes generales fijos se crea una expectativa, muy en especial con los directivos de categoría superior que, con seguridad a corto plazo, no se podrá alcanzar. Como regla general, mejor será dejar los gastos generales fijos a un lado, e incluir los gastos generales variables que se pueden ahorrar.

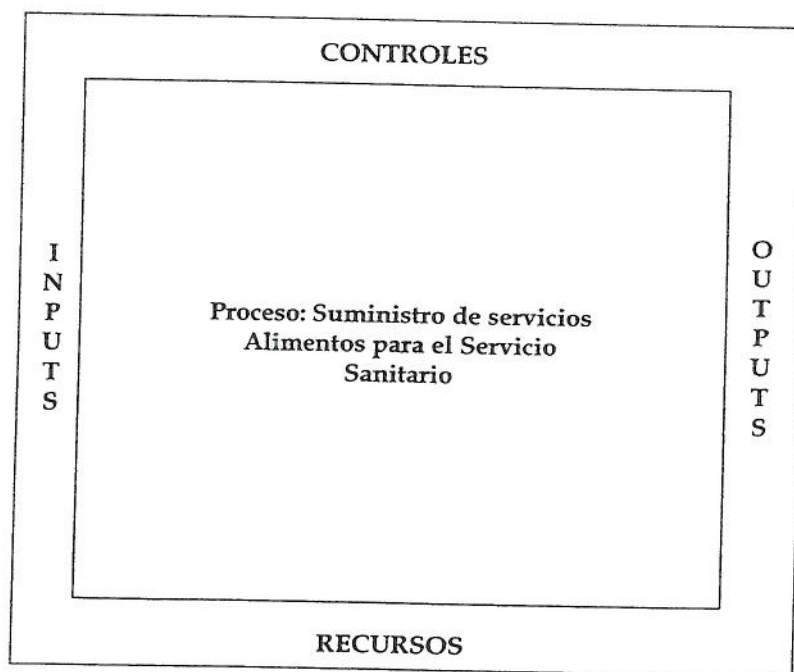
EJEMPLO

El suministro de servicio alimenticio dentro del servicio sanitario.

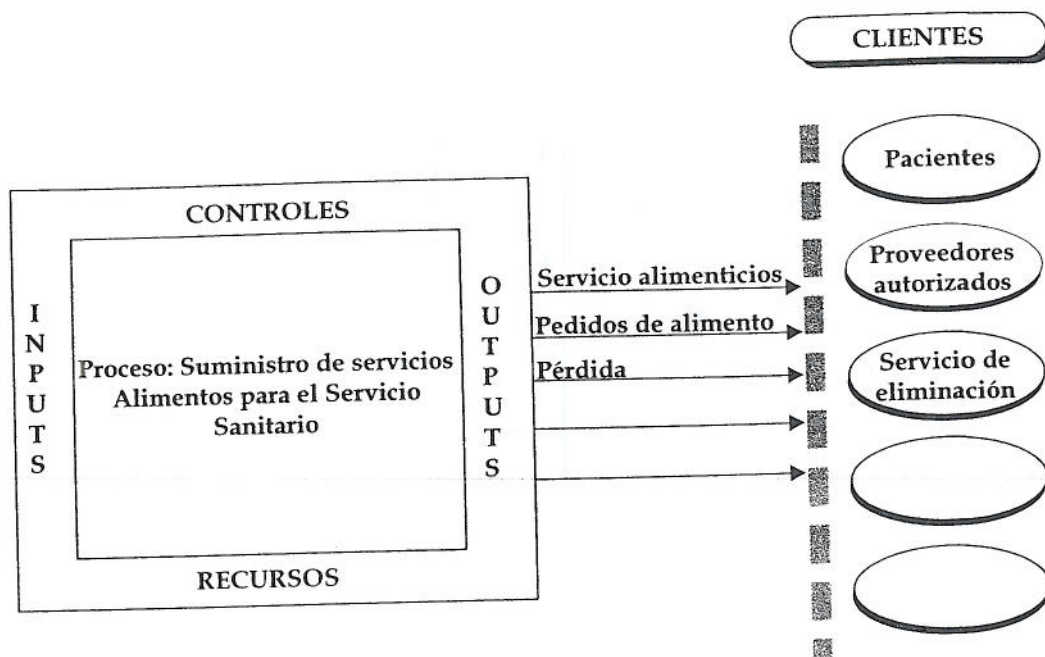
El siguiente ejemplo ha sido preparado junto con un director del Servicio Sanitario. La persona en cuestión se encarga del suministro de una gama de servicios para la Unidad de Cuidado Sanitario. El ejemplo cubre uno de los mismos, el suministro de servicios alimenticios.

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

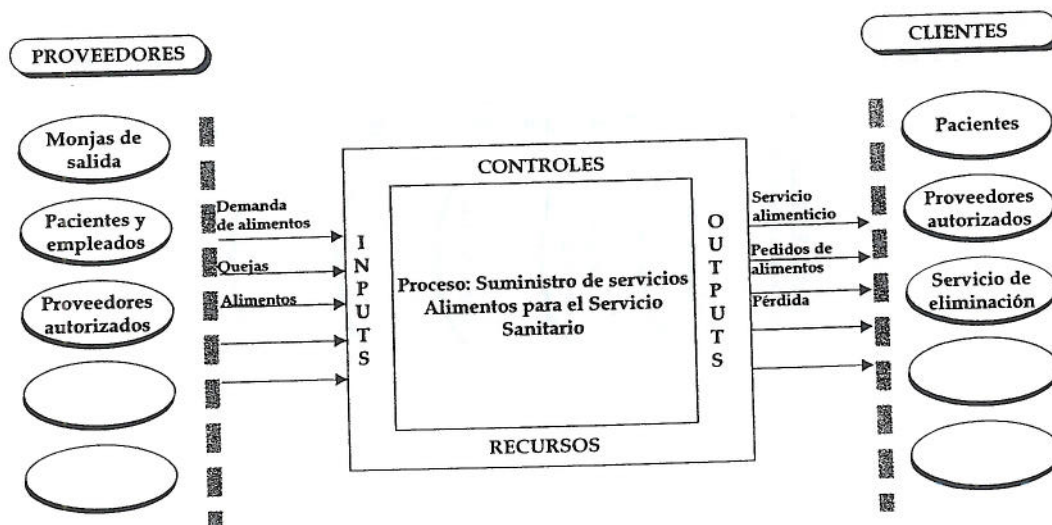
PREPARACIÓN DEL MODELADO DE PROCESO



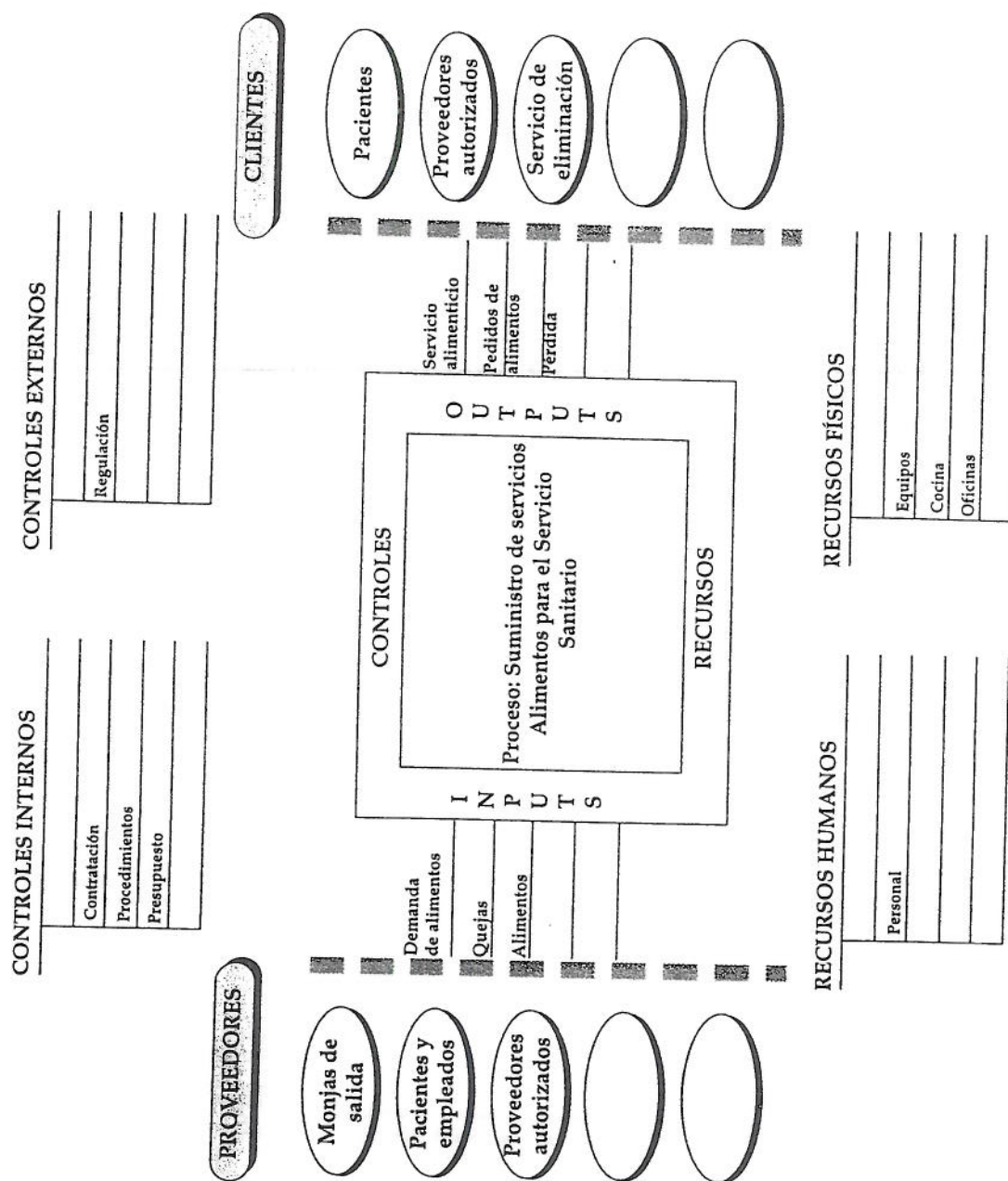
IDENTIFICACIÓN DE LA SALIDA Y DE LOS CLIENTES



IDENTIFICACIÓN DE LA ENTRADA Y DE LOS PROVEEDORES



IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES Y DE RECURSOS



COSTES DE LA CALIDAD

IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTES DE PROCESO

Costes de proceso en relación con el suministro de servicios alimenticios

Actividad clave	CDC	CDD
Planificación y pedido de alimentos	Coste de mano de obra para elaborar un plan preciso y hacer pedidos correctamente	Coste de pérdida alimenticia debido a la planificación excesiva
		Coste de suministro de alternativas caras debido a la planificación deficiente
Preparación y presentación de los alimentos	Mano de obra esencial, costes de energía para elaborar alimentos planificados	Costes de pérdida de alimentos, mano de obra, etc., debido a la preparación inadecuada y al embalaje inapropiado
Entrega de los alimentos	Coste de la entrega a pacientes dentro de un plazo determinado	Coste de pérdida debida a demoras o entrega inadecuada
Gestión de quejas		Coste de investigación y rectificación
Limpieza de las instalaciones	Coste de materiales y mano de obra para limpiar según ciertos niveles de calidad	Costes de volver a limpiar Costes de anuncios de Prohibición / mejora
Formación del personal	Coste de la formación necesaria	Coste de cancelaciones Coste de formación ineficaz

PREPARACIÓN DEL INFORME DE COSTES DE PROCESO

INFORME SOBRE COSTES DEL PROCESO

Proceso: Suministro de servicios alimenticios - Propietario del proceso: Responsable de los servicios -
Período: 5ª Semana

CDC de proceso	CDD de proceso			Detalles de los costes		PTA
		REAL	IRREAL	Definición	Fuente	
	Alternativas alimenticias caras debido a insuficiente planificación	✓		Coste de compra de carne sin suficiente antelación	Finanzas	7 625
	Gestión de quejas		✓	Coste de investigación y rectificación	Duración del supervisor	13 750
Limpieza según determinados niveles de calidad		✓		Costes de mano de obra y materiales	Finanzas	163 750

MEJORA DEL PROCESO DE IMPULSO

Los resultados del informe de costes del proceso que aparecen arriba claramente muestran la ausencia de conformidad que podría producir los mejores beneficios. El siguiente paso en el presente ejemplo podría ser la formación de un equipo, dentro del departamento, para investigar las causas fundamental del CDD para poner en práctica las mejoras de proceso.

ANÁLISIS DEL CDD PARA LOS SERVICIOS ALIMENTICIOS

PERIODO: 1^{er} TRIMESTRE