

*Cruzando Fronteras:  
Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI*



**CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COSTOS: ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE ESTOS TRES CONCEPTOS**

**Haydeé Cecilia Rincón de Parra**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de los Andes

Núcleo La Liria. Edificio "F" Segundo piso. Mérida. Venezuela.

Teléfono: +5874401042. Telefax: +5874443269

E- mail: haydocc@yahoo.com

**Resumen**

La economía mundial del presente, y en particular la economía venezolana, es cada vez más compleja, difícil, interdependiente y competitiva. Dentro de este escenario, donde las dificultades tienden a ser condiciones normales de trabajo, la mejor respuesta a las situaciones económicas y de producción es la calidad, la productividad y la disminución de los costos. Con el presente trabajo se tiene como propósito contribuir a aclarar el sentido de dirección de la empresa en materia de calidad, productividad y costos tomando como referencia las relaciones que existen entre estos tres conceptos. Se infiere que una de las relaciones viene dada por: *A mayor calidad, mayor productividad y menores costos.*

**Palabras clave:** competitividad, calidad, productividad, eficiencia y efectividad, costos.



**VII Congreso del  
Instituto Internacional  
de Costos**



**UNIVERSIDAD DE LEÓN**



**II Congreso de la  
Asociación Española de  
Contabilidad Directiva**

## **1. Introducción**

Uno de los signos más característicos de la sociedad de hoy es sin duda alguna la preocupación explícita por la calidad, la productividad y los costos en todos los ámbitos de la economía internacional. Sin embargo, esta preocupación ha adquirido diferentes matices en función del sector de la economía en cuestión y del contexto nacional del que se trate.

En el caso de la economía venezolana, ésta se encuentra signada por las limitaciones y retos que la moldean y condicionan, tiene la oportunidad histórica de desarrollarse hacia niveles cuantitativos y cualitativamente superiores, mediante la gestión eficiente de sus propias fuerzas productivas y el esfuerzo de todos los sectores involucrados en la generación interna de trabajo y riqueza. Se considera que la gerencia actual debe sufrir cambios de enfoque, de expectativas y bases conceptuales con relación a la concepción global que se tiene de la empresa y, en particular, de su clima humano y cultural.

Con el presente trabajo se tiene como propósito contribuir a aclarar el sentido de dirección de la empresa en materia de calidad, productividad y costos tomando como referencia las relaciones que existen entre estos tres conceptos. Se infiere que una de las relaciones viene dada por: *A mayor calidad, mayor productividad y menores costos.*

## **2. Calidad, Productividad y Costos**

Este trío de conceptos se puede analizar como un todo prácticamente inseparable, por cuanto el cambio de uno cualquiera de los elementos afecta a los otros dos. Durante mucho tiempo se hizo énfasis en la mejora de la productividad, bajo el supuesto de que, como consecuencia natural, se incrementarían los niveles de calidad. La evidencia demuestra ahora que el camino es exactamente el opuesto. Los incrementos de productividad no sólo no conducen definitivamente hacia la mejora de la calidad; sino que, incluso, la pueden deteriorar. Se propone entonces a la luz de la experiencia, que se dé prioridad a las estrategias de garantía de calidad, las cuales, en consecuencia, incrementan la productividad y minimizan los costos, y no a la inversa.

Al respecto, Blanco (1999) señala que a veces las empresas tratan de mejorar la productividad del trabajo mediante el pago de incentivos económicos individuales por el cumplimiento de ciertas metas de producción. En muchos de estos casos, si los trabajadores no son conscientes de la importancia de la calidad y la optimización de los costos, realizan las actividades de manera rápida y descuidan detalles importantes en los productos que pueden afectar la confiabilidad de éstos, y, por ende, su competitividad. En otras ocasiones, las empresas fabrican productos de excelente calidad con la máxima eficiencia y ahorro de recursos, pero con precios que no son competitivos en el mercado internacional. Por razón de esa inseparabilidad de los tres aspectos objeto de estudio (calidad, productividad y costos), se considera que es el momento de establecer estrategias gerenciales. Una de estas estrategias estaría orientada al análisis de estos tres conceptos de manera integral.

Antes de iniciar el análisis específico de la relación entre los tres elementos, conviene establecer con claridad algunos de los conceptos fundamentales y la interrelación entre los mismos, tal y como serán interpretados en el resto de este trabajo, a saber: competitividad, calidad, productividad, eficiencia y efectividad, y costos.

## **2.1. Competitividad**

Con esta palabra se quiere significar que los bienes y servicios que provienen de los sectores productivos, deben tener la oportunidad de competir exitosamente en el mercado internacional.

Son productos competitivos, en categoría global, aquellos cuyos precios corresponden a la franja de mercado estimada, los que tienen calidad certificada, los que se entregan oportunamente, los que incluyen innovaciones fruto del conocimiento y la tecnología y los que han sido hechos pensando en el cliente, usuario o consumidor, con la confianza y duración especificadas y garantizadas, además de un conveniente servicio de mantenimiento y postventa.

Los productos competitivos son los que cumplen especificaciones universales y se pueden vender en el mercado internacional sin ningún problema;

es decir, los bienes y servicios deben satisfacer normas internacionales de competitividad.

Ahora bien, el reto de transformar productos tradicionalmente protegidos por barreras arancelarias y competitivos en el medio regional en productos comercializables en el mercado mundial, es muy grande *¿Cómo lograrlo?*

De acuerdo con Blanco, lo primero que hay que hacer es un diagnóstico del mercado y de la competencia. Se debe, mediante un profundo conocimiento del funcionamiento del mercado internacional, conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes en los diferentes países, qué compañías conforman la competencia y cómo se comportan, cuáles son las principales tendencias del mercado, cuáles son los segmentos del mercado con mejores oportunidades, cómo deben ser los precios, únicos o diferenciados; si existen restricciones arancelarias o mecanismos de subsidio para los productos de la competencia, etc.

En esta fase de diagnóstico del mercado y de la competencia, el uso de tecnologías modernas de comunicaciones e informática se hace indispensable. Actualmente existe un buen número de empresas que venden la información comercial, completamente actualizada, de carácter internacional sobre el tipo de productos o servicios, precios, cantidad, sitios y empresas que los demandan. La información se puede comprar a estas empresas o, si se está en posibilidad, es mucho mejor crear las fuentes propias de datos. La oportunidad que brinda Internet actualmente, y que se incrementará en un futuro no muy lejano, permite este tipo de actividad.

*En el caso venezolano, vale la pena mencionar la labor desarrollada por el Banco del Exterior y el Ministerio de Industria y Comercio para ayudar a los empresarios a efectuar sus exportaciones.*

En segundo lugar, los sistemas logísticos necesarios para la competencia internacional deben ser capaces de brindar información instantánea, entre otras, del estado de los pedidos, de su ubicación, de las cantidades, del sistema de empaque, del peso y de las fechas precisas de entrega. Se debe conocer la documentación necesaria de cada país, los aranceles, las restricciones y barreras de cada región. Las redes de transporte y los sistemas de carga por emplear, tanto interna como externamente, deben ser altamente eficientes para evitar deterioros, pérdidas, etc., y

para garantizar la entrega de las mercancías a tiempo, en los sitios previamente establecidos.

En tercer lugar, los sistemas de manufactura deben producir en excelentes términos de calidad, productividad y oportunidad. Los sistemas de planeación, programación y control de producción deben ser capaces de proporcionar información oportuna y veraz de las materias primas, los procesos, el estado de las órdenes de pedido, las compras, los costos, los precios, las fechas de entrega, los inventarios disponibles, etc.

Es importante señalar que todo el personal debe estar comprometido con la competitividad como estrategia de supervivencia de la empresa; por lo tanto, los empresarios deben estar conscientes de quiénes son sus clientes, de cuáles son sus necesidades a satisfacer y de los precios objetivos (precios planeados) que harán vendibles sus productos o servicios en el mercado.

## **2.2. Calidad**

Definir en qué consiste la calidad de un producto o servicio es algo complicado. Una primera idea del término calidad es: ***siempre hay una mejor forma de hacer las cosas***. Una frase corta y sencilla, pero aplicable hasta en los procesos más complejos que puedan existir en el mundo entero.

Así como ésta, existen infinidad de frases que podrían explicar muy brevemente en qué consiste el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo; que es lo que en realidad busca la calidad de gestión mediante una definición, cuantificación, eliminación y prevención del desperdicio; para lograr un aumento de la productividad y una calidad y excelencia en los productos. Pero lo importante no es conocer de una manera fría y técnica lo que encierra esta definición, sino ir un poco más allá, internalizar dentro de cada uno, lo que significa: **un cambio de actitud tomando conciencia de que la idea no está en formular utopías, sino hacerlas realidad siendo flexibles en nuestra mentalidad; sólo así se tendría la seguridad de ser capaz de hacerlo hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy.**

Desde el punto de vista de adaptación, las empresas enfrentan hoy en día un constante cambio económico. En consecuencia, deberían estar mejor preparadas operativa y gerencialmente para afrontar tales cambios. Por lo general, en la mayoría de las empresas (caso venezolano) se aplica el control retro-alimentativo; es decir, se espera tener el producto terminado para saber si se cumple con los requerimientos establecidos, y si éste no cumple con ellos, hay que corregirlo o simplemente se pierde y hay que intentarlo de nuevo. Tal vez, así se obtiene un aumento de la calidad; pero, al mismo tiempo, se aumenta el desperdicio y los costos, se disminuye la productividad, y las posibilidades de competir en los mercados regionales o internacionales son muy remotas.

“El término *calidad*, por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta” (Besterfield, 1995, pág 1).

“Con bastante frecuencia, calidad quiere decir conformidad con los planos y especificaciones y el control de calidad determina si el producto es conforme (...) Calidad se utiliza en un sentido más amplio y significa adecuación para el uso por parte del usuario (...) y abarca tanto la calidad de diseño, como la calidad de conformidad” (Campanella, 1992, pág. 163).

“Un producto de calidad debe cumplir sus especificaciones metrológicas, debe ser adecuado para el uso que se le ha de dar, debe ser confiable y durable, no debe presentar fallas o deficiencias, debe tener un apropiado servicio de mantenimiento, repuestos y posventa, se debe entregar a tiempo, en las cantidades precisas ordenadas, etc.” (Blanco, 1999, pág. 18).

Juran (1990) enseña que la calidad de un producto no es el resultado del azar o de la buena suerte, sino el fruto del cumplimiento de todo un proceso de planificación. Conocer cuáles son las necesidades y expectativas del cliente es quizá la parte más difícil del ciclo de la calidad. Sin embargo, actualmente existen herramientas metodológicas que ayudan a traducir las necesidades del cliente a especificaciones de diseño y producción. Si se planifica la calidad y se produce de acuerdo con los planes, los productos, al final, resultarán de buena calidad.

Se debe tener en cuenta que las características de la calidad se identifican, en primer lugar, a través de la investigación de mercados, que muestra lo que quieren los consumidores (el enfoque de la calidad basado en el usuario final). Estas características se trasladan a los atributos que debe tener el producto (el enfoque basado en el producto). Después, el proceso de fabricación asegura que los productos se realizan cumpliendo de forma precisa las especificaciones (enfoque basado en la producción).

En resumen, un proceso que omita alguno de estos puntos no dará como resultado un producto que satisfaga al cliente.

Es de hacer notar que la calidad comienza con la gente que labora en la empresa. Para cualquier gerente el concepto y las herramientas de la calidad total deben ser los principios nobles para poder convencer al más escéptico. No puede existir un gerente que no desee que su empresa entre en un proceso continuo de mejora, para poder satisfacer a plenitud las necesidades de sus clientes. Todas las personas en la empresa deben comprender que la calidad no es una moda, sino una estrategia de supervivencia, que la empresa no puede ser competitiva en tanto no satisfaga al cliente, mientras no elimine el desperdicio, mientras no trabaje con parámetros de productividad y mientras no optimice los costos. Pero, ***¿Qué se entiende por calidad total? ¿Por qué se hace énfasis sobre la calidad? ¿Qué se pretende con el mejoramiento de la calidad?***

“La calidad total se entiende como una estrategia competitiva que la alta gerencia decidió implantar para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y aumentar el retorno de la inversión” (Alexander, 1994, pág. 1)

Horngrén, *et al* (1996, pág. 794) señalan que “se hace énfasis en la calidad, porque los costos asociados con la calidad son considerables. Los costos de calidad varían de 15 a 20% de los ingresos de ventas de muchas organizaciones, y con un buen programa de calidad, se pueden obtener ahorros sustanciales e ingresos más elevados”.

Para Heizer y Render (1997) La calidad es muy importante en el ámbito de la empresa, porque la afecta en cuatro aspectos fundamentales:

- a) *Costos y cuota de mercado*: la mejora de la calidad lleva a la vez a mejorar la cuota de mercado y a rebajar los costos.
- b) *Reputación de la empresa*: la calidad aparecerá en la percepción de los nuevos productos, en las prácticas de empleo y en la relación con los proveedores.
- c) *Seguridad de los productos*, en el sentido de que las organizaciones no deben diseñar, producir y distribuir productos o servicios, capaces de producir daños materiales o personales durante su uso (el caso de los cauchos defectuosos fabricados por la Firestone y utilizados por la Ford en uno de sus productos).
- d) *Implicaciones internacionales*: para poder competir de una manera eficaz en una economía mundial, los productos deben ajustarse a unas exigencias globales de calidad y precios.

Finalmente, se tiene que la calidad total, como ha sido comprobada por la reacción en *Cadena Deming* (Deming, 1989) lleva a una organización, por medio del mejoramiento continuo, a aumentar su productividad, incrementar su mercado de clientes y a reducir costos.

### **2.3. Productividad**

En cualquier discusión económica, la productividad ocupa un primer plano en las apreciaciones tanto de los dirigentes políticos como de los hombres de negocios. El concepto de productividad merece pues, una consideración seria y detenida. Precisa, para lograrla, examinar uno tras otro los criterios de quienes están interesados en el desarrollo de esta herramienta gerencial.

Desde el punto de vista económico, el elemento final en el cual el inversionista se forma su juicio sobre el progreso de su empresa es, tradicionalmente, el último renglón del estado de ganancias y pérdidas: **la utilidad**. Lograr una tendencia favorable de ésta con relación a un rendimiento satisfactorio del capital invertido es la meta final. La utilidad refleja el resultado neto de los esfuerzos de la gerencia en planear y desarrollar la producción, las compras, el



mercadeo, los recursos humanos, las transacciones financieras y los otros factores de las operaciones de la empresa.

Sin embargo, a largo plazo, el factor más importante para el buen desenvolvimiento de una empresa es su adaptación al progreso tecnológico y a los avances de la administración científica, lo que resulta en nuevos y mejores productos, de mayor calidad, a precios más accesibles al consumidor. El progreso de una empresa en este sentido, se refleja en algo que se puede llamar *reducción de los costos reales de producción*; es decir, asumir la cantidad física de los insumos en forma de materia prima, trabajo y capital, por unidad de producto; en otras palabras, en utilizar mejor los recursos empleados en la producción, y esto se traduce en un aumento de la productividad.

#### ***¿Qué se entiende por productividad y cómo se mide?***

El desarrollo del pensamiento económico y gerencial sobre la productividad conduce a entenderla como un fenómeno complejo, que reviste una importancia estratégica de primer orden para las empresas que aspiran convertirse en sobresalientes, y, así permanecer en el tiempo.

El concepto de productividad, si bien muy popular en los últimos años, todavía está envuelto en un manto de confusión. Para algunos autores, la productividad se concentra en la medición de indicadores, cuya variación en el tiempo evidencia el comportamiento de la empresa y el estímulo en el proceso de toma de decisiones.

Para otros la medición es menos importante y recomiendan dedicar los esfuerzos en la motivación y participación de los trabajadores. Consideran que si se logra que cada persona actúe más productivamente, el resultado global se traduce necesariamente en una empresa más productiva.

Existen muchas formas de medir y analizar la productividad de la empresa; depende de los objetivos que se busquen. Según Prokopenko (1989), citado por Blanco (1999), algunos métodos sencillos y prácticos de analizar la productividad en la empresa son los siguientes: a) Medida de la productividad de los trabajadores. b) Sistemas de medición para planificar y analizar las necesidades de mano de obra en las unidades de producción. c) Sistemas de medición de la productividad

del trabajo orientados a la estructura del uso de los recursos de mano de obra. Y d) Productividad del valor agregado de la empresa.

Sobre el particular, Blanco argumenta que tradicionalmente la productividad total de la empresa, se ha visualizado como una razón matemática entre el valor de todos los productos y servicios fabricados o prestados y el valor de todos los recursos utilizados en hacer el producto o prestar el servicio en un intervalo de tiempo dado, si esta razón resulta mayor que la unidad, indica que de alguna manera se está agregando valor a los recursos durante la producción, en otras palabras, que la salida del sistema productivo es mayor que su entrada.

La mayor dificultad para esta medición la constituye la diversidad de unidades de medida que se utilizan<sup>1</sup>, además de los instrumentos y tiempo que son necesarios para hacerla, de ahí la necesidad de trabajar con unidades comunes tanto para los productos como para los recursos. Las más utilizadas son las unidades monetarias y las horas-planta. Entre las dos, para efectos prácticos, la de mayor utilidad es la unidad monetaria. Por lo tanto, la información de costos de los recursos utilizados en la producción y precios de venta actualizados de los productos debe estar disponible.

Sin embargo, hay que tener cuidado de deflactar las cifras con índices como el de precios al consumidor, el de inflación, etc. (generalmente suministrados por entidades oficiales) para evitar confusiones con la rentabilidad.

#### **2.4. Eficiencia y Efectividad**

La *eficiencia* es un concepto que con frecuencia se utiliza como sinónimo de productividad; se puede resumir como la utilización óptima de los recursos. Un trabajador eficiente debe utilizar los materiales con el mínimo de

---

<sup>1</sup> Prácticamente cada producto, cada recurso, tienen su propia unidad de medida. “El producto puede estar medido en número de unidades terminadas y utilizar un porcentaje de terminación para medir los productos en proceso. Los recursos humanos se pueden medir en horas dedicadas a la elaboración de los productos. Los materiales se miden en unidades de cantidad, volumen, peso, etc. (láminas, toneladas, metros cúbicos, cuadrados o lineales, etc.), según las características específicas de estos. Los servicios públicos se pueden medir en metros cúbicos, en el caso del acueducto, kilovatios en el

caso de la energía, número de llamadas, tiempo y destino en el caso de los teléfonos, etc. El capital se mide en unidades monetarias como el bolívar, el dólar, etc” (Blanco, 1999, pág. 79)

desperdicio; emplear el mínimo tiempo posible en la producción, sin deteriorar la calidad del producto; utilizar los servicios (electricidad, agua, gas, etc.) en las cantidades necesarias, sin desperdicio, y utilizar los medios tecnológicos (máquinas, equipos, herramientas, etc.) de manera tal que no se deterioren más de lo normal. El uso y conocimiento por parte del operario de los estándares de producción le permitirán saber qué sucede y cómo aprovechar de manera óptima sus recursos. El operario debe participar en la elaboración de los estándares y en la medición de su propia eficiencia, pero esto sólo se puede lograr cuando existe participación, compromiso, logro y reconocimiento.

La **efectividad** se define como el logro exitoso de objetivos establecidos. Es el grado en que se satisfacen las necesidades del cliente. De alguna manera el trabajador debe estar enterado de la forma cómo su contribución al valor agregado del producto sirve para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes. El trabajador debe conocer que ha contribuido a que el producto final sea de la calidad esperada por el cliente, y este conocimiento lo hace sentir mejor. Es por eso, que la capacitación debe ser permanente para tratar de cumplir dos objetivos: **la calidad del producto o servicio y la satisfacción del trabajador al tomar conciencia de que está haciendo las cosas bien, que contribuye de esta manera a la supervivencia de la empresa y al mejoramiento de la economía del país.**

Es importante destacar estos conceptos, en tanto que la productividad es una medida de desempeño, porque está orientada hacia el cliente (efectividad) y, porque mide los aspectos importantes de la producción (eficiencia). Una de las expresiones de la efectividad es la calidad. De esta manera, la calidad se relaciona no sólo con los costos y la productividad, sino que forma parte del concepto de efectividad. Es posible conseguir efectividad con una baja o alta productividad, o se puede ser altamente productivo sin ser efectivo.

## **2.5. Costos**

Junto con la calidad y la productividad, los costos juegan un papel importante en la estrategia competitiva de la empresa. Pero, **¿Qué son los costos?**

A *grosso modo*, hablar de costos implica hablar de una serie de recursos necesarios para alcanzar una meta y/o lograr un objetivo.

Desde el punto de vista del tema que se desarrolla en este trabajo, los costos se consideran como las cantidades mínimas de recursos, medidas en términos monetarios, para poder elaborar un producto o prestar un servicio. En este contexto, los costos se pueden generar por las actividades que hay que desarrollar en investigación y desarrollo, diseño e ingeniería, compras y almacenamiento, producción (materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación), mercadeo (promoción, publicidad, ventas, distribución del producto, etc.), servicio al cliente, gestión de recursos humanos, administración, gestión de recursos financieros y otras.

Los conceptos de costos y gastos, desde el punto de vista de las finanzas, significan lo mismo, ambos términos se manejan cuando se habla de desembolso de dinero. Sin embargo, desde el punto de vista contable, algunos autores consideran que son diferentes, en el sentido de que el concepto de costos lo asocian con desembolsos de dinero o no, aplicados a los procesos de manufactura (costos de producción) que se aplican a los ingresos del período de una manera mediata y paulatina. Los gastos lo asocian con desembolsos de dinero o no, que no se adicionan al valor de los productos elaborados, sino que se cargan a los ingresos del período de una manera directa, inmediata y en su totalidad.

En cualquiera de los casos, tanto los costos como los gastos influyen de una manera directa en los ingresos afectando la utilidad del período respectivo, por tanto, los costos de producción se deben sumar a los gastos (costos del período) y así determinar un costo total de operación.

Uno de los objetivos básicos de los sistemas de costos es la determinación de los costos unitarios de producción, para la fijación de los precios. Este aspecto debe ser analizado y estudiado en lo siguiente: Tradicionalmente sólo una vez terminado el bien o servicio, se podían determinar los costos de producción, los gastos de administración y ventas, los impuestos y la utilidad; y en función de ello se calculaba el precio de los productos o servicios, que podría no ser competitivo en el mercado. Hoy día se está hablando de un costo objetivo o costo meta (target cost) impulsado por los japoneses. Por medio del target cost se pasa de una gestión

de la estabilidad a una gestión del cambio. Al respecto, Rincón (2000) señala que las empresas para lograr nuevos mercados o penetrar en determinados nichos de mercados, deben garantizar la calidad total de los productos, en términos de, satisfacer las necesidades de los clientes, ofrecer un precio que asegure la demanda en el mercado y que les permita un beneficio adecuado, para finalmente, determinar el costo máximo en que pueden incurrir.

*¿Qué hacen los japoneses al respecto? De acuerdo con Monden (1992) citado por Blanco (1999), los japoneses determinan las necesidades del consumidor y, en función de ello, fabrican un producto que les permita hacer un nicho en el mercado, pronosticando los precios y el comportamiento de los costos. Parten de un precio meta competitivo en el mercado; pronostican una utilidad, estiman los impuestos, plantean metas para gastos de administración y ventas, y establecen metas de los costos de producción. En cualquier etapa del proceso toman la decisión de no producir o de buscar alternativas para reducir los costos con el fin de lograr los precios objetivos.*

Con el enfoque antes descrito, las empresas pueden lograr mejoras en la calidad y en la productividad, disminución en los costos y, por consiguiente, ser más competitivas; es decir, mantener nichos de mercados y conquistar nuevos mercados.

### **3. Relaciones entre Calidad, Productividad y Costos**

Aun cuando a lo largo de este trabajo se han esbozado algunas relaciones entre los conceptos estudiados, se exponen, a continuación, las posibles relaciones que existen entre la calidad y los costos; entre la productividad y los costos; y entre la calidad y la productividad y, por último, un resumen de las relaciones entre los tres: calidad, productividad y costos.

#### **3.1. Calidad y Costos**

El mejoramiento de la calidad y la reducción de costos son compatibles. La calidad aplicada a los procesos de trabajo induce a la reducción de costos. Una mejora de la calidad en los procesos de trabajo respecto a la fabricación, venta y

distribución de productos o servicios, origina como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, corta el tiempo total del ciclo y reduce o elimina el desperdicio de recursos, disminuyendo por tanto, el costo total de las operaciones.

Ullman (1985), citado por Ruelas (1993), señala la existencia de una percepción no justificada de que la calidad y el control de los costos son incompatibles debido a que, por una parte, la calidad cuesta y, por la otra, los controles de costos afectan la calidad. Este autor demuestra que la aparente incompatibilidad no existe como afirmación absoluta. Aunque existen algunos factores tendentes a mejorar la calidad, que sí impactan los costos, como por ejemplo la inversión en bienes de capital, aspectos relacionados con la mano de obra intensiva, que pueden mejorar la calidad de manera sustantiva sin afectar, necesariamente, de una manera negativa los costos.

En resumen, el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos se deben llevar a cabo simultáneamente, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente de hoy. Las empresas deben abandonar la filosofía de que una mejor calidad cuesta más dinero.

Lo expuesto, recoge lo planteado por Imai (1998, pág. 46): “En un momento en que los clientes exigen un QCD<sup>2</sup> mejor, la gerencia debe hacer énfasis en la prioridad adecuada para lograr estos tres elementos: *¡Primero la calidad! ¡Resístase a la tentación de reducir costos a expensas de la calidad! Y, ¡no sacrifique calidad por entrega!*”.

### **3.2. Productividad y Costos**

Las relaciones entre productividad y costos, de acuerdo con el análisis conceptual sobre productividad expuesto en las secciones anteriores, resultan obvias en las propias definiciones. La productividad mejora cuando una menor cantidad de insumos, que significa también menores costos, genera la misma producción. Si se asume la existencia de una producción mayor con un número

---

<sup>2</sup> QCD: siglas que en inglés se refieren a Quality, Cost, Delivery, que traducidas al español significan: Calidad, Costos y Entrega. Este último término se refiere a la entrega puntual del volumen de productos o servicios, para satisfacer las necesidades del cliente. (N. del A.).

menor de insumos, lo cual significa también menores costos, la productividad será mayor.

Una forma de ilustrar la clara relación entre costos y productividad, es analizar las dos posibles alternativas que se tienen cuando se considera una política de contención de costos. Una de estas alternativas, no necesariamente excluyente de la otra, es establecer restricciones para la utilización de los insumos con lo cual, evidentemente, los costos disminuyen. La otra es disminuirlos; pero no a expensas del establecimiento de restricciones, sino como resultado de un incremento de la productividad o eficiencia, pues de esta manera se obtienen más unidades de productos por el mismo costo. El efecto entonces es que, en términos relativos, el costo disminuye, y esto sería directamente inverso ante una indiscriminada utilización de insumos o una baja productividad o eficiencia, en cuyo caso los costos evidentemente se incrementan (Ruelas, 1993)

### **3.3. Calidad y Productividad**

Para Deming (1989) la relación es muy clara, debido a que las estrategias para mejorar la calidad conducen hacia una minimización de los costos, debido a: la disminución en el número de procedimientos que deben repetirse por haberse realizado mal la primera vez, la disminución en los retrasos de proceso y procedimientos, la mejor utilización de los recursos, etc. De aquí, que al mejorar calidad y evitar así las situaciones que se han mencionado, se tiende hacia un incremento de la productividad.

Existe una aparente relación recíproca entre calidad y productividad. Todo depende del énfasis en la estrategia que debe adoptarse para mejorar tanto la calidad como la productividad al mismo tiempo. En apariencia, y durante mucho tiempo, el énfasis se puso casi de manera exclusiva en la productividad, como si al mejorar ésta, se incrementaría, en consecuencia, el nivel de calidad. El resultado no fue el esperado, debido a que se mejoró la productividad, pero en algunos casos hubo un deterioro de la calidad. Si se da prioridad a la calidad sobre la

productividad, el resultado es diferente, porque las estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la calidad significan ahorros importantes en los procesos de producción, que conducen a una mejora de la productividad.

#### **4. Resumen de las Relaciones entre Calidad, Productividad y Costos**

Las relaciones entre calidad, productividad y costos pueden resumirse en las siguientes posibilidades, que parecerían ser las más obvias:

- a) A mayor calidad, mayor productividad y menores costos.
- b) A mayor productividad, menores costos y menor calidad, si es que las estrategias para incrementar la productividad *no* consideran su impacto en la calidad.
- c) A menor productividad, mayores costos y, muy probablemente, menor calidad.
- d) Si, a pesar de existir baja productividad, se intenta elevar la calidad, es muy probable que los costos se incrementen notoriamente para compensar la baja productividad.
- e) Aunque parezca redundante, es indispensable insistir en que los incrementos en la productividad conducirán, por definición, a la disminución de los costos, pero no siempre a los incrementos de la calidad.

#### **5. Conclusiones**

La productividad es la medida de eficiencia y eficacia con que funciona el sistema de operaciones. Por ello, el sentido, la razón de ser y la importancia del concepto de productividad en la empresa, están en función de la continuidad y sobrevivencia en un ambiente de crisis y de competitividad. Las consideraciones anteriores, aunada a la oferta de productos y servicios que satisfagan (calidad), constituyen valores inherentes o rectores que guían y orientan la esencia misma de la empresa, en el entendimiento de que tales valores son comprendidos y compartidos por cada uno de los actores dentro de la organización.

La productividad y la calidad son las armas de las que una organización dispone, a fin de no utilizar los incrementos de precios para minimizar los efectos negativos del aumento constante de los costos totales de operación. Se deben



buscar, de una manera razonable y racional, incrementos en la productividad siempre y cuando estos se consideren como parte de una estrategia global de garantía de calidad. A veces, la búsqueda de la productividad, a pesar de que puede disminuir los costos, deteriora la calidad.

En resumen, los conceptos de calidad, productividad y costos se deben manejar dentro de las organizaciones, de una manera integral (holística), que haga posible que el todo sea superior a la suma de las partes (sinergia).

### **Referencias Bibliográficas**

- Alexander, Alberto G. (1994). "La Mala calidad y su Costo". Por Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, U.S.A.
- Besterfield, Dale H. (1995). "Control de Calidad". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- Blanco, Luis E. (1999). "Productividad. Factor Estratégico de Competitividad a Nivel Global". Escuela Colombiana de Ingeniería, Bogotá.
- Campanenella, Jack. (1992). "Principios de los Costos de la Calidad". Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid..
- Horngren, Charles; Foster, George y Datar, Srikant. (1996). "Contabilidad de Costos. Un Enfoque de Gerencia". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- Deming, W. Edwards. (1989). "Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis". Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- Imai, Masaaki. (1998). "Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)". Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Bogotá. .
- Juran, José M. (1990). "Juran y la Planificación para la Calidad". Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- Heizer, Jay y Render, Barry. (1997). "Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Madrid,

Rincón, Haydeé C. (2000). "Sistemas de costos. Convencional y Actual".  
Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.  
Universidad de los Andes, Mérida - Venezuela.

RUELAS, B., Enrique (1993). "Calidad, Productividad y Costos", Revista de  
Salud Pública, Vol. 35 - N° 3, México.