

## Tertulias tecnológicas con los amigos del profesor Ramón Salazar;

6 de setiembre de 2012

### Tema: Reducción de Costes; Los Costes de la Calidad.

Ponente: Lluís Vicente Pla

---

La exposición comienza con una introducción para situar el tema Costes de Calidad en el contexto de Análisis y Reducción de Costes, en un momento como es el de la crisis actual en el que los “recortes” (Reducción de Costes) están en boca de todos.

La Industria Farmacéutica ante la situación de disminución de beneficios opta por **aumentar la productividad** (aumentando la facturación y reduciendo los costes a la vez) con el objetivo de generar más recursos.

Con estos recursos se puede obtener mejor: Tecnología, Instalaciones, Organización, *Know-how*, Posicionamiento (nuevas líneas de negocio, mejor portfolio...), Beneficio (valor acciones, dividendos, liquidez / financiación...). En resumen para conseguir **mayor Competitividad**.

Así vemos que las estrategias para **aumentar la facturación y reducción de costes** son:

- Aumentar el volumen de facturación: más unidades, más productos, más mercados...)
- Productos de más valor: nuevos productos, nuevas aplicaciones, etc.
- Eliminando ineficiencias y mejorando los procesos. (Mejora Continua).
- Posicionamiento: Focalización en el *core bussiness*.
- Concentración / Incremento de tamaño (fusiones, compras/ventas, acuerdos...).
- Aumento de I+D+i (mayor tamaño/presupuesto/eficiencia)
- *Outsourcing*
- *Offshoring*
- ...

En la exposición se citan ejemplos de estas estrategias.

El Análisis de los Costes es fundamental para poder reducirlos. De ahí surgen los diferentes “Indicadores de proceso” (*Key Process Indicators – KPI*) y entre ellos los Costes de Calidad.

La historia de los Costes de Calidad empieza en 1951 con la primera edición de libro de **Juran**; *Quality Control Handbook*.

El principio fundamental de los Costes de Calidad es que cualquier coste que no se hubiera gastado si la calidad hubiera sido perfecta es un coste de calidad, dicho de otro modo: **¿qué costes desaparecerían si desaparecieran todos los defectos?**.

El concepto fue desarrollado por **Freeman** (1960) y **Feingenbaum** (1961), la primera medición (por controlador) de los Costes de la Calidad la hizo la compañía **ITT** a mediados de la década de los 1960's.

La calidad siempre ha adolecido de la falta de un método obvio de medición. “*La calidad no cuesta*” (**Crosby**), pero nadie va a saberlo si no existe algún sistema (aprobado) de medición.

Los Costes de la Calidad son los costes totales en los que se incurre por:

- a) Inversión en Costes de Prevención de errores, desviaciones y no-conformidades
- b) Costes de control y evaluación de cumplimiento de los requerimientos
- c) Costes de los errores e incumplimientos. Costes de NO- Calidad

Los costes de los errores (de No-Calidad) pueden ser:

- Internos: cuando el producto aun no ha sido expedido al mercado
- externos: cuando el producto ya ha sido expedido al mercado

El Coste Total de la Calidad es la suma de estos elementos.

En la exposición se han dado ejemplos de cálculo de algunos de estos elementos.

El análisis de los costes de la calidad ayuda a la dirección identificando oportunidades de mejora “*doing the right things and not doing the wrong things*”. Según calculó **Crosby**, con más inversión en costes de prevención disminuye el coste de control y el coste de errores y por tanto el coste total de la calidad.

El valor de la calidad es como el de la salud: no se valora adecuadamente hasta que se pierde. Lo que normalmente se pone de manifiesto es la “falta de calidad”;  
**lo que se percibe es la NO-calidad.**

Este grupo de indicadores (los costes de No-Calidad) es una herramienta (de gestión) que mide la “falta de calidad” en la organización y por tanto permite justificar la utilización de recursos e inversiones en iniciativas de mejora.

La calidad final del producto /servicio debe ajustarse al nivel fijado como objetivo, los costes (de Calidad) para conseguirla son los que deben ser optimizados.

No hay duda de que la calidad tiene un coste. Pero no es menos cierto que a mayor nivel de calidad, menor coste por problemas de “No-Calidad”.

El **éxito** de este programa vendrá dado por la reducción, a lo largo del tiempo, de los Costes de No-Calidad hasta valores marginales, mediante iniciativas de mejora en prevención y en control (acciones correctivas y preventivas -CAPA).