



LE ACTUALIZA

Publicación interna de la Oficina Nacional de Normalización.

02

Año 2010

Título:

“Costos de la Calidad, ¿En Cuba?
Necesidad y Realidad” .
segunda parte

Autor: Ing. Eduardo García Romero

“NC le actualiza” es una publicación electrónica, de frecuencia trimestral, promovida por el Instituto de Investigaciones en Normalización (ININ), dirigida a todos los especialistas del Sistema NC, con el objetivo de propiciar la autopreparación y la actualización en las temáticas afines a nuestras actividades. Se prohíbe la reproducción total o parcial de los materiales aquí publicados.

Costos de la calidad. ¿En Cuba? Realidad y necesidad Segunda parte

Por: Ing. Eduardo García Romero
eduardocu2002@yahoo.es

Seguimiento

Otra anécdota

Hace ya unos dos o tres años me encontraba impartiendo el segundo de dos seminarios idénticos sobre el tema en el teatro del Acuario Nacional con lleno completo, a solicitud de la Oficina Territorial de Normalización de Ciudad de La Habana OTNCH (el primero se había efectuado días antes en uno de los salones del Capitolio Nacional con igual asistencia, no por el conferencista sino por lo interesante que para las entidades económicas cubanas parece ser el tema). Es mi forma de impartir los seminarios el invitar a los asistentes a participar, y los animo a que levanten la mano, interrumpan, pregunten, aporten, etc. Así las cosas, no me sorprende que alguien del público, entre el cual ya había habido intervenciones, una dama pide hablar, inmediatamente detuve mi exposición, y le di la palabra.

Así las cosas, no me sorprende que una dama del público, desde el cual ya se habían producido intervenciones, pide hablar; inmediatamente detuve mi exposición y le di la palabra.

Con voz estentórea, airada, molesta, habló y dijo lo que deseaba expresar, y terminada su exposición dio media vuelta y se marchó del teatro. Me quedé mudo, tieso en una pieza, sorprendido, anonadado, pero todo ello más porque no entendí (suprema mi ignorancia) sobre lo que había hablado, solo tenía la impresión de que a todas luces y de manera manifiesta ella no estaba de acuerdo con lo que allí se exponía.

Mudo, me encogí de hombros, miré al público (que creo aún estarlos viéndome con los ojos igual de grande abiertos como debía de tenerlos yo) y solo pude balbucear pidiéndole a alguien del público que si había entendido me explicara de que se trataba aquello. No sé si por respeto a mi manifiesta ignorancia o por compartida esta, nadie dijo nada. Suspiré, llené de aire mis pulmones y retomé el tema donde lo había dejado. Creo que con eso la tensión disminuyó y luego desapareció, así seguimos por igual exponiendo yo e interviniendo alguien del público cada vez que lo deseaba.

Luego supe que era una profesora universitaria de una facultad de Economía (persona crítica del PEF y del estado de la contabilidad en el país, que entiende que las prioridades no son los costos de la calidad sino la propia contabilidad por su estado actual), que tiene incluso por compañeros de claustro a otros que han escrito artículos sobre el tema. Aunque sigo sin comprender claramente qué dijo, pues no me pareció que tenía que ver con lo que yo decía.

Afortunadamente para darme algo de ánimo y valor, entre el público había otros profesores (aunque no de igual centro de enseñanza) que como tales se identificaron, me respaldaron diciendo que estaban de acuerdo al menos con la temática que se desarrollaba. Dicho sea de paso algunos de los materiales de referencia empleados en aquel seminario provenían de los propios compañeros profesores de ella. Posteriormente cada vez que veo a la profesora en alguno de mis seminarios o conferencias me vuelve el susto.

Pero lo anterior me trajo a la memoria una narración sobre las abejas y los insectos de su tipo como los abejorros. Más o menos como la recuerdo: Dice la narración que el cuerpo de la abeja, rechoncho, peludo, con alas cortas, sin cintura, poco esbelto y agraciado no cumple con las leyes físicas de la aerodinámica, por lo cual la abeja y demás parientes no deberían poder volar. Pero la abejita que no conoce nada de física y sus leyes, todas las mañanas se asoma a la puerta de su colmena y alegremente se echa a volar hacia las flores, a lo que es su trabajo, sin importarle su ignorancia y desconocimiento sobre aerodinámica, y vaya que sí lo hace bien.

Segunda parte

Continuando con la evolución del método PEF del costo de calidad, luego que el mismo fue haciéndose conocido varios gurús de la calidad aportaron variantes al mismo. Algunos aplicaron nuevas formas de agrupación y otros añadieron nuevos aspectos. A.V.

⁽¹⁾ *Feigenbaum* (1963) los dividió en dos categorías mayores, costos de control y costos de falta de control, la primera la subdividió en costos de evaluación y costos de prevención, la segunda en fallos internos y externos, o sea, lo que hizo fue agrupar las categorías existentes del PEF en dos categorías principales. Dándole la interpretación siguiente, los costos de control se consideran inversiones y los costos de falta de control como pérdidas. En cuanto a la agrupación realmente lo que hizo fue cambiar el nombre a los costos de calidad por costos de control y a los costos de no calidad los llamó costos de falta de control. Su verdadero aporte fue introducir en los primeros el concepto de considerarlos una inversión para la mejora y los segundos una pérdida económica que hay que evitar o reducir. También creó otras categorías tales como: costos operativos de la calidad, costos indirectos de la calidad (ver nota al pie) y equipos de costo de la calidad.

⁽²⁾ Por su parte *H.J. Harrington* (1993) los agrupó en dos grupos pero de otra forma, llamándolos costos de la mala calidad (CMC) directos e indirectos y a su vez a cada grupo los dividió en tres. Los primeros, llamados costos de la mala calidad directos los dividió en costos controlables, costos resultantes y costos de equipos. En los costos controlables ubicó los costos de prevención y evaluación y en los costos resultantes los costos por error (fallos) internos y externos. En los llamados costos de la mala calidad indirectos (ver nota) ubicó tres nuevos aspectos del costo ahora relacionados con el cliente y el mercado: costos causados por la relación del cliente, costos por la insatisfacción del cliente y costos por la pérdida de reputación.

Otra clasificación es la que aparece en el artículo 625 del Decreto 281 que establece una división en costos operativos de la calidad y costos del aseguramiento externo. En los primeros se ubican las clásicas agrupaciones del PEF que proponen, *Messer*, *Juran* y *Feigenbaum*, a saber, prevención, evaluación y fallos; en los segundos del aseguramiento externo, los costos de certificación, auditoría externa, consultoría externa, y ensayos realizados por organizaciones externas, los de certificación, auditoría y ensayos son del tipo de evaluación y el de consultoría del tipo de prevención, solamente con la particularidad de que todos son externos porque en él incurren terceras partes (organismos de certificación e inspección, más casas consultoras).

Nota: Los costos indirectos a que hacen referencia *Feigenbaum* y *Harrington* no tienen nada que ver con el concepto de costo indirecto de la contabilidad habitual.

Un poco de historia

Los primeros esfuerzos en la determinación y análisis de los costos de la calidad se realizaron en la década de los años 50 del siglo pasado, acrecentándose desde entonces el interés por estos aspectos.

En los Estados Unidos, por ejemplo, en el marco del programa gubernamental para elevar la calidad, el Gobierno Federal ha tenido la iniciativa de incluir como aspecto obligatorio para presentar las propuestas de ofertas para los contratos gubernamentales, los costos de la calidad en la empresa solicitante de dichos contratos.

La Sociedad Americana de Control de la Calidad tiene un comité para los costos de la calidad que funciona desde la década de los 60. Este comité se dedica fundamentalmente a regular los procedimientos para el cálculo de los costos de la calidad, así como para brindar asesoría, conferencias y seminarios sobre el tema.

En el año 1987 surgen las normas internacionales ISO 9000 inicialmente para el aseguramiento de la calidad y posteriormente evolucionan a gestión de la calidad. Durante este tiempo ellas

han servido como criterio de certificación para las entidades al punto que muchas veces se ha deformado el fin de las mismas, que no es el de una evidencia “certificada” del nivel de calidad, sino el de establecer un sistema de gestión de la calidad o mejor dicho, de calidad en “toda” la gestión empresarial, llegándose en muchas partes del mundo a considerar que solo hay dos tipos de entidades, las certificadas y las que no lo están.

Citando a Alfonso Fernández Hatre ⁽³⁾, quien dice en su obra lo siguiente: “Esto hace que muchos gerentes se muestren escépticos respecto a la utilidad de la gestión de la calidad, ya que difícilmente pueden llegar a relacionarse los beneficios de la empresa, con la obtención de un certificado que encima cuesta dinero.”

“Se ha hecho uso también de los cuestionarios de diagnóstico, mediante los cuales se puede llegar a conocer con exactitud el número de funciones y actividades de calidad desarrolladas en la empresa y las carencias observadas respecto a la totalidad de las necesarias para tener implantado un sistema completo de calidad. Desgraciadamente tampoco esta medición podremos relacionarla con los beneficios, que es lo que cualquier gerente avisado debe pretender para su empresa”.

“La implantación de sistemas de la calidad rigurosos, como consecuencia de una auténtica gestión de la competitividad, debe de intentar relacionarse con los resultados económicos y para ello resulta imprescindible el desarrollo de un sistema riguroso de los costes totales de la calidad”.

Este autor en otro párrafo de su obra trata de la importancia de los costos de la calidad y plantea que uno de los aspectos fundamentales de ello es y cito: “la supervivencia de las empresas está basada en la mayoría de los casos en el mantenimiento de unos costes reducidos con relación a los de la competencia. Si los costes de la calidad pueden llegar a cifras tales como el 40% del volumen de ventas, resultaría suicida descuidar un aspecto tan importante de la gestión.”

Philip B. Crosby desarrolló una herramienta que llamó “Módulo de madurez” la cual permite estimar los costos mediante una observación exterior de la empresa, la actitud de sus directivos y empleados, así como del ambiente que en su interior se respira. La herramienta define la ruta a recorrer hacia la implantación total de una gestión de la calidad como el tránsito por cinco etapas sucesivas de maduración.

Las cinco etapas son:

- Ignorancia.
- Iniciación
- Participación
- Prevención
- Consolidación

En cada una se miden los mismos 6 aspectos siguientes:

- Actitud de la dirección
- Nivel jerárquico de la función calidad.
- Tratamiento de los problemas
- Acciones de mejora
- Mentalidad de los empleados
- Costos totales de la calidad

Esta herramienta puede ser consultada en la obra citada de Alfonso Fernández Hatre.

Dificultades de la implantación del método PEF y sus variantes

Según Alfonso Fernández Hatre una de las dificultades para su implantación está en el área de contabilidad de la entidad, según sea el sistema empleado, contabilidad general o contabilidad analítica. En Cuba está establecido de manera obligatoria por el sistema nacional de contabilidad (SNC) el empleo de la contabilidad general, y no siempre se emplea adicionalmente la contabilidad analítica. Dice Fernández Hatre en su obra citada “Esta dificultad es importante y a ello se debe que el cálculo de los costes de calidad sea un concepto del que se habla mucho pero casi ninguna empresa desarrolla”. (Igual pasa acá).

Continúa... “Ahí demuestra la calidad total su pobre implantación en las empresas de nuestro entorno, ya que el personal administrativo no considera que dicho concepto sea de su incumbencia o en todo caso, afecte a algo más que no equivocarse en la exactitud de las cuentas. Modificar un sistema de contabilidad establecido desde hace mucho tiempo, que ha demostrado su eficacia y al que todo el mundo se encuentra ya acostumbrado, son palabras mayores que pocos contables aceptarán por las buenas”.

Tal parece que estaba escribiendo para nosotros. Pero aquí el Decreto 281 en su artículo 274 establece que la responsabilidad de esto sea del área de contabilidad (que si no por las buenas será por las malas), pero lo que no establece es el empleo de un sistema de contabilidad analítico, y si no se dispone de este, salvo por propio interés de la entidad, entonces existe la dificultad adicional de cómo obtener la información.

En nuestro entorno es muy importante obtener lo que se ha dado llamar la “certificación de la contabilidad” pero ello está referido a los sistemas de contabilidad general.

¿Y qué hacer si lo único que tenemos es un sistema de contabilidad general?

Veamos lo que propone Oriol Amat ⁽⁴⁾ (1993).

Oriol Amat en su obra citada plantea que se debe hacer un análisis del sistema de costos actual.

“Antes de diseñar cualquier sistema hay que empezar por analizar las características de lo que ya se tiene. Seguramente, el sistema de contabilidad existente (contabilidad general) tiene y/o suministra datos sobre costos de calidad. Es habitual que en cualquier empresa se disponga de datos sobre:

- Costos del departamento de la calidad.
- Asesorías externas en materia de calidad.
- Investigación de mercado
- Costos de laboratorio de ensayos y pruebas.
- Costos de formación.
- Costo de servicio de post-venta.
- Garantías e indemnizaciones.
- Costos de pleitos y procesos judiciales.

Recomienda seguir el proceso siguiente:

- Motivar a la alta dirección y al departamento de contabilidad de la empresa.
- Analizar el sistema de costos actual para ver la información que aporta y que falta.
- Propuesta del sistema de costos totales de calidad diseñado con la participación de todas aquellas personas que puedan influir en su éxito.
- Prueba piloto del sistema propuesto.
- Evaluación de la prueba piloto.
- Generalización del sistema al resto de la empresa una vez evaluada la prueba piloto.
- Implantación de un control presupuestario a los costes totales de la calidad.

Recomendaciones

- 1- El cálculo de los costos totales de calidad tiene que ser extracontable, es decir, al margen de la contabilidad general de una empresa, porque una parte de los costos de la no calidad son intangibles y no deberían incorporarse al circuito de la contabilidad general.
- 2- El sistema tiene que contar con el apoyo total de todos los departamentos implicados para lo cual no tiene que estar destinado a detectar culpables sino a solucionar problemas.
- 3- Tiene que decidirse qué persona, de contabilidad o calidad, centralizará la información para poder calcular los costos de calidad y no calidad de cada período.
- 4- Debe fijarse un día de cada mes en que los datos de costos del mes anterior ya estén disponibles para su análisis. Asimismo, debe fijarse qué día de cada mes habrá una reunión entre las personas de los departamentos implicados para tomar medidas correctoras a la vista de los datos.

Oriol Amat señala cuales son los problemas que se plantean en la implantación y la forma de resolverlos.

En cualquier empresa surgen problemas al implantar un sistema de costos totales de calidad. Seguidamente se exponen los problemas típicos y la forma de intentar solucionarlos:

- El sistema de costos de calidad se considera por el resto de la empresa como un capricho del departamento de calidad y, por tanto, falta la cooperación necesaria.
- La alta dirección de la empresa debe explicitar el interés general del sistema y el apoyo incondicional. Es la alta dirección la que propone el sistema, por tanto, no se trata de que el departamento de calidad pida favores para que le den los datos.
- El departamento de contabilidad se opone al sistema de costos de calidad y plantea muchas dificultades.
- Se ha de conseguir que el departamento de contabilidad considere el sistema de costos de calidad como algo de lo que es responsable. Para ello, ha de intervenir desde el principio en su diseño y ha de tener el protagonismo correspondiente.
- El sistema de costos totales de calidad es muy caro.
- Ha de estudiarse a fondo la información que tiene la empresa antes de implantar el sistema. Ha de definirse la información que falta y el costo que se producirá para obtenerla, recordando que un sistema de información no ha de costar más de lo que valen los datos que aporta.
- El sistema es demasiado complejo y no se puede llevar a la práctica.
- Todo sistema de información ha de ser lo más sencillo posible recordando que lo mejor es enemigo de lo bueno. Se debe contar con los medios humanos y técnicos precisos.
- La prueba piloto fracasa.
- Se debe seleccionar cuidadosamente la parte de la empresa en la que se hará la prueba piloto. Tiene que comprobarse que las personas implicadas colaborarán al máximo y que es una parte de la empresa que cuenta con las mejores posibilidades de éxito.

Pero aquí en Cuba es ley (Decreto Ley 252 y Decreto 281).

Entre las consideraciones sobre el Decreto 281, está que la ley dice “QUE hay que hacerlo”, pero no existe hasta ahora documento, metodología, regulación o estrategia que ayude a “CÓMO hacerlo”.

Es posible que en más de una ocasión el directivo de contabilidad o de finanzas no se entienda con la persona de calidad, porque el primero lógicamente tiene una mentalidad contable y no tiene una base para comprender lo que pretende la calidad.

Algo parecido le ocurre al directivo de calidad cuando carece de base contable.

Para modificar la situación anterior es necesario:

-Las conexiones entre el departamento de calidad y otros departamentos de la empresa, sobre

todo el de contabilidad, tienen que ser objeto de una adecuada planificación y distribución de tareas y plazos de realización.

-La mayor parte de los problemas que surgen en la implantación de un sistema de costos de calidad se pueden solventar si existe la adecuada formación, motivación y ganas de colaborar por parte de las personas implicadas.

La problemática de la obtención de los datos para un sistema de costos de calidad PEF es general en el mundo. Existe una norma francesa, la FD X 50-126 “Guía de evaluación de los costos resultantes de la no calidad”, que establece como fuentes de datos las siguientes:

- en la contabilidad general,
- en la contabilidad analítica,
- en documentos administrativos, técnicos o comerciales,
- a partir de encuestas por sondeo o
- con personas de la empresa que disponen de información que permite efectuar o evaluar el cifrado.

Presenta un cuestionario para cada tipo de costo de la calidad, prevención, evaluación o fallo donde propone tres posibilidades de fuentes de obtención de datos (costos), a saber: contabilidad general, contabilidad analítica o por estimación. En ocasiones existe más de una opción de fuente para un mismo costo.

Propone además un método de cálculo con los costos hallados para su interpretación por la gerencia, relacionando entre otros los siguientes casos: costos de la no calidad y cifra de negocios (ventas) expresado en %, costos de la no calidad y el valor añadido expresado en %, costos de los desechos y el valor de la producción expresado en \$ por trabajador, rentabilidad de la inversión de prevención (de los costos de prevención).

De nuevo en Cuba

Las Casas Consultoras y los cursos sobre costos de la calidad

En nuestro país algunas de las entidades dedicadas a la consultoría en calidad suelen impartir cursos y entre los que ofertan están los de costos de la calidad. Hasta el momento estos se reducen a explicar el método PEF y ningún otro a realizar unos pocos ejercicios para familiarizar al estudiante con las agrupaciones y cálculos. Pero esos cursos en su ejercitación proponen datos teóricos que se emplean para practicar su agrupación y no la realización de toma de datos de la realidad práctica y su interpretación. Se suelen proponer listas de posibles costos y su agrupación, pero eso está lejos de servir al alumno cuando regresa a su entidad y se debe enfrentar con la contabilidad general, o en el mejor de los casos, con la contabilidad analítica si es que allí se emplea.

Por otra parte, los alumnos más comunes que asisten a estos cursos son especialistas de la calidad y no precisamente los especialistas económicos que por demás se deben sentir incómodos con el empleo de un lenguaje técnico no usual para su actividad y el tratamiento de costos que son para ellos generalmente nuevos, pues se nombran y contabilizan de manera diferente a la que le es más conocida y afín. Ellos deben decantar estos costos “de la calidad” y traducirlos a los conocidos y pensar cómo obtener de estos últimos los “costos parciales aplicables” que le corresponden a la actividad de la calidad.

Me gustaría saber qué pasa por la mente de un especialista en contabilidad o economía que concurra a uno de estos cursos. Sería muy beneficioso porque se podrían emplear sus opiniones y recomendaciones en mejorar su estructura y programa para que sea comprensible para ambos especialistas, los de calidad y economía.

Otro aspecto es que en el breve plazo en que estos suelen impartirse (unas 40 horas como máximo) no creo quede espacio para profundizar y consolidar, practicar suficientemente y aprender de manera medianamente regular.

La impartición de estos cursos, los que creo y me atrevo a calificar a todas luces insuficientes

para las carencias actuales, no se deben ver como una oportunidad de negocios o ganancias, dada la necesidad y renovada actualidad del tema en la economía nacional por la promulgación del Decreto 281, lo cual no sería nada ético.

Otro aspecto sería establecer el intercambio con profesores de centros de enseñanza de contabilidad y economía para que mediante la conciliación de ambas visiones (la de calidad y la económica) se puedan mejorar los mismos y montar cursos más realistas y prácticos a las entidades.

Estos nuevos cursos deben tener una mayor extensión, duración y categorización, para que dejen de ser considerados una interesante pero simple aproximación al tema.

Introducir también la enseñanza de los otros métodos como un desarrollo lógico de esta disciplina y dejar su selección según la conveniencia de cada entidad, aunque sabemos que el Decreto 281 por ley, al establecer ya un método según su artículo 625, ha mediatizado el empleo de otros que pudieran ser más atractivos y prácticos, ejemplo: el modelo de costos de procesos para empresas con sistemas de gestión de la calidad certificados según la norma NC ISO 9001 (que deben haber aplicado el principio del enfoque basado en procesos).

Luego, con los anteriores inconvenientes enunciados, preveo una gran dificultad en darle el merecido cumplimiento y cabal aplicación a la intención expresada en el Decreto 281 de establecer los costos de la calidad en las entidades cubanas, así como están las cosas y el estado del conocimiento actual entre dirigentes, profesionales, técnicos y trabajadores al respecto, incluidos profesores, asesores y consultores.

No conozco el estado de la capacitación sobre este tema a otras instancias de la educación, incluidas la técnico profesional y la superior.

Parece ser ya necesaria y de manera casi inmediata la decisión a tomar sobre la elaboración y aplicación de una estrategia nacional al respecto, si no quedará una vez más en letra muerta, "legalmente muerta" esta intención y en entredicho el sistema de dirección y gestión empresarial cubano establecido por el Decreto Ley 252 y el Decreto 281, el cual establece el tema y lo hace con mucha más fuerza y definiciones que el anterior Decreto 187/1998 sobre el perfeccionamiento empresarial.

Referencias

1. *Feigenbaum, A.V. (1963). Control total de la calidad. Edición Revolucionaria. Habana, Cuba. pp 102 - 120*
2. *Harrington. H.J. (1987). El coste de la mala calidad. Editorial McGraw-Hill Co. Santa Fé de Bogotá, Colombia.*
3. *Fernández Harte, Alfonso (1996). Costes de la calidad. Editorial Centro de la Calidad para Asturias. Instituto de Fomento Regional. España.*
4. *Amat, Oriol (1993). Costos de calidad y de no-calidad. Segunda edición. Editorial EADA gestión España.*

Algo que usted debe saber:

La emisión de certificación de **Sistemas Normalizados de Gestión** en nuestro país marcha hasta el 15 de mayo del 2010 de la siguiente forma:

408	Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) han sido certificados o evaluados de acuerdo a las NC ISO 9001:2008
20	Sistemas de Gestión Medio Ambiental (SGMA) han sido certificados según las NC ISO 14001:2004
27	Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) han sido certificados de acuerdo a las NC 18001:2005
13	Sistemas de Gestión de Inocuidad de los Alimentos (SGIA) se han certificado de acuerdo a las NC ISO 22000:2005
35	Y se han certificado 10 Sistemas Integrados de Gestión (SIG) ya sea, calidad e inocuidad, calidad y medio ambiente y calidad y seguridad y salud en el trabajo.

Por provincias se comporta de la siguiente manera:

Provincias	SGC	SGMA	SGSST	SGIA
Pinar del Río	24	1	1	4
Ciudad de La Habana	130	6	8	2
Habana	19			1
Matanzas	33	1	1	1
Villa Clara	38	2	3	2
Cienfuegos	19		1	
Sancti Spíritus	17	1		1
Ciego de Avila	24		4	
Camagúey	20	1	2	1
Las Tunas	13		1	
Holguín	33	4	5	1
Granma	11	1	1	1
Santiago de Cuba	21	1	1	2
Guantánamo	5		1	
Isla de la Juventud	1			

En el próximo número trataremos el tema:

El papel de las normas en pos de la eficiencia y seguridad energética.

En este número hemos presentado el segundo de la serie de 6 artículos sobre el tema de Costos de la Calidad, que la OTN Ciudad de La Habana está ofreciendo de forma periódica en formato digital a través del contacto:

M.Cs. Ing. Vivian García García.

Jefa Dpto. Normalización. OTNCH.

vivian@otnch.cu

Por la misma vía, puede enviar cualquier comentario o consulta.

Para hacernos llegar sus criterios usted puede escribirnos a:

Instituto de Investigaciones en Normalización

Departamento Publicaciones

Reina # 412 e/ Gervasio y Escobar.

Telef. 863 3282

Email: normalizacion@inin.cu