

---

# LOS COSTES DE LA CALIDAD: CONSIDERACIONES SOBRE SU APLICACIÓN A BIBLIOTECAS Y SERVICIOS DE DOCUMENTACIÓN

## 1. RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD CON LOS COSTES.

La implantación de sistemas de gestión de la calidad, tiene un claro origen y aplicación en el mundo empresarial. En la medida en que el principal objetivo de una organización empresarial es la obtención de beneficios, la gestión de calidad sólo tiene sentido en cuanto el impacto que puede tener en la consecución de los mismos. El concepto beneficio está intrínsecamente asociado al concepto de coste por lo que cuando hablamos de gestión de costes o análisis de costes en organizaciones no lucrativas entramos en un terreno difícil por la propia indefinición del concepto beneficio.

Por otro lado hablar de "costes de la calidad" dentro de una empresa u organización implica que se den las dos condiciones presentes en el enunciado: existencia de un sistema de contabilidad de costes, y la existencia de un sistema o unas especificaciones de calidad de los productos o servicios generados.

Analizando los motivos que empujan a las empresas a abordar la implantación de sistemas de calidad podemos establecer unas líneas de convergencia y divergencia con las motivaciones existentes en bibliotecas y servicios documentales.

- Hay un primer grupo de directivos que eligen esta vía porque están plenamente convencidos de que la calidad es la única vía de supervivencia. "Si yo doy malos productos o servicios mis clientes van a desaparecer o huir hacia la competencia y ello significa la desaparición de mi empresa". También este planteamiento se produce en bibliotecas y centros de documentación cuando se realizan trabajos prospectivos. Son muchos los autores que opinan que la filosofía de la calidad es la única que crea unas condiciones de adaptabilidad y flexibilidad que permiten evolucionar en un entorno cambiante. Del mismo modo numerosos profesionales opinan que si servicios documentales y bibliotecas no asumen los cambios que demandan sus clientes pueden llegar a desaparecer por falta de usuarios, ya que éstos buscan fórmulas para acceder a la información.

**Elija García-Morales Huidobro**  
GAD, SA

La relación de la calidad con el coste en este tipo de planteamientos es un aspecto que ocupa un lugar secundario, aunque importante, asumiéndose como un elemento necesario que hay que tener en cuenta para lograr unos objetivos propuestos.

- Hay un segundo grupo que asocia la implantación de sistemas de gestión de calidad a la reducción de costes, y ven en los mismos una tabla de salvación que les puede permitir abaratar sus productos/servicios y obtener un mayor margen de beneficio. También en las bibliotecas y centros de documentación se plantea como detonante de la introducción de sistemas TQM políticas de reducción presupuestaría que implican la consiguiente expectativa de reducción de costes.

- Hay un tercer grupo de directivos que busca conseguir la certificación conforme a las normas ISO 9000, planteándose más que la obtención real de la calidad, el objetivo de "aprobar un examen" o conseguir un manual y unos procedimientos de calidad. En muchos de estos casos la calidad supone un coste que es necesario asumir para no quedar fuera de la cadena de clientes proveedores que establecen como requisito la certificación. Bibliotecas y servicios de documentación pertenecientes a este tipo de empresas u organizaciones que buscan la certificación a cualquier precio entran en la misma dinámica de asumir su parte correspondiente de los costes de dichas actividades. No es frecuente sin embargo el que los servicios documentales entren en esta dinámica por propia iniciativa ya que no tienen exigencias de mercado en ese sentido. Sin embargo no hay que desear el peligro de caer en unos excesos "normativistas" que empujen a nuestros centros a desviar el objetivo de la obtención de un sistema que garantice la calidad de los servicios prestados substituyéndolo por un papel certificado.

Bibliotecas y servicios documentales, por su relación tradicional con mercados cautivos y su mayoritaria dependencia del sector público o semipúblico, pueden ver difícil que sus clientes desaparezcan y tener una tendencia mayor a posicionarse en el segundo grupo mencionado, pensando que la implantación de un sistema de gestión de calidad es una vía para obtener una reducción de costes.

Ahora bien, ¿es esta una relación cierta?. En la bibliografía sobre gestión de calidad y costes de la calidad, se dan cifras que indican que en el sector servicios las reducciones de costes

derivadas de la implantación de sistemas de calidad oscilan entre el 20 y 30% de los costes totales. Estos datos en su mayoría se presentan de forma borrosa y poco demostrados documentalmente, por lo que hay que tomarlos con cautela y pensar que la correcta gestión de la calidad no produce milagros a corto plazo.

Lo que sí es previsible es que la gestión de calidad en la medida en que incorpora el análisis y rediseño de nuestros procesos de trabajo permita reducir costes organizativos. También la prevención de fallos y errores en nuestros productos/servicios permite reducir costes de corrección, revisión, reelaboración, o devolución de los mismos. Esto en la economía de mercado tiene un impacto real sobre la actividad de la empresa, sobre el producto y servicio que esta vende. Sin embargo en un organismo sin fines lucrativos se plantean muchos interrogantes:

¿Se pueden reducir costes de organización dando igual o mejor servicio?

¿Se puede aumentar la cuota de mercado (número de usuarios servicios) al mismo o menor coste?

¿Cuesta más dar mejor servicio?

¿Cuesta más dar más servicios?

¿Qué ocurre en un servicio público si el servicio prestado no es de calidad? ¿existe el derecho de devolución o de resarcimiento al cliente? ¿los fallos generan costes?

¿Qué beneficios se obtienen con la incorporación de costes en la mejora de la calidad?

La relación entre costes y calidad se ve establecida por el concepto de beneficio, beneficio que en los empresas será de carácter monetario y que en los servicios públicos será de carácter "social" (mayor número de clientes servidos, mayor número de servicios prestados o mayor satisfacción de los clientes con el servicio). Cada vez existe una mayor tendencia a transformar este beneficio social en valores monetarios, independientemente de que éstos se cobren o no.

Los beneficios se pueden obtener por una de estas tres vías, cuya posible aplicación a bibliotecas y centros de documentación como

proveedores de un servicio con alto componente de beneficio social se analizan en cada una de las alternativas:

- Reducción de costes: si establecemos como objetivo final de nuestro planteamiento la reducción de costes podemos generar una paralela reducción de la calidad, lo que es muy peligroso ya que en un modelo de comportamiento de mercado nos hace entrar en el círculo de la pérdida de clientela. Así que relacionando los costes con la calidad tenemos que incorporar siempre la condición de que una reducción de costes no puede nunca ir acompañada de una disminución de la calidad, es decir del nivel de satisfacción del cliente con el producto/servicio prestado.

La reducción de costes debido a la mejoras organizativas derivadas de un buen sistema de gestión de calidad serán beneficiosas tanto para la empresa privada (que podrá abaratar los precios u obtener un mayor beneficio unitario), como para las entidades públicas (que con los mismos recursos podrán aumentar sus cuotas de servicio).

- Aumento del número de unidades vendidas/servidas: La mejora de la calidad de un producto o servicio sin alterar su coste produce en condiciones normales de mercado una mayor demanda del mismo, respecto a lo que pueda ofrecer la competencia. En la empresa privada esto significa un aumento de las ventas, en un servicio público significa un aumento del número de prestaciones o de la población atendida obteniéndose con ello el consiguiente beneficio social.

- Aumento del precio: Un Producto o servicio que se diferencia por su mejor calidad de los de su competencia puede ser vendido a un precio mayor. Este concepto por su carácter exclusivista puede parecer inaplicable para el sector público y sin embargo no lo es: por un lado para establecer unos niveles de servicio público dirigidos a sectores específicos de la población y en algunos casos establecer políticas de precios en base a determinados hechos diferenciales, El aumento de los costes por otro lado puede ser condición necesaria para la mejora de la calidad de ciertos servicios públicos siendo esto justificable por la cantidad de beneficio social obtenido de la prestación.

Así pues vemos que cuando se habla de costes de la calidad podemos estar hablando de muy distintas situaciones, de objetivos y presupuestos de partida, y que difieren en su aplicación a los servicios públicos y al entorno empresarial.

Antes de continuar hay que deshacer dos ideas preconcebidas en esta relación:

- Que la calidad siempre cuesta más.
- Que la implantación de sistemas de calidad siempre implican una reducción de costes.

Dependiendo del tipo de organizaciones y del punto de partida de las mismas pueden producirse cualquiera de los dos casos o la combinación de ambos en distintas etapas temporales. Lo que sí es un axioma es que implantar un sistema de mejora de la calidad implica conocer y controlar los costes de nuestra actividad ya que difícilmente se pueden tomar decisiones acertadas de gestión sin este elemento.

## 2. EL CONCEPTO DE LOS COSTES DE CALIDAD.

Para desarrollar este concepto tenemos que tener claro que costes de la calidad no significa sólo lo que nos cuesta en tiempo, esfuerzo y dinero mejorar nuestra calidad sino todos aquellos fallos que nos obligan a rehacer trabajos o prestaciones que son inaceptables o defectuosos. En este sentido podemos aceptar que coste de calidad es todo aquel que no se hubiese producido si la calidad fuese perfecta.

Del mismo modo que los fallos y errores en los Procesos de trabajo se pueden estar produciendo en cualquier parte de la cadena de trabajo, o de la organización, el concepto de costes de calidad no es algo exclusivo de aquellas personas o departamentos que se encargan de la calidad. El problema afecta a todo la colectividad.

La ASQC (American Society for Quality Control) define los costes de la calidad como "la medida de los costes relacionados directamente con el logro o no de la calidad del producto o servicio. En concreto los costes de calidad son los costes totales en los que se incurre al:

- Invertir en la prevención de las no conformidades con los requisitos.
- Evaluar la conformidad con los requisitos.
- Fallar en cumplir los requisitos".

Esta definición incorpora el término conformidades con los requisitos establecidos, lo que, significa que cuando tratamos de la aplicación de los costes de calidad a bibliotecas y servicios de documentación, deberían existir ya previamente definidos unos requisitos establecidos para obtener los estándares de calidad del servicio. Sin embargo la situación en la que se encuentran nuestras bibliotecas y servicios de documentación difícilmente nos permitiría hablar de coste de NO conformidades (porque no existe el requisito al que se ajusta la conformidad) o costes de evaluación (porque no está determinado lo que hay que evaluar) y mas aún en muchos casos ni siquiera podemos hablar de costes (porque no hay ningún método contable que permita conocer los mismos). Así pues en el orden de sucesión lógica de los acontecimientos debiéramos empezar por cómo aplicar el control de costes en una organización y luego ver como una vez conociendo los mismos podemos tener una herramienta valiosísima para gestionar calidad (decidir qué servicios satisfacen mejor a nuestros clientes, qué costes estamos dispuestos a asumir, cómo distribuimos mejor nuestros recursos y el precio real de los que valen).

### **3. LAS CATEGORÍAS DE COSTES DE LA CALIDAD.**

Tradicionalmente los costes de la calidad se han dividido en tres categorías:

- Costes de prevención
- Costes de evaluación
- Costes de fallos

Las dos primeras son categorías positivas, en el sentido de que engloban todos los costes originados dentro de una organización para obtener la calidad.

- Costes de prevención son los costes de todas las actividades, diseñadas específicamente para prevenir la mala calidad. Ejemplo el coste de elaborar un procedimiento de trabajo destinado a prevenir los errores en el proceso de creación de una base de datos bibliográfica.

- Costes de evaluación, son los costes correspondientes a la medida, evaluación o auditoría de productos y servicios para garantizar la conformidad con los estándares de calidad y los requisitos de funcionamiento del servicio.

El término no conformidad indica, como decíamos anteriormente, que en la biblioteca o servicio de documentación han sido previamente definidos unos estándares de calidad y los requisitos necesarios para cumplirlos. El ejemplo podría ser el siguiente: nosotros hemos establecido un estándar de calidad en la entrega de fotocopias de artículos de revista solicitadas por los usuarios en el plazo de 48 horas. Para que ese estándar se cumpla hemos puesto una serie de requisitos como que las peticiones solicitadas en el día se hayan buscado en el mismo día de la solicitud, que se realice un número determinado de fotocopias, etc. El coste de la evaluación será todo aquel derivado de la medición del grado de cumplimiento del estándar o de la auditoría del proceso para ver si se están llevando a cabo los requisitos establecidos.

La tercera categoría de costes es un elemento negativo y también se habla de ellos como los costes de la no calidad (CNC). Son los costes de fallos que son los resultantes de productos o servicios no conformes con los requisitos necesidades de cliente y se pueden dividir en:

- Costes de fallos internos: aquellos que tienen lugar antes de la entrega o expedición de un producto o del suministro de un servicio al cliente. El ejemplo en una biblioteca sería el número de correcciones a realizar en un boletín de nuevas adquisiciones generado automáticamente por el sistema de gestión de bibliotecas, antes de ponerlo en circulación.

- Costes de fallos externos: son los que tienen lugar durante y después de la entrega del producto o servicio al cliente. El tratamiento de reclamaciones por parte de los usuarios de nuestros servicios de documentación puede ser un buen ejemplo de fallos de estas características. Este tipo de fallos suponen en las empresas comerciales pérdidas a veces irreversibles de clientela y un enorme aumento de costes en los esfuerzos destinados a la captación de nuevos clientes.

En el cuadro siguiente recogemos de forma gráfica las categorías de costes de la calidad con ejemplos aplicables a bibliotecas y servicios de documentación. La división de los costes de

calidad en estas categorías será un elemento esencial para convertir esta información en una herramienta de control y gestión.

CATEGORIA	ELEMENTOS DE COSTE	EJEMPLOS BIB. Y S. DOCUMENTAL
COSTES DE PREVENCIÓN	<p>Desarrollo de diseño de servicios</p> <p>Prevención de compras</p> <p>Prevención de operaciones</p> <p>Administración de la calidad</p>	<p>Costes de planificación de un proceso de edición de una base de datos.</p> <p>Costes de creación de especificaciones para proveedores de mantenimiento del sistema informático de la biblioteca.</p> <p>Costes destinados a prevenir errores de catalogación e indización de las bases de datos bibliográficas.</p> <p>Costes de recursos materiales y de horas de personal destinados a la gestión de la calidad.</p>
COSTES DE EVALUACIÓN	<p>Evaluación de compras</p> <p>Evaluación de operaciones</p> <p>Evaluación externa y otros costes</p>	<p>Costes de control de cumplimientos de las especificaciones impuestas a los proveedores de la biblioteca o servicio de documentación.</p> <p>Costes de los trabajos de evaluación del cumplimiento de estándares y especificaciones de creación de las bases de datos.</p> <p>Costes derivados de la utilización de consultorías externas para realizar los trabajos de auditoría y evaluación. Otros costos generados por la actividad evaluadora.</p>
COSTES DE FALLOS INTERNOS	<p>Fallos de diseño</p> <p>Fallos de compras</p> <p>Fallos de operaciones</p> <p>Otros fallos</p>	<p>Costes derivados de tener que rehacer una base de datos diseñada para su lanzamiento al mercado.</p> <p>Costes producidos por los fallos del servicios de mantenimiento técnico del sistema de gestión de bibliotecas.</p> <p>Costes producidos por la corrección de errores de catalogación e indización de los fondos.</p>
COSTES DE FALLOS EXTERNOS	<p>Reclamaciones</p> <p>Devoluciones</p> <p>Pérdida de clientes</p>	<p>Costes de gestión de las reclamaciones de los clientes.</p> <p>Costes de rehacer trabajos entregados o servicios ya prestados a los clientes.</p> <p>Costes de las campañas de marketing para la captación de clientes.</p>

Figura 1. CATEGORIZACIÓN Y EJEMPLOS DE LOS COSTES DE LA CALIDAD

#### **4. APLICAR EN BIBLIOTECAS Y SERVICIOS DE DOCUMENTACIÓN SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SISTEMAS DE CONTROL DE COSTES.**

Como ya hemos indicado anteriormente, para llegar a poder hablar de "costes de la calidad" en bibliotecas y servicios de documentación se debe previamente haber trabajado en dos direcciones:

La implantación de sistemas de gestión de calidad.

La implantación de sistemas de control o contabilidad de costes.

Los objetivos perseguidos por estas dos líneas de actuación serán convergentes en el sistema de costes de la calidad.

El control de costes será una herramienta de gestión que nos permitirá:

- Obtener información contable sobre el coste de nuestra actividad.
- Mejorar la gestión presupuestaria.
- Establecer el valor del servicio prestado y su posible precio en una situación real de mercado.
- Tomar decisiones teniendo en cuenta la relación coste/efectividad.

La implantación de un sistema de control de costes implicará una serie de actuaciones:

- Determinar los elementos de servicio prestado con el fin de obtener costes por unidad de servicio realizada. (ej. coste por unidad bibliográfica prestada, coste por artículo de revista proporcionado, coste por realización de búsquedas bibliográficas, etc.)
- Determinar las actividades objeto de imputación de costes (trabajos de catalogación, adquisición, ordenación de fondos, etc.)
- Determinar los centros de costes (departamentos de adquisiciones, dirección, proceso técnico, etc.)
- Conocer los costes directos imputables a centros de costes, actividades y servicios.
- Conocer los costes indirectos y establecer las fórmulas para su aplicación.
- Establecer un sistema de gestión que permita automatizar la recogida y tratamiento de los datos de costes, de forma que sea posible un seguimiento continuado de los mismos.

La introducción de sistemas de gestión de la calidad en bibliotecas irán dirigidos a:

- Mejorar el servicio al cliente externo.
- Mejorar la imagen.
- Mejorar los Procesos de trabajo en una orientación cliente/proveedor interna.
- Incrementar la productividad y ser mas competitivos dentro de nuestro entorno.
- Trabajar en equipo con una filosofía participativa y motivadora.

Ello implica también una serie de pasos destinados a:

- Establecer los estándares de calidad de servicio incorporando la voz del cliente a nuestras organizaciones.
- Convertir los estándares de calidad en especificaciones o requisitos que se deben cumplir en el interior de nuestra organización para satisfacer las necesidades/expectativas expresadas por nuestros clientes.
- Identificar los fallos producidos en nuestras bibliotecas y servicios de documentación analizando las causas posibles.
- Revisar todo el proceso que conduce a la prestación del servicio al cliente para someterlo a un control que permita prevenir los fallos.
- Documentar nuestra actividad mediante la elaboración del manual de calidad y de los correspondientes procedimientos de trabajo.
- Formar y motivar al personal en la nueva filosofía de gestión, herramientas de calidad, técnicas de trabajo en equipo, etc.

#### **5. IMPLANTAR UN PROGRAMA DE COSTES DE LA CALIDAD.**

Una vez establecidos los niveles anteriores podremos hablar de controlar los costes de la calidad en sus dos grandes líneas de acción:

- Costes producidos por todas aquellas acciones llevadas a cabo para obtener el nivel de calidad establecido.
- Costes producidos por los fallos de calidad de nuestra organización y; no conformidades con los requisitos y estándares establecidos.

Las cifras de costes de calidad se convertirán en un elemento decisivo para establecer prioridades en las acciones correctoras. Estas cifras se obtendrán del propio sistema de costes establecido en la biblioteca, imputando los mismos a las distintos categorías que anteriormente hemos analizado.

La introducción de un programa de gestión de costes debe hacerse siempre de forma positiva porque pone de manifiesto multitud de errores incluso en organizaciones con una media de calidad más que aceptable. Esto puede conducir a las personas a una obsesión por la perfección que puede generar grandes insatisfacciones.

Los objetivos de la introducción de un programa de estas características, tienen que ser claros y conducentes siempre a facilitar los esfuerzos por mejorar la calidad reduciendo los costes operativos. En este sentido las prioridades deben ser:

- Atacar directamente los costes de fallos, tanto internos como externos.

- Invertir en actividades de prevención adecuadas para la mejora.

- Reducir costes de evaluación y control a medida que se van obteniendo resultados.

Tras esta primera aproximación conceptual al tema de los costes de la calidad en bibliotecas y servicios de documentación podemos extraer una serie de conclusiones:

- Que bibliotecas y servicios de documentación prestan servicios y realizan transacciones con una materia prima, "la información", que tiene un valor en el mercado, lo que hace que cada vez se tienda más a analizar estos servicios bajo perspectivas mercantiles, y a considerar el valor de la actividad realizada.

- Que al hablar de costes de dichas actividades nos encontramos con enormes dificultades para asociarlas al concepto beneficio, por lo que aunque mayoritariamente estemos tratando de servicios públicos se impone el realizar una valoración económica del denominado "beneficio social".

- Se impone la introducción de metodología de control de costes en las bibliotecas y su asociación a la obtención de la satisfacción del cliente con los servicios prestados, es decir, con la gestión de la calidad. Existe ya sobre ambos aspectos una creciente bibliografía profesional que nos puede, ser de gran utilidad para trabajar en ambos sentidos.

- El nivel de trabajo con un programa de "costes de la calidad" será una evolución natural de la implantación de los sistemas expuestos en el punto anterior y nos permitirán analizar todos los costes derivados de la prevención y evaluación de la calidad de nuestro centro, y aquellas producidas por fallos tanto internos como externos.

- Toda la estrategia orientada a introducir un programa de gestión de costes en una biblioteca o servicio de documentación debe girar en torno a una premisa, fundamental: los fallos tienen una serie de causas y esas causas se pueden evitar. Prevenir es siempre más barato que tener que solucionar los problemas a posteriori.

## BIBLIOGRAFÍA.

**Campanella, Jack.** *Principios de los costes de la calidad.* Madrid. Díaz de Santos, 1992

*Can Low Cost and Better Service Co-exist?.* En: *Library Review*, 43 (5), 1994, p., 60

**Dunn, J. and Martin, Jr.** *The whole cost of libraries.* En *Library Trends*, 42 (13), winter 1994 p. 564-577

**Hayes, S., Brown, D.** *The Library as a Business: Happing the Pervasiveness of Financial Relationships in Today's Library.* En *Library Trends*, 42 (3), winter 1994," p. 404-41

**Kantor, P.B.** *Three studies of the economics of academic libraries.* En *Advances in Library Administration and Organization: A Research Annual.* Greenwich Co Jai Press, 1986.

**Mitchel, B.J.** *Cost analysis of library functions: A total system approach.* Greenwich Co Jai Press.

**Roberts, S.A.** *Cost management for library and information services.* London Butterworths, 1985.

**Robinson, B. and Robinson, S.** *Strategic Planning and Program Budgeting for Libraries,* En *Library Trends* 42 (3) winter 1994, p. 419-447.

**Salalin, J.M.** *Quelques questions posées par l'économie aux bibliothèques (et viceversa).* En *Bull. Bibl. France*, 39 (3), 1994, p. 8-13.

**Senlle, A.** *Calidad total en los servicios y en la Administración Pública.* Barcelona. ed. Gestión 2000, 1993.

**Sizer, A.** *Making money: Fees for Library Services.* New York: Neal-Schuman, 1989.

**Stevenson, G.** *Managerial Accounting for Librarians and Other Not-For-Profit organizations.* Chicago: A.L.A., 1991.

**Taladriz, M.** *Control de calidad y costes de los servicios de información.* En *Revista Española de Documentación Científica*, 17 (4), 1994, p. 450-459.

**Turock, B.** *Creating a Financial Plan: a how-to-do-it manual for librarians.* New York: Neal-Schuman, 1992.

Elisa García-Morales Huidrobo es socia Directora del Gabinete de Asesores Documentalistas S.A (GAD). Profesora de los cursos de postgrado en Información y Documentación en las Universidades Carlos III de Madrid y Universidad de Santiago de Compostela, en las especialidades de Evaluación y Gestión de Calidad en Bibliotecas y servicios de documentación.