



**Grupo Kaizen S.A.**

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,  
ofrecemos beneficios



## *El conflicto de la calidad*

Como parte de nuestra afiliación a la **ASQ (American Society For Quality)**, recibimos el boletín "**The Quality Management**", el cual contiene una serie de artículos que vale la pena compartir con nuestros lectores.

**Russ Johnson** nos comenta que: "**la venta de los temas de calidad ha crecido más que el crecimiento en la reducción de costos**", a pesar de que muchos de los conceptos básicos de calidad han sido utilizados por más de 100 años. Vemos que nuevas herramientas y conceptos van y vienen y en algunos casos regresan encubiertos con un deslumbrante empaque. Aunque muchos plantean un resurgimiento del interés en la calidad, son insuficientes para mantener su enfoque. Algunos plantean historias exitosas, otros señalan fallas, ejemplo de ellas son algunos ganadores de los premios Malcolm Baldrige, que cayeron en bancarrota.

Hoy día se escucha lo que parece ser una nueva herramienta "**Lean Manufacturing**", la cual de acuerdo a los postulados y temas que propone, hemos comprobado que tiene gran similitud con el "**Justo a Tiempo**", de moda en las décadas del 70 y 80. Lo que sucede es que muchos confunden la técnica del Kanban con el Justo a Tiempo, cuya definición dice: "**La búsqueda de la excelencia mediante la continua eliminación de todo lo que no lo agrega valor al producto**". Todo lo que no le agrega valor al producto es un desperdicio, llámese tiempo, espacio, inventarios, reprocesos etc. De forma tal que no encontramos mayor diferencia con lo planteado originalmente en lo que se conoce como Sistema de Producción Toyota.

En relación a la calidad se señalan dos posiciones en este conflicto, una que apunta a lo que llamaríamos a la calidad dura y otros a lo que se conoce como la calidad suave. Por un lado están los que dicen que para ser exitosos en las nuevas iniciativas sobre calidad es necesario enfocarse en los detalles y en la orientación al costo, siendo más precisos en la aplicación de las herramientas de la calidad. Argumentan que las aplicaciones en calidad se deben dirigir a áreas de altas pérdidas o altos costos.

Por otro lado están los que argumentan que para ser exitosos en las iniciativas en calidad, nos debemos enfocar en los aspectos de la filosofía de la calidad, orientando las organizaciones a amplios cambios en la cultura y el comportamiento.



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica



**Grupo Kaizen S.A.**

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,  
ofrecemos beneficios



Las reducciones de costos tienen sentido si se hace un uso más efectivo de los recursos, de forma tal que se pueda convertir la capacidad ociosa en beneficios concretos para la organización. Muchas veces la reducción de costos se traducen en reducción de personal, lo cual entra en serios conflictos con los aspectos filosóficos de la calidad suave que se preocupa de no reducir personal producto de la mejora lograda.

La función de la calidad en la reducción de costos, debe representar un impacto en las utilidades por lo que se debe dar un más preciso uso, tanto de las herramientas tradicionales, como aquellas que buscan un nuevo enfoque.

La meta de toda empresa en último término debe ser mejorar la línea final del estado de resultados lo cual se puede lograr mediante la reducción de costos o aumentar las utilidades. Si nos concentramos en la reducción de costos la opción se limita a buscar el costo cero. Hay que aceptar una nueva dirección, el crecimiento de las utilidades para lo cual se necesitan diferentes herramientas y conceptos que ayuden a ser exitosos, pero sobre todo es necesario un método para seleccionar y justificar proyectos de mejora basados en crear crecimiento en lugar de reducir costos, así como la creación de un mejor ambiente para que nuestra gente pueda contribuir de forma exitosa en el mejoramiento de los procesos y colaborar con nuevas ideas para convertir la productividad en incremento de utilidades.

Por su parte *Chriss Zephro*, nos dice que la meta primaria de toda organización es incrementar la generación de nuevas utilidades por medio de las ventas, muchas de las recientes iniciativas como Seis Sigma, Lean Manufacturing, Total Quality Management y otras medidas exitosas se basan en la reducción de costos.

La reducción de costos es vista como “hacer las cosas forma correcta”, pero la reducción de costos sin embargo cuando la meta primaria de una iniciativa de mejoramiento se mide en términos de su habilidad para reducir costos, la iniciativa no será bien vista. La iniciativa de reducción de costos falla, ya que la mejora en una parte no implica que se mejore el todo. La teoría de las restricciones nos enseña es que la reducción de costos está equivocada, de ahí que aspectos como el *Seis Sigma, Lean Manufacturing* y otros no sean bien vistos.

La realidad es que las empresas son sistemas interdependientes, y estos sistemas se rompen por el eslabón más débil. La única forma de tener un impacto positivo es identificar y enfocarse en los esfuerzos de mejora que eliminen el punto más débil. Vale la pena repasar la *Teoría de Sistemas* que nos propuso Bertalanfy. Cuando se manejan proyectos orientados a reducir el costo, se está enfocando en la optimización de las partes. A menos que la reducción de costos sea enfocada a la restricción, no se incrementará la capacidad del sistema de producir y vender más productos que beneficien la empresa. Aclaramos que no se está diciendo que no se deben enfocar proyectos basados en la reducción de costos, sino



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica



**Grupo Kaizen S.A.**

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,  
ofrecemos beneficios



que éste no debe ser el único elemento para evaluar un proyecto, sino que se debe medir en términos de su habilidad para incrementar las utilidades.

Todo proyecto debe estar orientado buscar aquellos resultados que permitan a una empresa a alcanzar sus metas definidas por lo general en sus planes estratégicos o bien la herramienta más reciente del *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral*.



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica