

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA
MAESTRIA EN ALTA DIRECCION DE EMPRESAS

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD



Profesor a cargo:

Docentes invitados:

Lic. Tomás Chahin

Lic. Marcelo Alcain

Ing. Manuel Pardo

Ing. Agr. Héctor Cappiello

CLASE 5

Módulo 3

MODULO 3

Mejora Continua y Costos de la Calidad



Temas de la Clase 5

- Ejercicio Práctico
- Costos de la Calidad
- Calidad y Rentabilidad

GESTION DE COSTOS

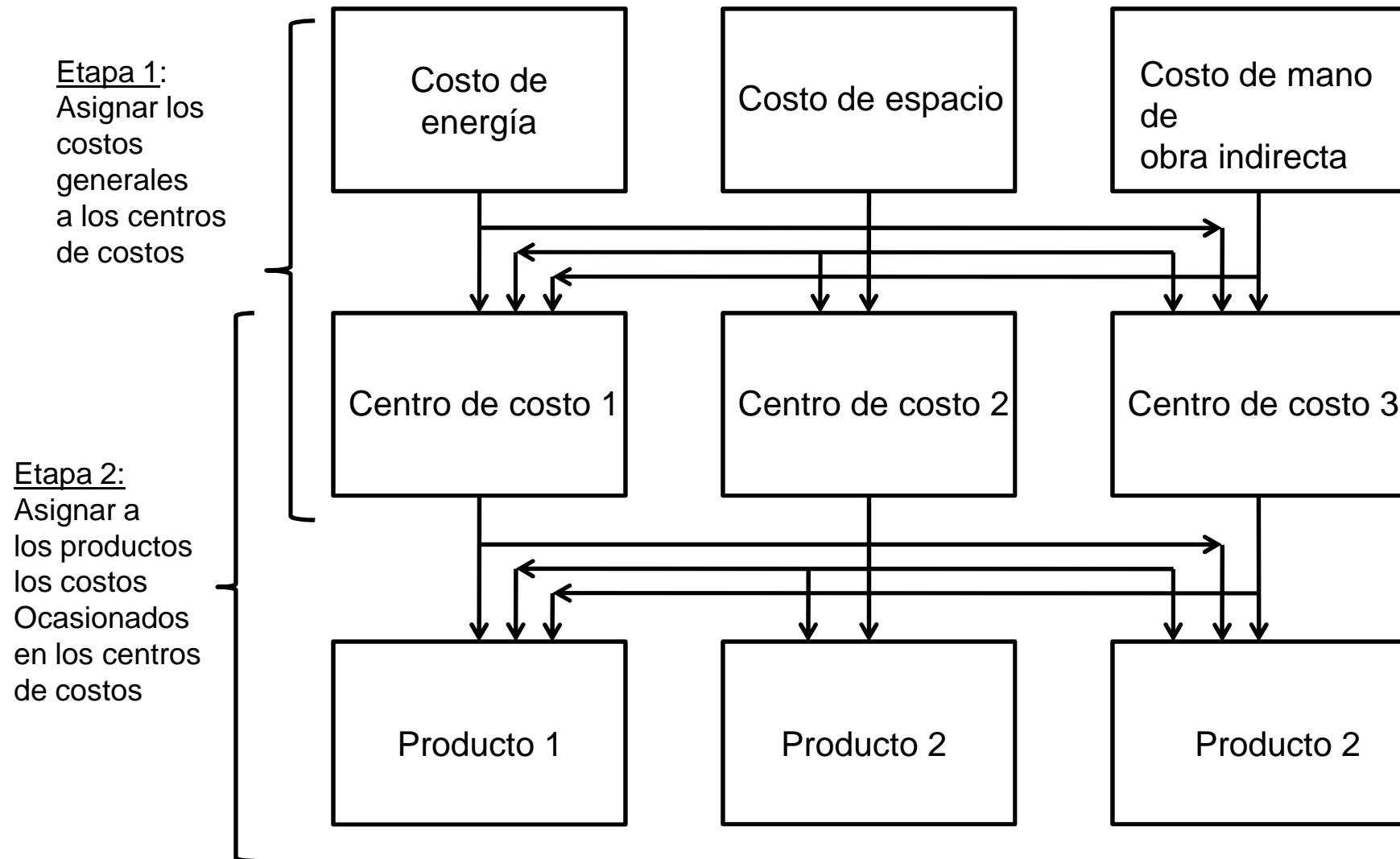
Existen grandes cambios en uno de los sistemas de información más tradicionales de la empresa:
la contabilidad.

Se ha pasado del sistema tradicional de la contabilidad de costos al cálculo de **costos sobre la base de la actividad (ABC).**

GESTION DE COSTOS

COSTO TRADICIONAL	COSTO SOBRE LA BASE DE LA ACTIVIDAD
El costo total del servicio es la suma de los costos de las operaciones individuales.	Considerando la competitividad y la rentabilidad, importa el costo de la totalidad del proceso.
Mide lo que cuesta hacer una tarea específica.	Además registra el costo de lo que no se hace. Proporciona un control de los resultados.
Presupone que una determinada actividad que se efectúa actualmente, hay que hacerla y en el mismo lugar.	Se pregunta si realmente hay que seguir efectuando una determinada actividad. Integra análisis de valor, análisis del proceso, gerenciamiento de la calidad y cálculo de costos.
No resulta conveniente para <i>empresas de servicios</i> . No puede analizar el costo de las operaciones individuales.	Resulta conveniente para <i>empresas de servicios</i> . Existe un solo costo, el del sistema total. No tiene sentido la distinción entre costos fijos y variables, ni que el capital puede reemplazar a la mano de obra. Ayuda a obtener información sobre los costos y control sobre el rendimiento. Costos de conseguir y mantener clientes.
Muestran los costos en forma aislada de las operaciones individuales del servicio. No resultan afectados por los descuentos o gastos de publicidad.	Muestra el impacto que los cambios ejercen en los costos y rendimientos de cada actividad y en los resultados.

GESTION DE COSTOS TRADICIONAL

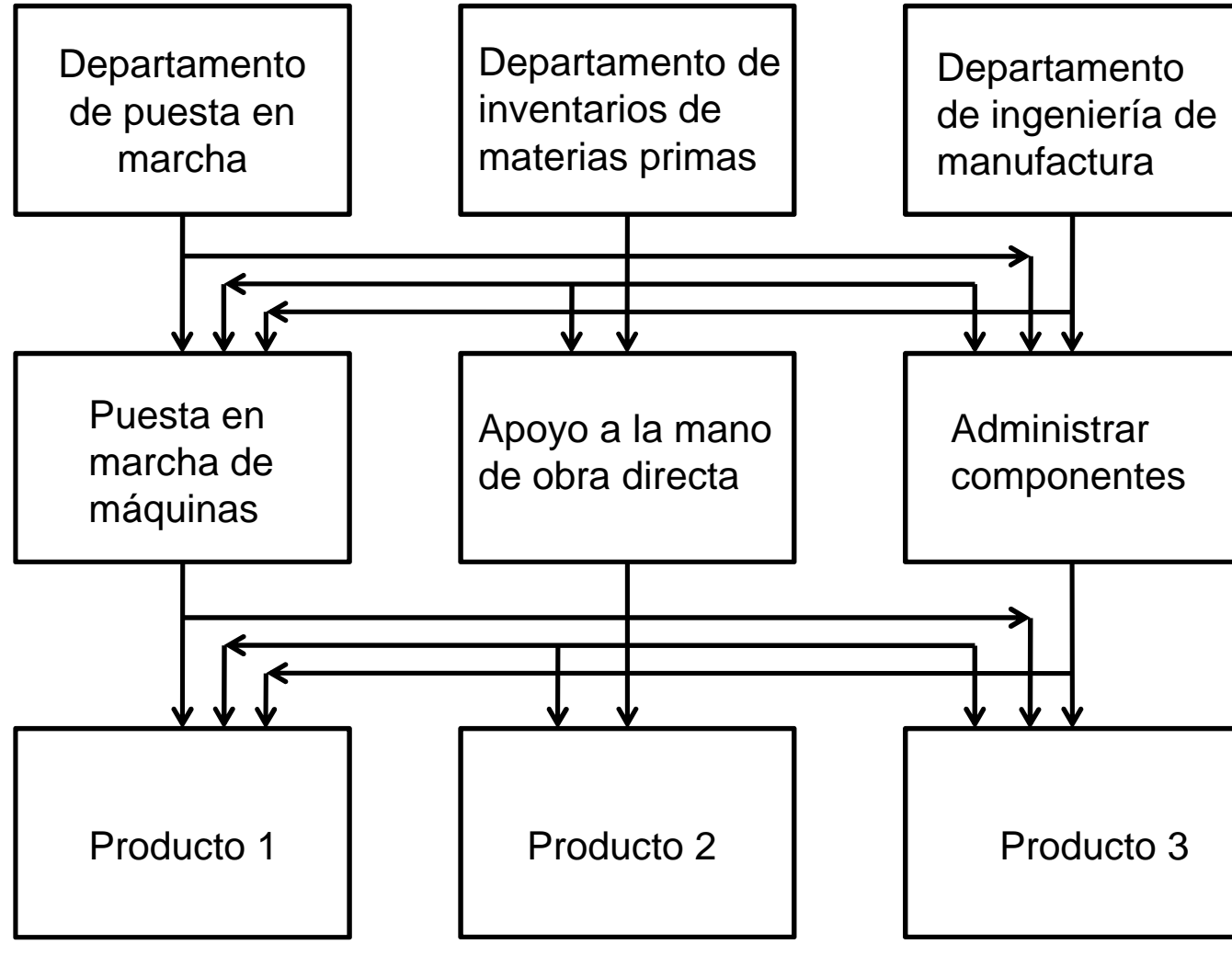


Fuente: Robert S. Cooper y Robert S. Kaplan, The Design of Cost Management Systems – Reproducido por J. Evans y W. Lindsay, Administración y control de la calidad

GESTION DE COSTOS BASADOS EN LA ACTIVIDAD

Etapa 1:

Determinar cuáles son las actividades ejecutadas con los recursos de la empresa



Etapa 2:

Atribuir los costos a los productos con base en su utilización de los recursos.

Fuente: Robert S. Cooper y Robert S. Kaplan, The Design of Cost Management Systems – Reproducido por J. Evans y W. Lindsay, Administración y control de la calidad

COSTOS DE LA NO CALIDAD

Costos de fallas internas

- Desperdicio
- Retrabajo
- Análisis de fallas
- Materiales de desperdicio y retrabajo
- Inspección del 100%
- Reinspección y volver a probar
- Pérdidas de proceso evitables
- Rebajas

Costos de fallas externas

- Costos de garantía
- Conciliación de quejas
- Material regresado
- Concesiones

COSTOS DE LA NO CALIDAD

OCULTOS



COSTOS DE LA CALIDAD

Costos de evaluación

- Inspección y prueba al recibir, en proceso y final
- Auditorías de la calidad del servicio
- Mantenimiento de equipos de medición
- Inspección y prueba de materiales y servicios
- Evaluación del inventario

Costos preventivos

- Planeación de la calidad
- Revisión de nuevos productos
- Control de procesos
- Auditorías de calidad
- Evaluación de la calidad del proveedor
- Capacitación

Impacto del Resultado con el Costo de la Calidad

Conceptos de Nick Sheperd



PROCESOS Y RECURSOS

- El trabajo es ejecutado por uno o más procesos, los cuales utilizan recursos.
- ➡ Un proceso pobre que produce costos de no calidad utiliza recursos en exceso.
- En algunas organizaciones, el trabajo es una combinación de procesos o trabajos transaccionales y no transaccionales o trabajo intelectual.
- El proceso debe incluir los costos tangibles como tiempos individuales, costos de subcontratación, costos de equipamiento, viajes, recursos de computación.
- Existen, además, impactos financieros en los costos e impactos intangibles sobre la base de clientes.



PROCESOS TRANSACCIONALES

ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO	
ORGANIZACION	PROCESO
Distribuidor Industrial	Recoger, empaquetar y enviar órdenes.
Compañía de correo	Recoger, clasificar y entregar paquetes.
Banco	Aplicaciones de recepción, proceso y otorgamiento de créditos.
Transporte	Venta de boletos, preparación de las unidades y servicios, transporte del pasajero.
Laboratorio	Recepción materias primas, fabricación, test de performance, entregas.
Prácticas de Contabilidad	Registros de recepción, creación de retorno de impuestos y registros contables.
ORGANIZACIONES DEL SECTOR PUBLICO	
Registro del vehículo motor	Recepción de renovaciones, proceso y emisión de registros.
Organismos de recaudación de Impuestos	Recepción de retornos de impuestos, proceso y asesoramiento.
Aduana	Recepción de declaraciones, asesoramiento.
Permisos para Edificios	Recepción de aplicaciones, revisiones de leyes y aprobaciones o rechazos.

METODO DE RECOLECCION DE DATOS

- Los gerentes financieros suelen señalar muy bien los costos de todo el departamento y los tipos de gastos, pero poseen una pobre identificación de cuáles son los costos de cada uno de los procesos. Para ello, existe el concepto de ABC (Activity Based Costing).
- *Primer paso:* identificación del evento o tarea desde la cual pueden recolectarse los costos de fallas.
- *Segundo paso:* utilizar un diagrama de flujo para identificar los pasos. Por cada paso hay que preguntarse “¿Algo anduvo mal en este paso, con este trabajo, los inputs o las herramientas?”.
- *Tercer paso:* seleccionar las áreas iniciales de análisis e identificar las principales causas de los eventos como parte de la recolección de datos.
- *Cuarto paso:* calcular los costos actuales.
- La interacción con otras áreas necesita ser identificada, de modo que el impacto de los costos totales de los eventos pueda ser calculado.

EJEMPLOS EN EL SECTOR PUBLICO

- Un departamento de un organismo público ahorró alrededor de 1 millón de copias de papel y más de u\$s 250.000 estandarizando la documentación de los “Requerimientos de Propuestas”, mejorando también los tiempos de completar y conformidad de pedidos de licitación.
- Una organización pública de la salud redujo el ciclo de tiempo en ocho veces, definiendo e implementando servicios comunes standards entre áreas de internación, ahorrando aproximadamente una persona de tiempo completo.
- Una organización educativa identificó un 30% de retrabajo para un departamento, donde las causas estaban compartidas con otros grupos. Un acuerdo sobre verificaciones standards ahorró aproximadamente dos personas.
- Una organización cartográfica tenía rechazos y retrabados por un 100% de los borradores de los gráficos porque los criterios de aceptación estaban pobremente definidos. Logró reducir significativamente el retrabajo, estableciendo standards entre las obligaciones y elementos guía.



CLIENTES Y COSTOS DE LA MALA CALIDAD

- Para determinar las prioridades de mejora, se debe relacionar los costos de la mala calidad con las necesidades y expectativas de los clientes.
- Identificar los procesos con fallas y eventos que tienen un mayor impacto en el cliente.
- Los gerentes deben decidir entre los eventos que ahorran más dinero para los accionistas pero tienen un impacto limitado en el cliente, y los eventos que tienen retornos menores para los accionistas pero un impacto significativo para el cliente.
- Identificar:
 - Aspectos no críticos de satisfacción que aún impactan en el cliente.
 - Impactos sobre clientes individuales.
 - Impactos en grupos de clientes.
 - Impactos financieros sobre la organización.
 - Frecuencia y niveles de impacto.
 - Nivel de impacto sobre la moral del empleado.

UAI – Calidad y Productividad



VER EJEMPLO RECLAMOS
DEL CLIENTE

RELACION CON EL CAPITAL INTELECTUAL

Hoy, los gerentes necesitan considerar los impactos de los costos de la mala calidad en estas áreas:

- **Capital humano:** *la capacidad de la gente para innovar, crear, establecer relaciones y manejar todos los aspectos de ventajas competitivas.*
- **Capital de la estructura de relaciones con el cliente:** *el valor del que una organización deriva de haber establecido un componente de fidelidad.*
- **Capital de la estructura de capacidades organizacionales:** *la capacidad de una organización para ejecutar lo que la hace única y competitiva.*

Como conectar Calidad con Rentabilidad

Conceptos de Philip B. Crosby



CALIDAD Y RENTABILIDAD

- Muchas oportunidades sin ningún esfuerzo para mejoras, podrían abaratar costos o aumentar las ventas.
- Aumentar la calidad requiere cierto esfuerzo y, en el mundo de hoy, tiempo y esfuerzo se igualan a costo.
- El reto está en saber dónde concentrar su tiempo y energía para materializar beneficios relacionados con costos y ganancias.
- Los sistemas tradicionales de contabilidad están pobremente estructurados para hacer visible la verdadera rentabilidad y exponer los costos de calidad (COQ) reales que los equipos de hoy necesitan.



CALIDAD Y VALOR DE LOS ACCIONISTAS

- ¿Por qué crear riqueza a los accionistas? Hoy en día, es necesaria mucha integración en los sistemas de información y en los pensamientos de la gente.
- La calidad es obviamente necesaria para capturar y retener clientes. La calidad también debe ser aplicada para la empresa misma.
- Una organización debería considerar la propia salud financiera de la empresa junto con la calidad de sus procesos y resultados.
- Los elementos claves deben ser: bajos defectos, desarrollo oportuno y costo mínimo.
- No es suficiente satisfacer a los clientes simplemente agregando características y funciones sin saber el impacto en las ganancias esperado.
- Los gerentes de calidad deberían relacionar los esfuerzos de calidad con las ganancias financieras y las declaraciones de pérdidas.