Inversiones adicionales por *costos de no-calidad*

J. Jesús Escobedo Pérez
Investigador de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Resumen

Las organizaciones emplean técnicas de costeo para alcanzar, entre otros propósitos, el liderazgo en costos, en la calidad del producto y en el mercado. La contabilidad gerencial mediante el control de las operaciones y gastos produce información veraz, amplia y oportuna que sirve de cimiento a los directivos para tomar decisiones; sin embargo, algunas organizaciones hacen esfuerzos e inversiones importantes sin poder alcanzar el nivel de calidad, ni la determinación correcta de costos ni de sus objetivos porque padecen ciertas debilidades que se conocen como *costos de no-calidad,* de *no-conformidad* o simplemente *fallas.*

Existen circunstancias internas o externas que pueden originar los *costos de no-calidad* y reflejarse en productos averiados o defectuosos, puntos de inspección, capacidad productiva, factor humano, garantía, reclamos e indemnizaciones, imagen de la organización e impacto ambiental desfavorable. Tales *costos de no-calidad* repercuten desfavorablemente para los trabajadores, directivos, clientes, medio ambiente, etcétera. ¿Cómo y por qué suceden estas fallas? ¿Cómo y en qué monto repercuten para la organización? Sin duda éstas son algunas reflexiones que los directivos deben asumir para implantar políticas y controles que erradiquen las fallas y contribuyan a utilizar únicamente costos de calidad para beneficio de todos.

Introducción

Las organizaciones comerciales, de servicios, y en particular las industriales, para el control de sus operaciones utilizan técnicas de costeo con diversos propósitos: registrar la totalidad de sus transacciones contables; prorratear las inversiones en sus departamentos de servicio general y de auxilio a los productivos; acumular en los productivos las inversiones en materia prima, trabajo directo —mano de obra— y los gastos indirectos con las cuales se determina el costo unitario de manera analítica, global, por proceso o por actividad; asimismo, para valuar la producción del periodo, los artículos vendidos; determinar los porcentajes de utilidad y fijar los precios de venta, considerando desde luego las condiciones de la competencia, del mercado, de la oferta y la demanda con base en la calidad del producto que la organización ofrezca a los consumidores. Con la información obtenida de las operaciones del periodo contable–financiero, los directivos analizan los resultados para tomar

decisiones que les permitan conquistar el liderazgo en costos, en la calidad del producto y en el mercado.

Objetivos fundamentales de la contabilidad gerencial

Entre los principales obstáculos que a las empresas preocupan y ocupan para el logro del liderazgo en costos, en la calidad del producto y del mercado se hallan precisamente en el control de todas sus operaciones y gastos, los cuales deben producir información veraz, amplia y oportuna que conduzca a determinar costos "sanos, fuertes y precisos", que sirvan de cimiento a los directivos en la toma de decisiones, por ejemplo, mejorar de manera continua la calidad de sus productos y aceptar del cliente el precio que esté dispuesto a pagar por el producto o servicio —tendencia actual de empresas líderes. Éstos son algunos ejemplos de los objetivos fundamentales a los que se puede aspirar con la contabilidad de costos, también denominada contabilidad de gestión o contabilidad gerencial.

Algunas organizaciones hacen esfuerzos e inversiones importantes sin poder alcanzar el nivel de calidad, ni la determinación correcta de costos ni de sus objetivos, en razón de que sus políticas están orientadas principalmente con un enfoque contable-financiero, sin percatarse que existen otros factores preponderantes que quedan marginados por ignorancia o por carecer de planeación estratégica, tal como lo menciona Steiner:

> La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. (Steiner, 1997) .

Por esta razón, cuando se utiliza la planeación estratégica como herramienta de control, las *amenazas y oportunidades* del entorno se analizan y clasifican en variables económicas, sociopolíticas y tecnológicas, que pueden repercutir en la organización a futuro. En este sentido, al interior de las organizaciones es imperante determinar las *fortalezas y debilidades en los rubros: organización, administración, dirección, recursos humanos, financieros y tecnológicos;* asimismo, *es indispensable analizar las funciones de producción, distribución y administración* que permitan corregir el rumbo de las debilidades detectadas.

Estas debilidades se conocen en el ámbito de la contabilidad gerencial como *costos de no-calidad, costos de no-conformidad* o simplemente *fallas*, mismas que impiden que las organizaciones logren sus metas en el tiempo proyectado o que éstas se rezaguen independientemente de efectuar en algunos casos incrementos monetarios cuantiosos además de innecesarios.

Costos de no-calidad

Los *costos de no-calidad* representan los montos adicionales que las empresas se ven obligadas a reinvertir en los productos o servicios que no cumplieron las especificaciones técnicas o requisitos mínimos que el propio fabricante o el prestador del servicio ofrecen, o que las autoridades como la Dirección General de Normas en México o las condiciones globales de competitividad exigen en cuanto a calidad, presentación, contenido, durabilidad, precio o servicio para que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente; estos *costos de no-calidad* pueden tener diferente origen.

Los clientes, personas físicas o morales, al relacionarse de una u otra manera con la organización pueden ser el principio para detectar las fallas de carácter externo. Al interior de la empresa, las ineficiencias se detectan de alguna manera antes de la entrega del producto o del servicio al cliente; las externas, después que lo ha recibido.

En razón de lo anterior, si se considera que al momento de la entrega del producto o servicio al cliente permite a la empresa detectar y diferenciar las fallas internas de las externas, entonces ¿cómo clasificar la falla cuando un pedido no se entrega y además el cliente se manifiesta inconforme o lo cancela? Este tipo de errores se clasifican como fallas externas, independientemente de los problemas suscitados o de la situación que haya impedido entregar el producto al cliente; es muy importante analizar cómo y de qué manera impacta a la empresa.

Por tal motivo, la empresa asume los *costos de no-calidad* cuando el consumidor se siente perjudicado como consecuencia de tales fallas o cuando las percibe, a diferencia de los internos, en que el cliente no se siente lesionado por no percibirlas o porque no le afecta o aparentemente no le afecta.

Circunstancias internas que pueden originar *costos de no-calidad*

Existen diversas circunstancias que pueden dar origen a fallas de carácter interno entre ellas de manera enunciativa, pero no limitativa, se pueden mencionar los siguientes:

- Productos averiados: estos artículos conllevan una anomalía de tal naturaleza que es factible de reprocesarse con el propósito de corregirlos para cumplir las normas de calidad establecidas por la empresa y ponerlos a disposición de los clientes. Las anomalías pueden presentarse antes, durante o después del proceso de transformación. Estos productos averiados requieren de inversiones adicionales que los encarecen sin agregarles valor alguno y sí, en cambio, reducen su capacidad competitiva o su margen de utilidad en el mercado.

- Productos defectuosos: estos artículos, a diferencia de los anteriores, experimentan también una anomalía, pero ésta no es susceptible de reprocesarse y, en consecuencia, tampoco estos productos cumplen las normas de calidad, lo que provoca nuevos problemas para la organización que obligan a determinar la manera de comercializarlos.

- La empresa no debe poner en riesgo su imagen corporativa al tratar de mezclar este tipo de productos con los que sí cumplen las normas de calidad de clase mundial; es importante destacar que en ocasiones el tamaño del lote de productos defectuosos repercute en pérdidas cuantiosas o mínimo obliga a invertir tiempo adicional para buscar soluciones que permitan recuperar cuando menos una parte de su inversión.

- Fallas en los puntos de inspección o control de calidad: los empleados de tales controles tienen la obligación de verificar que los productos cumplan cuando menos con las normas mínimas de calidad establecidas; sin embargo, en ocasiones de manera conciente o inconsciente ya sea por cansancio, descuido, negligencia, apatía o dolo, los encargados de tal actividad contribuyen para que el producto contenga fallas y, a pesar de ello, los productos continúan su proceso de transformación hasta concluir en el almacén de artículos terminados para ser vendidos. Por lo anterior, estas fallas posteriormente repercutirán en los departamentos productivos, o en devoluciones de clientes como consecuencia lógica de las anomalías referidas, razón por la cual se deberá utilizar nuevamente el punto de inspección para los productos averiados como parte de su reproceso, lo cual mengua su capacidad de atención hacia la producción nueva. Las consecuencias de este reproceso necesariamente se reflejan en el incremento del pago del trabajo (mano de obra) y en los costos indirectos de producción o también, por qué no, en el consumo adicional de materia prima.

- Decremento de la capacidad productiva: cuando ésta decrece como consecuencia del reproceso de productos con averías, y, cuyo tiempo hora-hombre-máquina han sido utilizados, limita a la nueva producción. Al disminuir la capacidad productiva, el número de unidades declina y, por lo tanto, se obtiene un incremento en el costo del producto que innecesaria y automáticamente lo hace menos rentable para la empresa.

- Seres humanos: es el elemento esencial de cualquier organización; sin ellos no existirían éstas. Sin embargo, y desafortunadamente (salvo honrosas excepciones) se les delega a segundo plano, anteponiendo un interés desmedido en resultados y utilidades sin reflexionar que tales resultados pueden ocasionar graves conflictos a la empresa, o bien ser la base de éxito de la organización, motivo importante para recordar que estas circunstancias en uno u otro sentido tienen su origen en la inteligencia, creatividad, ingenio, participación y esfuerzo del ser humano, o desafortunadamente en el descuido, negligencia, apatía o dolo.

Control de *costos de no-calidad*

En consecuencia, resulta irónico que las empresas se organicen primero para controlar sus *costos de no–calidad* dando prioridad al diseño de formatos que permitan su control antes que analizar los fundamentos que originan tales fallas, como se presenta en el siguiente ejemplo:

Figura 1

Resco, S.A.

Cédula para la determinación del costo unitario por reproceso

Orden: *1912*
Cliente: *Deportes Mixquiahuala, S. A.*
Pedido: *EG101188* **Producto**: *Horquillas para bicicleta*
Cantidad: *300 piezas* **Departamento productivo:** *Torno y pintura*

Razones de no-conformidad: *De las 500 horquillas remitidas al cliente, 300 presentan burbujas en la pintura y en 30 de ellas el eje superior carece de rosca.*

Instrucciones: *Roscar eje superior, lijar todas las horquillas, aplicar base, pintura y hornear a 150 grados.*

Costo incurrido de producción:

Materia prima	$ 3,768
Trabajo directo	$ 4,521.6
Indirectos	$ 1,130.4
Costo total	**$ 9,420**

Costo unitario por reproceso $ 9,420/300 unidades $ 31.40

Resco, S. A. ha tenido que invertir $ 31.40 por unidad de manera adicional en el reproceso por las fallas detectadas y originadas en los departamentos de torno, pintura y de control de calidad. Estas fallas representan para Resco el 44% de incremento únicamente en relación con el costo de producción, como se muestra en la figura 2.

Figura 2

Resco, S.A.

Cuadro comparativo en la determinación del costo de producción y el costo de reproceso

Concepto	*Costo de producción*	*Porcentaje de integración*	*Costo de reproceso*	*Porcentaje de integración*	*Porcentaje de incremento*
Unidades: **300**					
Materia prima	$ 12,012	56	$ 3,768	40	31
Trabajo directo	$ 7,507.5	35	$ 4,521.6	48	60
Costos indirectos	$ 1,930.5	9	$ 1,130.4	12	59
Total	$ 21,450	100	$ 9,420	100	
Costo unitario	**$ 71.50**		**$ 31.4**		**44**
Costo unitario de **distribución**	$ 8	73	$10.50	75	131
Costo unitario de **administración**	$ 3	27	$ 3.50	25	116
Costo unitario de **operación**	**$ 11**	100	**$ 14.00**	100	127
Costo unitario **TOTAL**	**$ 82.50**		**$ 45.40**		**55**
Utilidad 190 % **Precio de venta**	**$ 156.75**		**$ 0.00**		

Asimismo, se pueden obtener de manera analítica datos adicionales interesantes que permiten determinar el impacto de las inversiones adicionales originados por diversas fallas.

Materia prima:

El costo unitario inicial de las horquillas por este concepto fue de $40.04 ($12,012/300 horquillas); sin embargo, para subsanar las fallas, hubo necesidad de utilizar nuevamente materiales para lijar, aplicar base y repintar, cuyo costo adicional por unidad ascendió a $12.56 —31% de incremento—, para la empresa esta inversión adicional representa el costo de *no-calidad*.

Trabajo directo:

La mano de obra empleada en cada unidad tuvo una inversión inicial de $25.03 ($7,507.5/300 unidades), el incremento por reprocesar las piezas ascendió a $15.07 —60% adicional— como consecuencia del pago por el reproceso más las horas extras adicionales que emplearon los obreros al reparar las piezas averiadas y entregar oportunamente las horquillas al cliente según compromiso asumido por el director de la compañía.

Costos indirectos:

El incremento de 59% —$3.77— respecto al costo inicial $6.44 de cada unidad ($1,930.5/300 unidades) se deriva entre otras razones por la obligación de reducir la capacidad productiva de la empresa al distraer el ciclo productivo con actividades obviamente repetitivas e innecesarias, además de los gastos adicionales originados por los consumos de energía, gas, depreciación, etcétera, indispensables en el reproceso.

Costos de distribución y administración

La necesidad de remitir las horquillas a Deportes Mixquiahuala por mensajería (costo de distribución) obligó pagar de manera adicional $10.50 al costo inicial de $8, cuyo importe para Resco, S. A. representa 131% adicional; en ese mismo sentido los costos de administración ascendieron a 116%. Los costos unitarios globales de operación $14 indispensables como consecuencia del reproceso representan el 127% de incremento. Impactos económicos que repercutirán en cada uno de los trabajadores de Resco.

Producir las horquillas en condiciones normales requieren una inversión total de $82.50; detectar las fallas y corregirlas obligaron a Resco a una inversión adicional de $45.40, cuyo incremento de 55% además de innecesario es consecuencia de los costos de *no-calidad*, por una parte; por la otra, Resco disminuye su utilidad en relación con las piezas reprocesadas de la siguiente manera: el porcentaje de utilidad que la organización obtiene es de 190% del costo unitario total de $82.50, con base en ese porcentaje el precio de venta es de $156.75, al disminuir el costo unitario total más el costo del reproceso $45.40 la entidad finalmente obtiene $28.85 por cada unidad, que representa únicamente el 35% con relación al costo unitario total, dejando de obtener una utilidad de 155%, lo que finalmente representa —para Resco— el *costo de no-calidad*. Por último, se puede observar en la figura 1 que el total de horquillas surtidas a Deportes Mixquiahuala, S.A. amparadas mediante factura EG101188 fueron 500, de las cuales el 40% presentan averías en sus procesos de producción, problema que debe considerarse porque de continuar esta tendencia con otros clientes o con el resto de la capacidad productiva, la cual asciende a 6,500 unidades, representará un riesgo muy grave para Resco.

Causales del reproceso

La dirección ante la necesidad de descubrir y analizar los orígenes de esta problemática investigó las causales de las fallas internas en los departamentos productivos de torno, pintura y control de calidad de la empresa, las cuales dieron origen a las averías en las horquillas. Los directivos resolvieron subsanar en principio de manera correctiva las fallas de carácter técnico en cada uno de los departamentos productivos y planearon las medidas de control pertinentes para que estas correcciones en el futuro tengan un carácter preventivo. Sin embargo, se detectó que la causal fundamental fue el desacuerdo y la actitud asumida por los obreros frente a la negativa de la empresa a incrementar durante la revisión del contrato colectivo el salario de los trabajadores en 11%, ésta únicamente otorgó el 10%; otra razón esgrimida por los empleados —aparentemente de escasa trascendencia— fue la negativa, también por parte de la dirección, para que pudieran los obreros festejar en las propias instalaciones de la fábrica el 12 de diciembre de cada año desde primera hora.

Éstas son algunas de las causales que han repercutido en principio en uno de sus clientes, ¿cuántos más presentarán la misma problemática? Es importante destacar que las inversiones adicionales para el reproceso afectarán directamente a todos los integrantes de Resco, ¿se afectará aún más la

utilidad de la empresa? ¿será factible conciliar intereses entre los obreros y la empresa?

Cuando existen *costos de no-calidad* las repercusiones para la organización, los directivos, empleados, obreros, clientes, gobierno, país, e incluso para el planeta, se incrementan en perjuicio de todos. ¿Por qué? Al existir conflictos dentro de la empresa entre obreros y empresarios generalmente se considera como lo más importante predominar y triunfar en ideas, acciones y beneficios sobre el "enemigo de enfrente". Ello ocurre cotidianamente por los diversos intereses y las metas individuales que se pretenden y que se generan al interior de las organizaciones, dan origen a serios enfrentamientos que encadenan o empantanan los problemas, pues se ignora que para afrontar un conflicto es necesario la inteligencia, la creatividad, la tolerancia, compartir ideales y asumirlos como una oportunidad para conciliar intereses y beneficios con los cuales se obtengan ventajas para todos.

Al no conseguir estos beneficios, la gente se siente frustrada y vencida con las consecuentes repercusiones: desmotivación, "robos hormiga" de materia prima y de materiales, tendencia a la baja de calidad, ausentismo, negligencia, apatía, dolo, mayor contaminación, baja productividad, mayor costo, menores utilidades (como se indica en la figura 2), repercusiones al exterior de la empresa como menor contribución al desarrollo del país, menor educación, menores condiciones de vida, incremento en la delincuencia, mayor endeudamiento con organismos económicos internacionales, menor capacidad competitiva, ¿La causa? Ignorar cómo eliminar a los *costos de no-calidad.*

Detectar fallas durante el proceso de producción acarrea serios problemas que afectan a la empresa, como los anteriormente señalados; sin embargo, estos costos suelen ser inferiores una vez que se detectan otras fallas, por ejemplo, cuando el cliente devuelve el producto por no satisfacer las expectativas de calidad, presentación, contenido, durabilidad, precio o servicio, situación que suele acarrear disminuciones en las ventas o deterioro de la imagen de la empresa. Estas devoluciones abarcan, además de los costos adicionales para su reproceso, el costo de actividades administrativas que incrementan el valor del producto y generalmente disminuyen la utilidad del mismo. En razón de lo anterior es necesario señalar otros conceptos referidos a los costos de operación —distribución y administración— que pueden originar otros *costos de no-calidad.*

- Garantía: es el costo adicional que la empresa debe asumir ante el consumidor por no cumplir con los estándares establecidos por la propia organización o las autoridades competentes. Este costo puede reflejar indirectamente (además de otras causales como utilizar materia prima de mala calidad) la actitud de inconformidad del trabajador por frustraciones o desmotivación ante el trato recibido por parte de la empresa, actitudes que pueden dañar la imagen de la empresa.

- Reclamos e indemnizaciones por no-satisfacción total: la Ley Federal del Consumidor obliga a la empresa a entregar nuevamente el artículo o servicio, o indemnizar a los clientes por problemas detectados en los productos como consecuencia de la falta de supervisión adecuada en las líneas de producción o en la prestación y satisfacción del servicio otorgado, ahora bien, los montos reinvertidos por estas circunstancias repercutirán directamente en los beneficios que los propios obreros, empleados y directivos de la organización podrían recibir.

- Imagen negativa de la organización: cuando los clientes compran productos con defectos, sin ser previamente advertidos por la empresa, los clientes se convierten en excelentes promoto-

res para informar a la comunidad de la mala calidad de tales productos con lo que consecuentemente declina su venta e incrementan los problemas para la empresa, disminuye la producción, se desaprovecha la capacidad productiva, se incrementa el costo, disminuye la utilidad, se inicia el despido de trabajadores, se cierran fuentes de trabajo, etcétera, por no detectar oportunamente los *costos de no-calidad*.

- Impacto ambiental desfavorable: carecer de equipo anticontaminante en las empresas por considerar que incrementará los costos sin recibir beneficios es un excelente ejemplo de *costos de no-calidad*, porque las repercusiones negativas futuras no incluyen exclusivamente a la empresa sino que involucran al medio ambiente que a todos —sin distinción de fronteras— nos pertenece y que tenemos el derecho de exigir y la obligación de cuidar.

Por lo anterior, es necesario destacar que las empresas que pretendan participar en el mercado globalizado deben conocer las normas internacionales que existen para la protección del medio ambiente; actualmente

> [...] la ISO (International Standard Organization por sus siglas en inglés) es una organización mundial no gubernamental de asociaciones nacionales de normalización con aproximadamente 100 países [...] tiene la misión de promover el desarrollo de normas encaminadas a facilitar el comercio internacional y la cooperación técnica, científica y económica. Esta misión se cumple mediante: calidad y confiabilidad del producto elevadas a un precio razonable, salud, seguridad y protección ambiental mejoradas y reducción de desperdicios, mayor compatibilidad y operabilidad entre bienes y servicios, simplificación para una utilización mejorada, reducción de número de modelos y consecuentemente de costos e incremento en la eficiencia de la distribución y en la facilidad del mantenimiento[1].

Sin duda alguna, las empresas que pongan énfasis en este rubro contribuirán de manera importante en beneficio del medio ambiente, disminuirán o erradicarán los *costos de no-calidad* y contribuirá al desarrollo de exportaciones como consecuencia de las exigencias del mercado globalizado.

También los *costos de no-calidad* se pueden clasificar en tangibles e intangibles: los primeros para determinar su costo incluyen el importe de los productos devueltos o rechazados, la materia prima o los materiales adicionales usados en cada unidad durante su reproceso, el trabajo (mano de obra) que se calcula con base en el tiempo adicional empleado por los obreros que intervienen para corregir la falla, las horas extras para recuperar tiempos perdidos por paros de procesos productivos originados por estas causas; se adicionan también los costos por errores administrativos como la entrega de productos equivocados o direcciones erróneas, y los costos por fletes para entregas urgentes con propósito de cumplir las expectativas del cliente, etc., tal como lo ejemplificamos en las figuras 1 y 2.

Para las empresas que pretenden calcular el *costo de no-calidad intangible* no es fácil porque se debe considerar su elevado grado de subjetividad, lo que origina que muchas lo marginen; sin embargo, la opinión generalizada respecto a estas fallas coincide en señalar que afectan negativamente a los costos financieros, las ventas, la motivación de los trabajadores y la pérdida de imagen de la empresa a causa del impacto de las fallas que los clientes perciben y que repercuten desfavorablemente para la empresa; pero su problema radica fundamentalmente en cómo estimarlo y cuantificarlo razonablemente.

Los costos financieros también se ven afectados por los *costos de no-calidad* de diversa manera; por

[1] "ISO 14000: un sistema de administración ambiental con oportunidades para contadores y otros consultores", en *Contaduría y Administración*, núm. 198, julio-septiembre, 2000, p.57.

ejemplo, cuando la empresa tarda en facturar un pedido, también tardará más en cobrar; estas fallas pueden provocar incrementos en las existencias de los almacenes si no se establecen políticas adecuadas al respecto que traen como consecuencia inversiones estáticas desfavorables para la empresa; además puede repercutir en financiamientos adicionales para adquirir materia prima, pagar sueldos adicionales con el fin de reprocesar los productos que no alcanzaron las normas establecidas de calidad desde un principio

Por consiguiente, para evitar que existan costos innecesarios como consecuencia de fallas internas es vital para la empresa implantar programas que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad, "TQM (por sus siglas en inglés) es un enfoque para mejorar la competitividad, efectividad y flexibilidad de una toda (*sic*) organización. En esencia, es una forma de planear, organizar y entender cada actividad, y depende de cada individuo en cada nivel. Para que una organización sea verdaderamente efectiva, cada una de sus partes debe trabajar de manera apropiada, una junto a otra hacia las mismas metas, reconociendo que cada persona y cada actividad afecta y a su vez es afectada por los demás" (Oakland, 1995).

Es necesario que los programas de calidad contribuyan a erradicar las fallas mediante la incorporación también de los *costos de prevención y evaluación,* entendidos éstos como el conjunto de actividades encaminadas a medir el nivel de calidad alcanzado por la empresa, destacan en este sentido las auditorías costo-calidad, las inspecciones o controles de calidad, como las normas ISO 9000 (administración de la calidad y aseguramiento de la misma) y las normas ISO 14000 (para sistemas de administración ambiental), acciones que permitirán verificar el rumbo de la organización y los logros alcanzados.

Conclusión

Las organizaciones, independientemente de su giro, utilizan alguna técnica de costeo para obtener de sus operaciones información contable-financiera con la idea de tomar decisiones que les encaucen a ser líderes en costos, en calidad del producto y —por ende— en el mercado. Sin embargo, algunas organizaciones realizan esfuerzos diversos sin poder alcanzar tales objetivos; generalmente, esos esfuerzos están orientados desde un punto de vista meramente contable-financiero, ignorando por múltiples razones otro tipo de factores que puedan contribuir a su desarrollo como la planeación estratégica, herramienta que permite analizar las amenazas y oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades al interior de la organización.

Estas debilidades en el ámbito de la contabilidad gerencial también se denominan *costos de no-calidad*, costos de no-conformidad, o fallas, y representan las inversiones adicionales que las empresas se ven obligadas a cumplir por no acatar de manera correcta las especificaciones técnicas, de presentación, contenido, durabilidad, precio, servicio o calidad que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, lo cual puede acarrear en el futuro serios problemas a la empresa.

Para evitar costos innecesarios, como consecuencia de *costos de no-calidad* internos, los ejecutivos de la empresa no sólo deben analizar aspectos de carácter contable-financiero, sino además enfocar detalladamente su atención a implantar programas de calidad, fundamentalmente los relacionados al aspecto humano, en razón de que los seres humanos son el factor esencial de toda organización.

Es ahí, en esos valores, donde se encuentra la inteligencia, la creatividad, el ingenio, la participación, la parte humana que le da vida e imagen a la

organización o también —por qué no decirlo— fracasos generados por otros seres humanos que utilizan a veces su nivel jerárquico para imponer políticas o condiciones y que no siempre son las más favorables para los empleados ni para la organización porque utilizan el poder sobre la gente sin entender que a esta actitud pueden conformarla con un valor positivo agregado, como utilizar para este tipo de decisiones *el poder con la gente*: Con esta actitud el ser humano se torna más participativo porque se sabe útil, porque tiene el poder para participar, opinar, crear, contribuir, esforzarse más en aras de "su empresa". Utilizar *el poder con la gente* es una manera diferente de administrar que los directivos deben considerar y reflexionar para evitar fallas de diferente índole; apuntalarla además con programas sobre administración y aseguramiento de la calidad y sistemas de administración ambiental, sólo por mencionar algunos, se traducirá entonces en el rechazo a incurrir en ***costos de no-calidad***, los cuales perderán la parte importante y negativa de su estructura para transformarse en ***costos de calidad***, para beneficio de todos.

Bibliografía

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,*Principios de contabilidad de gestión, Costes de calidad*, 2a., ed., AECA, España,, 1995, 79 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados,* IMCP, México, 1998.

GRAHAM, Pauline (editora),*Mary Parker Follett. Precursora de la administración. Recopilación de su obra escrita durante la década de 1920.*Introducción Peter F. Drucker, Trad. Carmen Aspe Solórzano, McGraw Hill, México, 1997, 309 pp. (Título original*MARY PARKER FOLLETT: Prophet of Management*).

LABEL, Wayne A., "ISO 14000: un sistema de administración ambiental con oportunidades para contadores y otros consultores", en*Contaduría y Administración,*Trad. J. Jesús Escobedo Pérez, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, julio-septiembre, 2000, pp. 55–66

OAKLAND, John S.*, Administración por calidad total,* CECSA, México, 1999, 389 pp.

STEINER, George, *Planeación estratégica,* CECSA, México,1997.

Suscripciones

Revista Contaduría y Administración
Nuevo Consultorio Fiscal
Emprendedores

56-22-84-07