



SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES

Sugerencias

Al realizar el análisis sobre los costos de calidad y la cadena de valor, que se desarrollan dentro de la empresa, se identificaron algunos puntos susceptibles de mejora, sobre los cuales, se realizan ciertas propuestas para optimizar su funcionamiento y los recursos económicos y humanos que utilizan para el desarrollo de sus actividades diarias.

En lo que respecta a los costos de calidad, se pudo observar que la empresa tiene un manejo de estos, pero no los tiene identificados, ya que no elabora reportes que le indiquen el comportamiento que ha ido teniendo el desarrollo de la operación de la compañía.

La empresa, sin contar con las bases suficientes ha tenido una administración de los costos de calidad aceptable pero pudiera hacerla mucho más eficiente y eficaz, si conociera el comportamiento y manejo correcto de estos. Por lo que se propone lo siguiente:

- ✓ Para obtener una mejor documentación del comportamiento de los costos, se debe realizar una identificación de estos, en cada una de las áreas de la empresa, para así crear una base sobre la cual se puedan elaborar los reportes.
- ✓ Ya identificados los costos deben clasificarse en función de las cuatro categorías existentes (costos de evaluación, prevención, por fallas internas y por fallas externas).



- ✓ Es importante que conocer la actividad que genera los costos de calidad, así como aquella que se ve afectada por estos. Para ver la causa y efecto de la inversión realizada en estos.
- ✓ Una vez identificados y analizados los costos, se deben de estructurar en un reporte, donde se establezca el tipo de costo de calidad que se esta manejando, el monto, el periodo a reportar (ver reporte propuesto Capítulo 5).
- ✓ Para poder conocer mejor que actividad o departamento esta incurriendo en los costos. Se propone la elaboración de la matriz de costos de calidad (ver Capítulo 5), para poder realizar un estudio más detallado en cuanto al origen del costo.
- ✓ Identificar por cada costo incurrido el efecto que ha tenido y tiene sobre la actividad determinada, pudiéndose hacer un análisis a futuro.
- ✓ Ya que se identificaron los costos y se elaboraron los reportes, se deben realizar, de una forma periódica un análisis sobre el comportamiento de los costos y su efecto en la productividad y creación de valor de la empresa, con el propósito de estar monitoreando su comportamiento.
- ✓ Los reportes deben compararse entre periodos y por clasificación, para identificar que efectos esta teniendo el invertir en uno, sobre otro.
- ✓ Dentro de los reportes se debe realizar uno que muestre la proporción de los costos en función de las ventas, para observar si se esta alcanzando el máximo propuesto, como el ideal para invertir en estos (2.5% de las ventas totales).
- ✓ La empresa no debe quedar satisfecha sólo con realizar el reporte y el análisis correspondiente. Debe preocuparse por buscar soluciones que permitan un



mejor manejo de los costos, y por aplicarlas, ya que sólo así verá los resultados de una eficiente administración y operación.

- ✓ Deben trabajar en conjunto tanto el área administrativa como la operativa para, así lograr los objetivos planteados en cuanto a la mejora continua y la calidad total.
- ✓ La organización siempre debe buscar una reducción de estos costos, para así convertirse en una empresa mucho más rentable. Pero sin afectar los requerimientos de calidad establecidos por el cliente.
- ✓ No debe de perder de vista la nueva metodología en la que esta inmersa (ISO 9000), ya que gran parte de la reducción de costos por fallas externas e internas se debe a dicho proceso de certificación. Además de que esto le ayudará a operar optimizando todos los recursos con los que cuenta.
- ✓ No debe de perder de vista que el cliente siempre buscará un producto con valor para el, pero siempre tratando de conseguirlo a un costo bajo.

En lo que se refiere a la administración y comportamiento de la cadena de valor se proponen a la empresa los siguientes puntos:

- ✓ Realizar un análisis profundo de las actividades que integran la cadena principal de la empresa, así como las de, las pequeñas cadenas que intervienen en cada área con el fin de tener un mayor conocimiento sobre todas las operaciones que se desarrollan y que están generando valor.
- ✓ La empresa conoce cuales son algunas de las limitaciones que tiene cada área por lo que se propone, que una vez que son identificadas dichas áreas se



realicen trabajos e conjunto (operación y administración) para buscar soluciones que permitan disminuir o controlar dichas limitaciones.

- ✓ La empresa al enfocarse de una forma importante al desarrollo del capital humano, debe tener especial cuidado en las inversiones que realiza en éste rubro ya que, corre e con el riesgo de que no vea nunca el resultado de dicha inversión. Pero se debe mencionar que es una de las actividades, que en un futuro a corto y largo plazo va a ser una de las grandes generadoras de valor, por lo que se sugiere no dejar de invertir, pero siempre cuidado que todos los trabajadores se encuentren dispuestos a intervenir en los cursos de desarrollo.
- ✓ La empresa debe prestar más atención a su área de mercadeo, ya que es parte vital de la cadena de valor y la tiene poco desarrollada, por lo que se sugiere que destine tanto recursos económicos como humanos, de una forma más constante para que el fortalecimiento de ésta área sea sólido y con un crecimiento estable.
- ✓ En lo referente a las áreas de producción, la empresa debe de buscar un desarrollo más completo en lo que se refiere a corte, soldadura y dobléz, ya sea, simplificando procesos, disminuyendo tiempos muertos y mano de obra sub utilizada, porque a pesar de ser áreas pequeñas y poco generadoras de valor, pueden llegar a convertirse en consumidoras de valor, lo que traería un efecto negativo a la creación de valor de la cadena.
- ✓ La compañía debe prestar atención a la actividad de servicio post venta, ya que, en algunos casos el no brindar este servicio le ha traído consecuencias negativas, por lo que se recomienda dar un seguimiento completo al cliente



una vez concretada la venta, para así brindarle y estar pendiente de las posibles necesidades que le pudieran surgir.

- ✓ En general la empresa debe de disminuir sus tiempos de operación ya que al lograr esto, podrá obtener más valor en el momento de la operación.
- ✓ Se debe concientizar a todo el personal, sobre lo importante que es que la administración y manejo de la cadena de valor, ya que así se podrá obtener la productividad deseada, así como un mayor valor agregado en el producto.
- ✓ Las áreas de ingeniería y aseguramiento de calidad deben de trabajar en conjunto para el desarrollo de nuevas piezas. Encontrándose en una búsqueda constante de creación de valor en todos los productos que produzca la empresa.
- ✓ La empresa nunca debe perder de vista la relación que tiene con la cadena de sus proveedores y con sus clientes ya que estas influyen en la forma de operar. En cuanto a la cadena de valor, se debe estar pendiente del trato, el producto, los precios y las condiciones de pago, sean las óptimas para el desempeño de sus operaciones. Y en cuanto a la cadena del cliente, siempre se debe vigilar que se esta cumpliendo con lo pactado con el cliente, además de buscar en todo momento que la atención sea la correcta.
- ✓ Debe buscar la optimización constante de todas las actividades que integran la cadena de valor.

Es importante mencionar que los costos de calidad y la cadena de valor están ligados, así que las medidas que se tomen en uno van tener un efecto directo o indirecto en el otro.



Conclusiones

Al realizar el presente estudio se concluyó, que la cadena de valor y los costos de calidad pueden ser utilizados como una herramienta estratégica de costos, que ayudará a la empresa a incrementar su productividad y el valor generado por la misma, ya que se hacen más eficiente los procesos y se evitan costos innecesarios.

Los costos de calidad, son incurridos por todas las empresas, sólo que en ocasiones no se tiene identificado su presencia y su efecto sobre la rentabilidad de la misma. De ahí se origina la importancia de conocerlos y sobre todo de identificarlos.

Para un análisis más preciso y claro, es necesario que la empresa cuente con un esquema o reporte donde se establezca, todo lo referente a la información de los costos. Como la manera en que se deben identificar y clasificar, el área que reporta, las actividades realizadas, los montos manejados, el periodo que abarca el reporte,, entre otros. Siempre buscando que dicha información sea comparable con otros años, para así elaborar un correcto análisis de variaciones y contar con un mayor soporte, al momento de la toma de decisiones. El análisis debe contar con información de periodos pasados para así lograr tener un punto de referencia para años siguientes.

El reporte de calidad proporciona información comparativa, donde se muestran las erogaciones en las que incurrió la empresa, por conceptos de evaluación, como ,



auditorías e inspecciones a procesos, materias prima, producto terminado, con el propósito de conocer en que puntos del proceso se están presentando fallas, para así solucionarlas de la mejor manera y tiempo posible. Otro rubro que se cubre, son los costos de prevención, en este caso se encuentran todo lo referente a diseño, desarrollo y búsqueda constante de mejores procesos productivos. Tanto los costos de prevención como los de evaluación son la base para le desarrollo del producto y el crecimiento sustentable de la propia empresa.

El reporte de costos de calidad también proporciona información sobre las erogaciones en la que la empresa incurre por presentar fallas internas y externas. Al hablar de fallas internas se refiere a retrabajos, rechazos internos, costos por rediseños, desperdicios de insumos, entre otros, todos ellos resultados de la operación de la empresa y de los periodos de prueba en los que se llega a encontrar la organización en algunas ocasiones. Estos costos deben de irse disminuyendo conforme se van incrementando los costos de evaluación y prevención y se van presentando los efectos de incurrir en estos últimos. Los costos de fallas internas, muestran los puntos en los que se están teniendo fallas en el proceso de la empresa.

En cuanto a las fallas internas, el reporte indica en que conceptos clave se están presentando, una vez que el cliente ha recibido el producto. Permitiendo a la empresa tomar las medidas pertinentes para que no se incurran nuevamente en estos. Este tipo de costo debe evitarse siempre, ya que originan una mala imagen ante el cliente.



Una pieza clave para las empresas que se encuentran en un proceso de certificación de calidad y bajo el esquema de una mejora continua, es el conocer el costo que está teniendo por encontrarse en esta forma de operar. Para ello necesita documentos que le proporcionen dichos datos (informes de costos, avances y resultados obtenidos de las inversiones) para evaluar que tan rentable esta siendo el transformar por completo su forma de operar, y estimar así la formar en que va a recuperar su inversión.

Dentro de los análisis del comportamiento de los costos de calidad, se puede utilizar el método de compararlos contra las ventas, para conocer que porcentaje corresponden de esta. Y así poder identificar, los efectos de estos en las ventas.

Una integración de costos de calidad, nos ayuda a saber del cien por ciento, cuanto le corresponde a cada una de las clasificaciones, para estar al tanto, de sí el aumento en uno está originando la reducción de otro, además de que permite conocer en cual de las clasificaciones es donde la empresa esta gastando más y si es necesario que se incurra en dichos costos.

Siempre se debe tener un constante monitoreo sobre los cotos de calidad para así controlar las inversiones que se realizan en ésta área, para evitar destinar recursos a rubros donde no es necesario.

El utilizar las herramientas de medición de calidad (véase Capítulo 2), sirve de apoyo, para comprender mejor el comportamiento de las inversiones realizadas en este



rubro. Una de las herramientas más fáciles de utilizar es el diagrama causa – efecto con el cual se puede identificar, el efecto de todas las actividades realizadas sobre la calidad del producto. También se utilizan los histogramas que ayudan a comprender gráficamente, la estructura de los costos en los que se está incurriendo.

Se pueden realizar diversos comparativos, entre los costos de calidad, para identificar, si el aumento (costos de prevención y evaluación) en uno esta dando resultado y esta disminuyendo otro (costo por fallas internas y externas). Se debe obtener la proporción de cada uno, para conocer el periodo en el que se encuentra la empresa en lo referente a la implementación de la calidad en todas las actividades que son realizadas por el personal.

Si la empresa maneja de una forma óptima e identifica a tiempo cualquier problema en las inversiones en calidad, se puede augurar un éxito seguro en las operaciones que ésta realiza. De ahí lo importante de conocer, identificar y analizar los costos de calidad en los que se incurre, ya que permiten ampliar el panorama y ver los efectos, que tiene el trabajar bajo la metodología de mejora continua y la calidad como una forma de vida. Además de que puede considerar como una herramienta generadora de valor, porque en la actualidad, la calidad es una de los puntos sobre los que las empresas ponen más atención y centran gran parte de sus recursos tanto económicos como personales.



En lo que se refiere a la cadena de valor, se puede concluir que es de vital importancia para el desarrollo económico de la empresa, ya que al no tener una correcta administración e identificación de las actividades generadoras de valor, se detiene el crecimiento y desarrollo de la organización. Afectando la característica principal de toda empresa, ser una organización productiva y rentable.

El desarrollo de la cadena de valor puede afectar de una forma considerable la situación financiera de la empresa.. Una administración eficiente de las áreas creadoras de valor y un desarrollo de aquellas en las que el valor producido es mínimo, implicará que se estén aprovechando al máximo los recursos utilizados en cada sección de ésta y que se este llegando al objetivo de producir productos con un alto valor para los consumidores.

Al evaluar la cadena de valor no se debe de olvidar, el analizar las relaciones que tiene tanto con sus proveedores como con los clientes, ya que ambas interactúan como entradas y salidas de estímulos que afectan las operaciones internas de la empresa y, por consiguiente, su estructura financiera.

La cadena de valor es la columna vertebral de la empresa, ya que es el esquema de como se realizan sus operaciones. Permite identificar las interconexiones entre cada una de las actividades que la componen para optimizar aquellos puntos donde no se este teniendo un rendimiento adecuado.



Desde el momento en que dos empresas no compiten en el mismo conjunto de actividades de valor, el análisis de la cadena de valor es un primer paso crítico para comprender el posicionamiento de una empresa en su sector industrial. Construir una ventaja competitiva sostenible requiere el conocimiento completo de los vínculos de las actividades de valor de las que la empresa y sus competidores forman parte.

Desde el punto de vista interno, al lograr un comportamiento y desarrollo sincronizado, donde se aprovechen al máximo los recursos, se disminuyan los costos, se opere bajo el enfoque de una mejora continua todo el tiempo, se va a crear una ventaja competitiva, porque se va a obtener como resultado un producto con un gran valor agregado para el cliente.

Al contar con una administración eficiente en los costos de calidad y la cadena de valor de la empresa, se va a lograr un trabajo con altos niveles de calidad y eficiencia, viéndose afectado el costo de producir un producto, ya que se aprovecharán al máximo tanto los recursos como las actividades que interviene en el proceso de producción, logrando que disminuya el costo del mismo.

El tener un control en los costos de calidad y estar pendiente en las fallas que se presentan en la operación, se va a operar con el menor número de errores posibles, lo que a mediano plazo va a provocar a la empresa que se disminuyan sus costos, cree una ventaja competitiva y sea una herramienta valiosa para lograr el objetivo de convertirse en una organización productiva y rentable para todos aquellos que tienen intereses económicos en ella.



Los costos de calidad y la cadena se pueden ver como uno sólo ya que ambos persiguen el incrementar la creación de valor, optimizando los recursos, para llevar a la empresa a ser líder en el mercado.

En el caso de las empresas mexicanas, se recomienda que utilicen estos dos conceptos para, cimentar su desarrollo y crecimiento en la calidad de sus productos y en la eficiencia de la elaboración de los mismos, considerándose esto como una herramienta que en la actualidad es vital para posicionarse en el mercado y poder competir con cualquier empresa de cualquier lugar del mundo.