



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO
"Antonio Núñez Jiménez"

FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de

Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Título: Procedimiento para el diseño de un sistema de costos de calidad en la UEB Hotel Miraflores, Empresa ISLAZUL Holguín.



Autor: Dania Sonia Zúñiga Durán.

Tutor: Msc. Marcos Miguel Medina Arce.

Ing. Miguel Quiñones Vargas

Moa 18 de junio del 2010

"Año 52 de la Revolución"

PENSAMIENTO

PENSAMIENTO



“.....Para asegurar el ahorro, para asegurar la producción se sacrifica constantemente la calidad, en muchos sectores de nuestra industria....” 27/08/1961

DEDICATORIA

Dedicatoria:

A mi pequeña hija Yanisleydis García Zúñiga que es la razón de mi vida.

A mi abuela que con su ayuda me ha permitido forjar mi porvenir.

A mis hermanos que me han allanado el camino y levantado los ánimos en los momentos más difíciles.

A mi querida e incondicional familia, compañeros de trabajo, amigos, etc, que siempre han estado a mi lado multiplicando mis fuerzas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos:

A la Revolución que tanta prioridad le ha dado a la formación profesional.

A nuestro Comandante en Jefe ídolo de nuestra Revolución.

A la Dirección de la UEB que me dio la oportunidad de continuar mi superación.

A mi tutor Marcos Miguel Medina Arce por su apoyo incondicional e infinita paciencia.

Al colectivo de profesores que han transitado en todo el recorrido universitario.

RESUMEN

RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma fue realizado en la UEB Hotel Miraflores, perteneciente a la Empresa Islazul Holguín, con el propósito de identificar los elementos de costos de calidad que hicieran posible la elaboración de un sistema de costos de calidad en la UEB.

A partir de la preocupación por parte de los directivos de la UEB por no encontrarse establecido un sistema de costos de calidad que permitiera el cálculo de los costos totales de calidad, surgió la necesidad de la aplicación de un procedimiento metodológico para diseñar dicho sistema, con el propósito de facilitar la evaluación de nuevos programas de mejora de la calidad y la obtención de mayores niveles de eficiencia y eficacia de los procesos.

Luego de concluida la investigación se arribó a las siguientes conclusiones: fueron identificados los elementos de gastos que componen los costos totales de calidad, quedan establecidos registros y modelos para el cálculo de los costos de calidad así como indicadores de gestión para la evaluación de la eficacia de los procesos.

Por estas razones se recomienda generalizar el procedimiento desarrollado en la investigación al resto de las áreas, con el apoyo de los jefes de cada área y la especialista de calidad; además de la inclusión de la documentación de este procedimiento como parte de los documentos que conforman el Sistema de Gestión Integrada de la Organización.

Para la realización de este trabajo se utilizaron técnicas investigativas tales como: revisión bibliográfica, encuestas, entre otras, para dar cumplimiento al objetivo propuesto.

ABSTRACT

This Diploma Research Paper was carried out in the UEB Hotel Miraflores, Enterprise ISLAZUL Holguín, with the aim to identify the elements of quality cost that can be possible to do a quality cost system in the UEB.

Starting with the concern by the entity's managing for the reason that there is not available a system quality cost that can be possible to calculate the quality total costs, we were faced with the need to apply a procedure for design the system, making more easy the evaluation of new improvement quality programs and the same time to increase the efficiency by process.

After having concluded the investigation you arrived to the following summations: the elements of quality costs were identified; they are established registrations and models for the calculation of the quality costs, as well as administration indicators for the evaluation of the effectiveness of the process.

We were recommending generalizing this procedure to the rest of areas of the unit, with the support of the team's chief by area, besides including this procedure like a part of documents of Gestion Integrate System in the unit.

We carried out research by means of bibliographic revision, and interviews of staff of the unit, this allowing us to fulfil the whole of our aims.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA	5
1.1 Evolución teórica del objeto de estudio	5
1.2 Breve referencia sobre los costos	11
1.3 Los costos de calidad	14
1.3.1 Clasificación de los costos de calidad	19
1.3.2 Importancia teórico - práctica del cálculo de los costos de calidad	25
1.3.3 Principios de funcionamiento de un sistema de costos de calidad	27
1.4 Diferentes enfoques metodológicos para el cálculo de los costos de calidad .	31
1.5 Metodología propuesta para el diseño del sistema de costos de calidad.....	32
CAPÍTULO II: IMPLANTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD EN LA UEB HOTEL MIRAFLORES. APLICACIÓN PARCIAL.	33
2.1 Caracterización de la UEB Hotel Miraflores, Empresa Islazul, Holguín.....	33
2.2 Valoración general de la situación actual de la UEB.....	35
2.2.1 Sistemas automatizados.....	36
2.2.2 Principales indicadores económicos.....	37
2.2.3 Planificación, registro y análisis del costo	38
2.2.4 Evaluación del desempeño	38
2.2.5 Valoración del sistema de gestión de la calidad.....	39
2.3 Aplicación del procedimiento para el diseño del sistema de costos de calidad en la unidad	42
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Desde hace algún tiempo han tomado gran auge las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios por su alta demanda, representando en la mayoría de los países la mayor parte del PIB y ya dentro de ellas, las del sector turístico en la actualidad constituyen un factor generador de empleo que contribuye a mejorar el balance económico en el ámbito internacional, esta situación involucra al sector en un entorno de mercado fuertemente competitivo, en el que los distintos centros turísticos han establecido estrategias de diferenciación o segmentación, basados en mejorar la satisfacción del cliente, lo cual sólo puede lograrse con la prestación de un servicio de alta calidad.

En el mundo globalizado de hoy la calidad se ha convertido en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado y unida a la excelencia del servicio, el arma competitiva fundamental para tener éxito en el turismo y la hotelería. Hoy en día las cadenas y hoteles más competitivos han utilizado algún proceso de implantación y desarrollo de la calidad y en ocasiones certificación e incluso solicitud y otorgamiento de premios por el nivel de calidad alcanzado.

El aspecto económico es un factor importante para demostrar la necesidad de medir, asegurar y mejorar la calidad de un producto o servicio y para definir la posibilidad de esfuerzo en un programa de mejoramiento. Una empresa cualquiera realiza periódicamente balances financieros para comparar los costos reales con los costos presupuestados. Usualmente esta actividad es realizada por el departamento de contabilidad, pero es difícil encontrar entre los centros de costos creados y en las cuentas utilizadas algunos asociados a la calidad.

Hoy es conocido que para lograr la calidad no basta con cumplir con las normas establecidas en el diseño del producto sino que además esta será el resultado de un adecuado estudio del mercado, sistema de promoción, prestación del servicio, que satisfagan al cliente. Estos y otros costos ya no son productos a la mala calidad sino gastos necesarios para generar la misma.

Aunque existe literatura especializada y algunas investigaciones que valoran la estimación de los costos de calidad como una medida de eficiencia y eficacia (Normas ISO 9000:2008; Perfeccionamiento Empresarial; enfoque de los Sistema Integrados de Gestión), en la práctica se manifiestan hechos como la falta de registros de los datos contables de las organizaciones hoteleras en cuanto a los hechos vinculados con la calidad de los servicios.

Los sistemas de costos de calidad son una herramienta administrativa de decisiones, que le permite a la dirección cuantificar y jerarquizar los gastos monetariamente. La implantación de un sistema de costos de calidad permitirá a la organización optimizar sus esfuerzos para lograr con un manejo racional de los costos, desarrollar un producto o servicio de alta calidad.

El hecho de que no esté establecido un sistema de costos de calidad dentro del sistema de gestión de la calidad en la UEB Hotel Miraflores, Empresa ISLAZUL, Holguín, dificulta el cálculo de los costos asociados a la no calidad y a las no conformidades en las mismas, así como la valoración de nuevos programas de mejora de la calidad y la detección de las áreas con más problemas dentro de la unidad, por lo que el problema científico es: **¿Cómo elaborar un sistema de costos de calidad dentro del sistema de gestión de la calidad que permita calcular los costos totales de calidad?**

Por tanto el **objeto de estudio** de esta investigación es el sistema de gestión de la calidad y el **campo de acción** son los elementos del costo de calidad en la UEB Hotel Miraflores, Empresa ISLAZUL, Holguín.

Para darle solución al problema científico se formuló como **objetivo general** de la investigación determinar cuáles son los elementos de gasto que componen los costos totales de calidad y que permitan elaborar el sistema de costos de calidad.

Hipótesis: De efectivamente determinarse los elementos de gasto que componen los costos totales de calidad, se podrá conformar el sistema de costos de calidad, conforme al modelo económico cubano vigente, para calcular, planificar y analizar los costos de calidad como parte fundamental del proceso de toma de decisiones por parte de la dirección de la UEB para lograr una mayor eficiencia y eficacia de los procesos.

Métodos científicos utilizados

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis: para establecer tendencias e insuficiencias en el campo de acción y el objeto de estudio y definir las conclusiones.
- Hipotético – deductivo: para la formulación de la idea a defender.
- Inducción – deducción: para tomar partido sobre la literatura revisada.
- Histórico – lógico: para desarrollar el análisis de investigaciones anteriores y antecedentes que permitan continuar su estudio.

Métodos empíricos:

- Análisis documental: revisión de fuentes de información para conocer el estado del arte y el estado real de la organización en su historia viva.
- Observación: para constatar donde se reflejan con mayor claridad los costos asociados a la no calidad y a las no conformidades.
- Encuesta: para conocer la existencia o no de un mecanismo que permita el cálculo, planificación y análisis de los costos de calidad.
- Entrevistas: para verificar y conocer información de primera mano relacionada con el objeto de estudio.

Tareas de investigación:

1. Análisis y revisión de fuentes bibliográficas actualizadas, normas, resoluciones e instrucciones relacionadas con el objeto de estudio.
2. Caracterización de la UEB y principales indicadores económicos.
3. Propuesta de los pasos para la implantación de un sistema de costo de calidad y los costos que se deben tener en cuenta en los mismos.
4. Aplicación parcial y evaluación de la metodología implementada.
5. Informe final.

Aportes

La presente investigación constituye una herramienta para la evaluación de la eficacia y eficiencia en las organizaciones, a través de la definición de indicadores de gestión y la aplicación del enfoque de procesos. Contribuye al análisis de la gestión en la organización y el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones por parte de los directivos, con el objetivo de reducir los costos operativos de las empresas y la evaluación de nuevos programas de mejora de la calidad.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA

En el presente capítulo se hará referencia a varios elementos conceptuales relacionados con la temática del sistema de gestión de la calidad y de los costos de calidad, lo que sustentará el conocimiento sobre aquellos aspectos decisivos en la interpretación de su naturaleza. En el orden metodológico se analizarán diferentes aspectos inherentes a la evolución del concepto objeto de estudio.

1.1 EVOLUCIÓN TEÓRICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

El concepto de calidad ha tenido una evolución en el tiempo y fundamentalmente desde mediados de la época actual, ha experimentado un desarrollo vertiginoso expresado por diferentes autores como Edwards W Demings, Joseph M. Juran, John W. Enell, por citar algunos, que permiten deducir que la calidad es dar al cliente lo que espera recibir o sea, un producto bien acabado o un servicio bien prestado a un precio asequible.

El diccionario de lengua española, define calidad como cualidad o conjunto de cualidades de una persona o cosa que permiten compararla con otras de su especie¹ y en términos filosóficos se plantea que no es más que las categorías que reflejan importantes aspectos de la realidad objetiva².

Desde el punto de vista técnico Juran aportó la primera definición de calidad conocida y caracterizó el concepto a partir de dos enfoques fundamentales:

- Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.
- La calidad consiste en no tener deficiencias³.

¹ Santillana, 1993. _ p. 73

² Rosental y Ludin, 1973. _ p.55

³ Juran, J. M. Manual de Control de la calidad. Tomo I. Cuarta edición. Editorial Félix Varela. La Habana, 2006. _ p. 2.1 y 2.2

La doctora Michelena opina que la definición y aplicación de la calidad depende del momento y contexto en que se observa y analiza, por lo tanto considera que la calidad es el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad⁴.

Con el objetivo de eliminar las diferencias de argot e historia cultural de las distintas industrias, los rápidamente cambiantes ingredientes de aptitud para el uso y los deliberados esfuerzos humanos, se hizo necesaria la creación y utilización de una terminología que asegurara ciertas ventajas para las organizaciones y para los mismos directivos⁵. Esta actividad sólo podía efectuarse mediante el establecimiento de términos y definiciones que facilitaran la comunicación entre el personal involucrado con el aseguramiento de la calidad, así como facilitar la comprensión de los términos generales que se emplean y aquellos términos usados específicamente en la normalización de sistemas de calidad. Es por eso que surge en el año 1987, la norma ISO 8402:1987 Calidad. Vocabulario, donde se define la calidad como un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas⁶.

Como las exigencias del entorno y de los usuarios de las normas son dinámicas, estas son revisadas cada cierto tiempo, para dar lugar a definiciones más consensuadas y es por ello que en el año 1994 surge la norma ISO 8402:1994. Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario, donde se define el término de calidad como la totalidad de las características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas⁷.

Esta definición no sólo habla de las características de un producto o servicio, sino que introduce el término entidad, el cual le otorga mayor alcance en el sentido de

⁴ Michelena, E 2000. _ p.7

⁵ Juran, J. M. Manual de Control de la calidad. Tomo I. Cuarta edición. Editorial Félix Varela. La Habana, 2006. _ p 2.13

⁶ Ver Norma NC ISO 8402: 1987. _ p.2

⁷ Ver Norma NC ISO 8402: 1994. _ p.2

que puede ser, por ejemplo: una actividad o un proceso, un producto, una organización, un sistema o una persona o alguna combinación de los anteriores.

En este breve análisis de la definición de calidad es importante resaltar como la concepción de la calidad tiene un carácter multidimensional y polisémico al tener presente varias dimensiones a la hora de definirla y evaluarla como las cualidades, las cantidades, la oportunidad, el precio, el aspecto ecológico, entre otros aspectos.

El resultado ha sido una multitud de aristas de un mismo objeto, donde cada una de ellas parte de un marco de referencia analítico diferente y cada una con su propia terminología.

Del análisis de todas las definiciones anteriores se puede concluir que el término que actualmente define el concepto calidad tiene tres dimensiones fundamentales:

- La dimensión característica, que es el resultado tangible o intangible de los procesos.
- La dimensión requisito, que es una expresión de las necesidades de las partes interesadas (clientes, proveedores, empleados, dueños, sociedad).
- La dimensión valoración, que implica la existencia del que valora a través de un mesurando, con un método apropiado, en un lugar y momento adecuado.

La cultura de responsabilidad para el logro de la calidad, de la prevención de fallas y la búsqueda de garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad a través del aseguramiento permanente de la satisfacción plena del cliente y del trabajador; es, en la organización de una empresa, el nervio y motor de la misma, que la lleva a alcanzar su éxito y es conocida como calidad total. Por sí solo constituye un sistema de gestión esencial dentro del perfeccionamiento empresarial y es de vital importancia para la organización conocer los costos y gastos que genera con el propósito de manipularlos para lograr la mejora constante de las producciones o los servicios, el cumplimiento de su objeto social y la evaluación constante de sus

ingresos y utilidades para lograr la satisfacción de los clientes.

Las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia, sin embargo, los medios para satisfacer esas necesidades han sufrido cambios amplios y profundos.

De manera general muchos autores coinciden en la existencia de cinco etapas fundamentales en la evolución del término calidad⁸.

- INSPECCIÓN
- CONTROL DE LA CALIDAD
- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
- GESTIÓN DE LA CALIDAD
- GESTIÓN TOTAL DE LA CALIDAD

En la etapa de control de la calidad se fija un nivel aceptable del producto y se desarrolla el quehacer de la empresa, por lo que se convive con un determinado porcentaje de desperdicio anual.

Esto no es suficiente para satisfacer la necesidad de tomar acciones para reducir la producción de artículos defectuosos. Este porcentaje de defectuosos autorizado ocasiona a la empresa a través de los años innumerables pérdidas porque se desconectan las señales de alarma mientras el proceso está bajo control.

El aseguramiento de la calidad se orienta a la prevención de errores con un enfoque económico, dirigido a la disminución de los costos de calidad.

De lo anterior se deriva la necesidad de trabajar la convergencia de dos disciplinas: el control de la calidad y la contabilidad.

La gestión de la calidad: es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad, está integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en la

⁸ Ver Tabloide de Cultura por la calidad. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 2005. _ 32 p.

misma; entre sus particularidades se encuentran la medición de la satisfacción del cliente, hace un mayor énfasis en el liderazgo de la dirección, la mejora continua de los procesos y actividades, aplicación del enfoque de proceso, planificación de la calidad y la consideración de los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas en la empresa.

❖ Principios para la gestión de la calidad

Se han identificado ocho principios de la gestión de la calidad que deben ser utilizados por la dirección de la organización, los mismos se reflejan a continuación⁹.

- Enfoque hacia el cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, deben cumplir los requisitos del cliente y deben esforzarse por exceder las expectativas del cliente.
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito, la dirección y el ambiente interno de la organización. Crean un ambiente en el que las personas pueden participar plenamente para los objetivos de la organización.
- Participación de las personas: las personas a todos los niveles son la esencia de una organización y su participación plena permite el uso de sus capacidades para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: el resultado deseado se logra con más eficiencia si los recursos y las actividades afines se gestionan como un proceso. Una actividad que utilice recursos y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada (suministros) en resultados (productos), se puede considerar un proceso.
- Enfoque del sistema para la gestión de la calidad: la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados en

⁹ Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial estatal. La Habana, 2007. _ p. 117 - 118

aras de un objetivo dado, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.

- Mejoramiento continuo: el sistema debe ser sometido a la mejora continua en busca de que el servicio suministrado sea más eficiente, se adapte mejor a las variaciones del mercado, corrija la insuficiencia de los controles y mejore la relación satisfacción/ coste. La metodología para la mejora partirá de una buena recogida de los datos, su análisis, valoración y envío de los resultados a la dirección y al resto de los departamentos interesados. Permite que las empresas puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficientes se basan en el análisis lógico o intuitivo de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. La capacidad de la organización y sus proveedores para crear valor se perfecciona con relaciones mutuamente beneficiosas.

En la actualidad, muchas empresas gestionan su sistema de calidad con base en los requisitos de la norma internacional ISO 9000. Otras, pronto estarán en el proceso de conceptualizar e implantar su sistema, con base en dicha norma.

La misión de la ISO (Organización Internacional de Normalización) es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas en el mundo, con la visión de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y desarrollar la cooperación en la actividad intelectual, científica, tecnológica y comercial.

Las normas ISO 9000 suministran un sistema para evaluar los procedimientos que aseguren y administren la calidad dentro de una empresa y entre ésta y sus clientes. Por ello, no aportan especificaciones para un producto o servicio en particular, sino normas genérica para el montaje de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad. El proceso de revisión es obligatorio cada cinco años y puede llevar a la modificación o derogación de la norma.

Si la eficacia de una organización radica en la capacidad de lograr objetivos y metas; la eficiencia es la habilidad que tiene la organización para producir más con un manejo racional de los recursos, lo cual tiene estrecha relación con el concepto de productividad y esta se logra por el camino de la calidad.

La eficiencia de la empresa cubana es objetivo prioritario del modelo de Perfeccionamiento Empresarial y está basada, entre otros aspectos, en la reducción general de los costos y no quedan fuera de ello los costos de la calidad.

1.2 BREVE REFERENCIA SOBRE LOS COSTOS

Algunas bibliografías definen el concepto de costo como el desembolso o egreso que reporta un beneficio presente o futuro, es decir, es capitalizable, se registra como un hecho cuando se produce dicho beneficio y el costo se convierte en gasto¹⁰; en consecuencia el concepto de gasto se puede definir como desembolso o egreso que se consume corrientemente, es decir, en el mismo período durante el cual se causa o un costo que ha rendido su beneficio.

❖ De acuerdo con la función a la que pertenecen los gastos pueden clasificarse en:

- Gastos de administración: se originan en la dirección, en la operación y control de la compañía.
- Gastos del período: son los que afectan la utilidad cuando se consideran causados, no se acumulan en inventario alguno y se identifica con un solo período. Corresponden a los egresos generados o incurridos en las áreas de la administración y venta (mercado).
- Gastos de distribución y venta: son el valor agregado que se genera en el proceso de venta hasta la entrega del producto por parte de la compañía al cliente (sólo en los casos que la empresa asuma el flete).
- Gastos financieros: se relacionan con la obtención de fondos para la operación de la empresa e incluyen los intereses que se pagan por los

¹⁰ Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 2004. _ 487 p.

préstamos y gastos incurridos en el proceso de solicitud y aprobación de créditos para la compañía, gastos bancarios, entre otros.

- ❖ De acuerdo con el control que se tenga sobre su incurrancia se clasifican en:
 - Costos o gastos controlables: son aquellos sobre los cuales una persona de determinado nivel tiene autoridad para incurrir en ellos o no.
 - Costos o gastos no controlables: son aquellos sobre los cuales una persona de un determinado nivel no tiene autoridad para realizarlos o no.
- ❖ De acuerdo con su identificación con una actividad, producto, proceso, departamento o línea de producción se clasifican en:
 - Costos directos: los que pueden identificarse plenamente con un servicio, producto, actividad, área, departamento o centro de costos.
 - Costos indirectos: los que no pueden imputarse fácilmente a las diferentes producciones en función de las unidades, actividades, procesos u otras.
- ❖ De acuerdo con el método de costeo que se utiliza:
 - Costo total o absorbente: se caracteriza por la distribución que se hace entre el producto y los costos del período, los costos de fabricación y los que no.
 - Costo directo o variable: según este método de costeo, los costos de fabricación variables se asignan a los productos fabricados. La principal distinción de este costeo es la existencia de los costos fijos y variables. Los costos de fabricación variables son los únicos que se incurren de manera directa durante la fabricación del producto. Los costos fijos representan la actividad de reproducir o vender.

La contabilidad de costos y la contabilidad presupuestaria constituyen dos vertientes importantes de la contabilidad de gestión. A medida que ha evolucionado la contabilidad de costos han evolucionado también los distintos sistemas de costos de calidad por lo que su uso en las organizaciones se ha actualizado en correspondencia a las nuevas necesidades de las mismas.



Un sistema de costo es un conjunto de métodos, normas y procedimientos que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de una producción y de los recursos materiales, laborales y financieros.

Los sistemas de costos basados por actividades (ABC) emergieron en los años 80 del siglo XX para satisfacer la necesidad de una información más oportuna respecto al costo. Estos sistemas implican un análisis integral de las características de la organización y de los trabajos que se realizan, al realizar un seguimiento en la asignación de costos, desde las actividades de los productos terminados.

Los sistemas ABC conducen a la gestión basada en las actividades (ABM) que no es más que un valioso sistema que contribuye a la dirección de los costos de una organización a los productos o servicios.

El sistema de gestión de valor económico añadido (EVA) se limita a la imprecisión de la contabilidad financiera en el cálculo de los beneficios de la empresa sin reconocer el costo como un costo económico.

El sistema Kaizen se basa en la reducción del costo de producción de los productos, al encontrar formas de incrementar la eficiencia del proceso de producción utilizado en su transformación.

El sistema de información integral (SII) surge a mediados de los años 90 del siglo XX. Proporciona a las organizaciones un conjunto integrado de sistemas operativos, contables, financieros y directivos.

El desarrollo de los sistemas de costos y de gestión ofrece grandes beneficios a muchas empresas que desean implantar programas de mejora de la calidad, lo que ha producido un cambio en la gestión de los costos, esto se traduce en un replanteamiento de los sistemas de costos tradicionales ofrecidos por la contabilidad de gestión. Es por ello que la contabilidad de gestión debe encontrar y proponer técnicas y procedimientos para implantar, presentar y evaluar los costos

de calidad en las organizaciones.

El sistema de costo que se emplee, debe garantizar los requerimientos informativos para una correcta dirección, así como para los niveles intermedios y superiores de dirección. El sistema debe ser ante todo flexible y dinámico en cuanto a permitir a las empresas la introducción de las exigencias informativas y el análisis que aseguren una correcta toma de decisiones por lo cual deben ser ellas quienes lo confeccionen y lo adecuen a sus necesidades sin olvidar tener en cuenta los aspectos organizativos y procesos tecnológicos específicos de cada una.

1.3 LOS COSTOS DE CALIDAD

Todas las organizaciones aplican la idea de identificar costos necesarios para llevar a cabo las funciones de la empresa: desarrollo de producto, marketing, personal, producción, entre otros. Hasta los años de 1950 este concepto se había extendido a la función de la calidad, excepto para las actividades departamentales de inspección y verificación. Había por supuesto, algunos otros costos relacionados con la calidad, pero estaban repartidos por diversas cuentas, especialmente en las cuentas de gastos generales.

Durante los años 50 del siglo XX se desarrollaron departamentos en staff para tratar la calidad. Los jefes de estos nuevos departamentos tuvieron que empezar por vender sus actividades a los directivos de las empresas. Como el principal lenguaje de estos hombres era el dinero, surgió la necesidad de crear ese concepto de costo de la calidad como medio de comunicación entre esos departamentos en staff y los demás directivos.

A lo largo de esa década, a medida que los especialistas de la calidad extendían sus estudios, aparecieron algunas sorpresas.

- Los costos relacionados con la calidad eran mucho mayores de lo que mostraban los informes contables. En la mayor parte de las empresas estos costos oscilaban entre el 20 y 40% de las ventas.

- Existe una marcada tendencia a que la relación entre los costos se comporten de la siguiente manera: elevados costos en controles e inspecciones (evaluación), menores costos en prevención, que aún así determinan gran cantidad de fallos.
- Los costos de calidad no eran solamente el resultado de operaciones de fabricación, las operaciones auxiliares eran también un importante factor del costo.
- La mayor parte de los costos eran el resultado de una pobre calidad. Estaban escondidos entre los costos estándar, pero de hecho eran evitables.
- Aunque los costos de una pobre calidad eran evitables, no se había fijado ninguna responsabilidad clara para emprender una acción para reducirlos, ni se había estructurado ningún enfoque para hacerlo.

Estos decaimientos aparecieron lentamente entre un mar de confusiones. Al principio, algunos especialistas embarcaban sus empresas en unos vagos programas de costos de calidad, sin tener claros los objetivos. De forma gradual cada cual asumió el enfoque considerado más acorde a las necesidades de su organización destacándose dos tendencias:

1. Hacer una estimación de los costos de una pobre calidad como estudio puntual y utilizar lo que se hubiera descubierto, para preparar proyectos concretos de mejora.
2. Ampliar el sistema contable para cuantificar los costos de la calidad, entonces dar a conocer los resultados periódicamente. Se esperaba que la publicación de estas cifras estimulara a los directivos a emprender acciones que redujeran los costos.

Resultó que estos dos objetivos estaban interrelacionados. Algunas empresas que optaron por el primero, utilizaron estimaciones para identificar proyectos de mejora, después de lo cual, realmente, hacían mejoras, pero a continuación descubrieron que para mantener lo que habían conseguido necesitaban hacer

controles financieros que eran entonces establecidos en base a la cuantificación de los pertinentes costes de calidad. Aunque son lógicos ambos objetivos, conseguir reducciones reales de los costos solamente a través de la publicación de unos datos resultó ilusorio. Por sí mismas, las cifras publicadas no estimulan a la acción, a menos que la empresa tenga establecido un proceso estructurado de mejora de la calidad.

La expresión costos de la calidad tiene diferentes significados para muchas personas. Algunos consideran como costos de la calidad los costos para alcanzar la calidad. Otros equiparan esa expresión con los costos de funcionamiento del departamento de calidad. La interpretación que sugieren los especialistas en calidad es la de igualar costos de calidad con costos de una pobre calidad (principalmente con los costos de hallar y corregir el trabajo defectuoso)¹¹.

La tendencia ha sido la de adoptar la interpretación de los especialistas. Cada vez más, cuando los directivos usan la expresión costos de calidad, piensan en el costo de una mala calidad.

Algunas bibliografías definen el término costos de calidad como aquellos en que incurre la empresa para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello, así como de las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria¹².

Las concepciones sobre calidad y su control durante mucho tiempo estuvieron orientadas al logro de las especificaciones establecidas a criterios de los diseñadores de los productos. La calidad satisfactoria de un producto o servicio va de la mano con costos satisfactorios de calidad y servicios. Uno de los obstáculos principales para el establecimiento de un programa más dinámico de calidad en años anteriores era la noción equivocada de que el logro de una mejor calidad requiere de costos mucho más altos.

Un factor principal en estos conceptos erróneos del pasado referentes a la relación entre calidad y costo era la poca disponibilidad de datos importantes. En realidad,

¹¹ Juran, J.M. Manual de control de la calidad. Tomo II. Cuarta edición. Editorial Félix Varela. La Habana, 2006. _ p. 41 – 428.

¹² Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana, 2007. _ p. 201

en los primeros años, había una extendida creencia de que la calidad no podía ser medida prácticamente en términos de costos. Parte de la razón de esta creencia era la contabilidad de costos tradicional, que seguía la guía de la economía tradicional, además de que no se había intentado cuantificar la calidad. Por tanto, los costos de calidad, no se ajustaban fácilmente a las viejas estructuras contables.

En la actualidad no sólo se reconoce la capacidad de medición en los mismos programas de calidad, sino que estos costos son fundamentales para la administración y el control de la calidad total, así como para la planeación estratégica de las organizaciones.

La calidad es un estilo de gestión que afecta a todos los colaboradores de la empresa y que persigue producir al menor costo posible productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, al mismo tiempo que busca la máxima motivación y satisfacción de los empleados.

El cálculo de los costos relacionados con la calidad o costos de calidad propiamente dicho, permite evaluar programas de mejora de la calidad. La obtención de los costos de calidad puede constituir una herramienta muy útil para detectar las áreas con más problemas dentro de la empresa y para justificar las acciones de mejora de la calidad, medir su eficiencia y eficacia.

La calidad es un elemento competitivo que ha evolucionado rápidamente en los últimos años. Para garantizarlo muchas empresas generan sistemas que le proporcionan de una forma u otra, seguridad y mantenimiento. La implementación de estos sistemas originan los denominados costos de calidad. Es evidente que los gastos y aspectos económicos de muchas actividades relacionadas con la calidad, incluidas las inversiones en la prevención y las actividades de evaluación, les son desconocidos a las organizaciones, no obstante, tales costos son considerables y la mayoría de ellos son evitables.

Como se expresó anteriormente, como respuesta a la necesidad de determinar los costos de calidad en las organizaciones, los especialistas asumieron dos enfoques:

- Preparar unilateralmente una definición de cada tipo de costos y resumir los datos.
- Presentar a la alta dirección los limitados datos suministrados por el departamento de contabilidad y recomendar que se haga un estudio completo mediante el empleo de estos datos, los de calidad y de otros departamentos.

Sin embargo lo más recomendable si se desea establecer un sistema de recopilación de datos e información referente a los costos de calidad es realizar las siguientes acciones:

- Presentar a la dirección cualquier información disponible para mostrar que los problemas de calidad son potencialmente grandes y mostrar estos en el lenguaje del dinero para lograr el máximo impacto en la dirección.
- Recomendar que alguien de la dirección presida un equipo especial para determinar los costos de una baja calidad con la colaboración del personal de contabilidad y de otros departamentos.
- Proponer lista de costos que comprenda los correspondientes a la baja calidad (utilizando bibliografía, más los datos del departamento de contabilidad y otros).
- Recomendar que la alta dirección apruebe las definiciones y asigne responsabilidades, con un programa para la recogida de datos¹³.

El campo de aplicación de los costos de calidad dentro de la organización es amplio y profundo. Comprende un análisis del funcionamiento de todas las áreas de la empresa, por lo que permite la identificación y extracción del sistema contable de los costos incurridos en todas las actividades que buscan asegurar la obtención de la calidad ofrecida, así como el costo de la no calidad, conocido también como el precio del incumplimiento o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente.

¹³ Juran J. M., Manual de Control de la calidad. Tomo I. Cuarta edición. Editorial Félix Varela. La Habana, 2006. _ p 4.12

Determina la influencia de elementos como son: los proveedores o servicios subcontratados, al igual que los medios de entrega del producto o servicio, la propia empresa y los consumidores (clientes).

Al analizar los costos de calidad se debe tener en cuenta toda la información que se pueda obtener por las vías tradicionales utilizadas en la organización, incluso algunas que no sean tan tradicionales, pero sobre todo es importante recepcionar información desde el sistema de contabilidad, duplicar el sistema de contabilidad en la medida que esto sea posible, tomar información de los reportes establecidos, además de la introducción de nuevos reportes y la realización de estimaciones.

En este caso se requiere mucho de las estimaciones y de la utilización de la información obtenida del departamento contable, pero en realidad lo mejor es una combinación de las mencionadas en el párrafo anterior.

1.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD

En la actividad diaria de las organizaciones se presentan problemas como: el rechazo de un lote de producción por incumplir con cierta característica de calidad, la repetición de una orden de trabajo total o parcialmente por no haber cumplido las especificaciones de calidad, la devolución de productos por los clientes, la venta de productos a un precio inferior al convenido con el cliente por no haber alcanzado la calidad requerida, la repetición de documentos, modelos y otros que ocasionan gastos a la empresa que podrían haberse evitado; a los costos asociados a estos problemas se les denomina costos evitables de la calidad, costos de no conformidad o más comúnmente costos de no calidad.

Para evitar incurrir en estos costos las direcciones de las empresas toman medidas que a menudo suponen costos adicionales para la empresa y que se denominan costos discrecionales de la calidad. Son costos que la dirección de la empresa puede decidir cuándo y cómo gastar en ellos o costos de conformidad porque se asocian a los gastos en que se incurre para lograr el cumplimiento de la calidad especificada o sencillamente costos de calidad.



El resultado obtenido de la suma de los costos de calidad o costos incurridos para generar la calidad más los costos de no calidad (costos por la existencia de la posibilidad de no cumplir con la norma o costos de mala calidad) da como resultado los costos totales de calidad, como se muestra a continuación:

$$\begin{array}{rcccl} \text{COSTOS DE} & + & \text{COSTOS DE} & = & \text{COSTOS TOTALES} \\ \text{CALIDAD} & & \text{NO CALIDAD} & & \text{CALIDAD} \end{array}$$

En dependencia de las actividades que los generen, los costos de calidad y no calidad, pueden clasificarse en las cuatro categorías siguientes:

Costos de calidad: Prevención	Costos de no calidad: Fallos internos
Evaluación	Fallos externos

Para lograr avanzar de forma concreta en el tema de los costos de la no calidad, habrá que actuar sistemáticamente. Hay que poder medir, para saber de qué magnitudes se habla. Aunque se logre medir con más o menos precisión, de poco valdrá si no se conoce dónde se producen y las causas que los originen.

La tarea de medición se podrá reducir a una operación contable más o menos mecanizada, según el tamaño de la organización, pero el encontrar las causas y resolver los problemas que las producen es la verdadera meta de todo sistema de calidad.

Los costos de calidad se contabilizan en forma que incluyan dos componentes principales: los costos de control y los costos por fallas en el control. Estos son los costos funcionales del productor. Los costos de control se miden en dos segmentos: costos de prevención y costos de evaluación.

❖ Costos de evaluación

Las empresas incurren en costos de evaluación para garantizar que los productos o servicios no conformes con las normas de calidad puedan ser identificados y corregidos antes de su entrega a sus clientes. Son costos de medición, prueba, análisis e inspección, para garantizar que los productos, procesos o servicios cumplan con las normas de calidad y a fin de satisfacer al cliente (externo o interno). Esta comprobación exige desarrollar actividades que generalmente

también consumen inputs registrados en la contabilidad general tal como ocurre en las actividades de prevención. Incluyen especificaciones de marketing y clientes así como los documentos de ingeniería e información inherente a procedimientos y procesos.

Normalmente están relacionados con las actividades de verificación, inspección y ensayo en instalaciones propias o de terceros. Incluyen además:

- Inspección de entrada
 - Inspección del proceso
 - Inspección final
 - Auditorías de calidad a los productos o servicios
 - Pruebas especiales
- ❖ Costos de prevención

Los costos de prevención son los costos de todas las actividades llevadas a cabo en el diseño y desarrollo del producto o servicios, en las compras de insumos, equipos, instalaciones y materiales, en la mano de obra y en otros aspectos de inicios y creación de un servicio. Se incluyen aquellas actividades de prevención y medición realizadas durante el ciclo de comercialización.

Entre los de prevención están los costos de las reuniones de servicios, de las pruebas periódicas, revisiones del personal, capacitaciones tanto general como a los proveedores para la calidad, adquisiciones de normativas y documentos técnicos, almacenamiento controlado, asesoría externa especializada, mantenimiento preventivo planificado, revisión de procesos claves, estudio de mercado y análisis de la competencia, reuniones de los círculos de calidad, revisión del diseño, calificación del producto, revisión de los planos, orientación de la ingeniería en función de la calidad, programas y planes de aseguramiento de la calidad, evaluación de proveedores, revisión de especificaciones, estudios sobre la capacidad y potencialidad de los procesos, entrenamiento y transmisión de datos sobre la calidad, desarrollo de plan de control del proceso, entrenamiento

relacionado con el trabajo, encuestas a vendedores y ejecuciones del proceso de mejoramiento.

Los costos de prevención son aquellos en que la empresa incurre al intentar reducir o evitar los fallos de calidad, es decir, costos de actividades que tratan de eludir la mala calidad de los productos o servicios, también están relacionados con:

- Diseño y documentación del sistema de calidad.
- Actividades de preproducción asociadas a nuevos diseños o modificaciones a los que existen, identificar defectos, sugerir mejoras, (verificar que los requerimientos puedan cumplirse a cabalidad cuando comience la producción a plena escala).
- Análisis del proceso de producción para estudiar nuevos métodos de producción o modificaciones para identificar defectos, sugerir mejoras y estudios de capacidad del proceso.
- Planeamiento de la inspección.
- Monitorear y analizar el desarrollo del producto.
- Administración y dirección de la calidad.
- Formación y adiestramiento del personal.
- Mejora de los bienes y servicios.

❖ Costos de no calidad. Costos de fallos

Los costos ocasionados por los fallos disminuyen en función de la efectividad y eficiencia de las inversiones destinadas a la prevención y evaluación de la calidad. Cuando una empresa después de haber implantado un programa de calidad total, empieza a sentir los efectos de las actividades de la prevención y evaluación, observa cómo se van reduciendo sus costos de la no calidad.

Los principales problemas existentes en la contabilización, planificación y control de algunos costos de fallos residen en la falta de criterios convencionales para

calcularlos. Debido a este problema, normalmente resulta necesario cuantificar estos costos en tangibles o explícitos e intangibles o implícitos.

Los costos por falla en el control, que son causados por los materiales y productos que no satisfacen los requisitos de calidad, también se miden en dos segmentos: fallos internos y fallos externos.

- Costos de fallos internos: un fallo interno es en el que el cliente no se siente perjudicado, ya sea porque no le afecta o porque no llega a percibir el mismo, esto depende en gran medida de las actividades de evaluación que acomete la empresa. Algunas acciones que provocan fallos internos son los desperdicios, reproceso, reinspección y ensayo, rediseños, pérdidas evitables de productos, desechos, robos, desmotivaciones, reducciones de ventas, accidentes y las subactividades de personas y equipos.
- Costos de fallos externos: son los que afectan al cliente, puesto que son capaces de percibir defectos detectados luego de la entrega o expedición del producto o servicio. El costo de los fallos aumenta en la medida que se incorpora más valor al producto. Es por ello que los fallos externos, además de incurrir en los costos de los fallos internos, se ven aumentados por todos los costos tangibles que se ocasionan cuando el cliente percibe el fallo (tramitación de reclamaciones, servicio post - venta, devoluciones) más los costos intangibles que también ocasionan dicho fallo (pérdida de imagen de la empresa, retraso en el cobro de las ventas, indemnizaciones, entre otros).

Las actividades ocasionadas por los fallos externos son las mismas que se necesitan para corregir los fallos internos, más todas aquellas que intervienen para satisfacer al cliente para solucionar el problema causado como consecuencia del fallo.

En la norma ISO 9004 aparece otra clasificación de los costos totales de la calidad y establece la categoría costos de aseguramiento externo de la calidad. Los costos operativos de la calidad o costos de obtención de la calidad lo constituyen los costos de prevención, evaluación, fallos internos y fallos externos, la segunda

clasificación: costos de aseguramiento externo de la calidad (costos de aseguramiento de calidad) no son más que los costos de demostración y pruebas, certificación, auditorías externas y ensayos realizados por organizaciones externas, entre otros.

Existen elementos de los costos totales de calidad que no son tan fáciles de clasificar como son los gastos generales de mano de obra y los materiales consumidos por los desperdicios y reelaboraciones, los desperdicios de fabricación inevitables, los costos de inspección, los mismos pueden constituir costos de evaluación si el nivel de calidad es satisfactorio pero la inspección es realizada a requerimiento de la dirección o del cliente o pueden constituir fallos internos si es para mejorar un nivel de calidad insatisfactorio. Otro ejemplo que se puede citar lo constituyen los costos de investigación de causas de fallos, los mismos pueden ser clasificados como costos de fallos si se deben a causa de fallos reales o de prevención, por el contrario, ocurren como resultado de la prevención de futuros fallos.

A continuación se relacionan algunos ejemplos de áreas de la organización que intervienen en el proceso de cálculo y registro de los costos de calidad.

- Calidad: centra esta actividad y en ella se generan fundamentalmente los costos de calidad.
- Personal y organización de los salarios: suministran datos necesarios para el cálculo de los gastos de trabajo.
- Contabilidad: organiza las partidas de costos sobre la base de la información suministrada por los diferentes elementos de la organización que intervienen en el cálculo y registro de los costos totales de calidad.
- Ingeniería: fundamentalmente genera costos de prevención.
- Laboratorio: ensayo y análisis tanto de inspección de la calidad como de estudios especiales.
- Inspección: genera datos para el cálculo de pérdidas de producciones defectuosas.

1.3.2 IMPORTANCIA TEÓRICO - PRÁCTICA DEL CÁLCULO DE LOS COSTOS DE CALIDAD

La importancia del estudio de los costos de calidad radica en dos aspectos fundamentales:

- Son herramientas de evaluación para medir la eficacia del sistema de calidad de la empresa.
- Orientan a la dirección en el análisis para priorizar en qué punto aplicar una acción correctiva o dónde realizar inversiones para la prevención.

El cálculo de los costos de calidad indica donde será más factible una acción correctiva para una organización. Los costos varían según el tipo de industria, las circunstancias en que se encuentre el negocio o servicio, la visión de la empresa acerca de los costos correspondientes a la calidad, el grado de avance total y la experiencia en mejoramiento de procesos.

Alrededor del 95% de los costos de calidad se desembolsan para cuantificar la calidad y para estimar el costo de las fallas, estos gastos o servicios que paga el consumidor (aunque este último los perciben en el precio), llegan a ser importantes para él cuando a partir de la información que se obtiene se corrigen las fallas o se reducen los incumplimientos y reproceso y a consecuencia de estos ahorros se disminuyen los precios.¹⁴

Normalmente al aumentar el costo de obtención de la calidad, se ve reducido el costo de las fallas, por tanto las empresas deberán buscar la zona donde se sitúa su costo total óptimo de calidad. Esta zona estaría ubicada donde los costos totales de calidad son mínimos y el nivel de calidad óptimo.

Un sistema de calidad total, enfocado a la reducción de costos, incluye verificaciones tecnológicas de la empresa, ya que la automatización y el uso de tecnologías avanzadas, permiten llegar a situaciones reales de calidad.

¹⁴ Ver Trabajo “Sistemas de calidad total y costos asociados en la calidad”. Autor: Alberto Esparragoza. En sitio FTP: severinfo.

El costo de calidad forma parte del costo de producción o de prestación del servicio y por ende del precio del producto. La reducción de los costos de la calidad es una de las mejores maneras de incrementar los beneficios de una organización, es por ello que deben tenerse en cuenta en la gestión de las actividades de la organización así como su contribución al logro de los objetivos de la misma.

El conocimiento de los costos totales de calidad da una medida de la eficiencia del aseguramiento de la calidad en la organización, por tanto, la evaluación de los mismos resulta de gran utilidad para decidir las acciones a tomar, ya que posibilita:

- Cuantificar los problemas de la calidad en un lenguaje económicamente fundamentado.
- Planificar la calidad y los recursos para obtener mejores resultados en función de la reducción de los costos.
- Asegurar que los objetivos de la calidad estén junto a los objetivos y fines de la organización dado que las actividades relacionadas con la calidad se expresan monetariamente.
- Evaluar el comportamiento del plan de calidad y detectar rápidamente el surgimiento de los resultados no deseados (la eficiencia deseada o esperada, se halla a partir de si obtiene o no ahorros por su implantación).
- Identificar las posibilidades de reducir la insatisfacción de los consumidores y pérdidas económicas del país.
- Orientar a la dirección el análisis para priorizar en qué punto aplicar una acción correctiva o dónde realizar inversiones para la prevención y detección de los puntos en los que es conveniente no hacer algo o dejar de aplicar ciertas acciones de mejora e inversiones.
- Lograr una mejor distribución del presupuesto y del análisis de los costos para la prestación del servicio. Evita cometer errores como asignar recursos donde no se justifique económicamente.



- Ayudar a establecer nuevos procesos a través del cálculo de las pérdidas cuando los existentes son ineficaces e ineficientes y brindar la información requerida para determinar la necesidad de crear procesos auxiliares que garanticen los resultados deseados en todas las áreas de la organización.
- Implantar la filosofía de la mejora continua.
- Seguir la evolución de los costos de la no calidad.
- Obtener rápidas reducciones de los costos de no calidad. Detectar rápidamente y eliminar cualquier desviación indeseable de la calidad.
- Conseguir una evaluación más correcta de los proveedores.
- Justificar inversiones en calidad a través de los costos totales de calidad, además de analizar el desarrollo de las actividades de calidad (destacar áreas de problemas).
- Proporciona una herramienta para evaluar el progreso de un programa de mejoramiento.

1.3.3 PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO DE UN SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD

- Cada sistema de costos de calidad debe adaptarse a las condiciones concretas de la organización que lo implemente.

La implantación de un sistema de costos de calidad debe tener en cuenta varios factores entre los que se destacan: las características del producto o servicio, la complejidad del proceso, el cliente al que está dirigido y el avance alcanzado por la organización en el proceso de mejora de la calidad.

- En un sistema de costos de calidad debe ser más importante la coherencia que la exactitud.

Es un indicador aproximado de las magnitudes y tendencias de los costos. Su principal finalidad es la de presentar a la dirección áreas de oportunidad más impactantes en términos económicos para actuar sobre ellas lo antes posible. El retardar la información hasta obtener datos exactos de los costos deviene

un error que puede resultar muy costoso e incluso una de las causas capaces de terminar con la implantación de cualquier sistema de costos de calidad, es decir, las cifras de costos deben ser aproximadamente concretas en lugar de estrictamente equivocadas.

- Los errores y fallas no deben ocultarse.

Se debe dar confianza al personal y hacer conciencia de la necesidad de que los fallos, sean percibidos o no por los clientes, han de ser registrados e informados con el objetivo de que sean evaluados y deben tenerse en cuenta en el programa de mejora de la calidad. De igual forma, la dirección debe propiciar que se cree un clima de confianza en el trabajador para que este no tema de posibles medidas disciplinarias y por consiguiente, oculte fallas y quejas de los clientes.

- El sistema de costos de calidad no puede por sí mismo reducir los costos o mejorar la calidad.

El sistema de costos de calidad es sólo una herramienta que le permite a la alta dirección conocer la magnitud del problema de los costos, determinar con precisión las áreas de oportunidad y evaluar monetariamente los resultados de los esfuerzos de mejora continua de la calidad.

- Resume en un soporte único y expresado en unidades monetarias, los costos de la calidad y la no calidad de la organización.

Permite que la dirección conozca y evalúe los beneficios que se obtienen de un proceso de mejoras sobre la base. Generalmente la dirección le confiere más valor a un informe de calidad basado en el descenso de los costos que a otro fundamentado en la disminución de los fallos.

- La definición del reporte de los costos de calidad es estrictamente interna y limita a unos cuantos puestos de la organización.

Dado que, al igual que el Estado de Resultados y el Balance General, el reporte de los costos de calidad, contiene datos confidenciales de la organización, conviene limitar su difusión a aquellas personas que puedan

aprobar o negociar acciones sistematizadas de corrección y mejora. No obstante se deben elaborar informes especiales de los costos de las fallas internas y externas para que sean de conocimiento de todos los empleados de la mejora de la calidad.

- Un sistema de costos de calidad debe incluir el cálculo y análisis de los costos intangibles.

La mayoría de los costos intangibles se sitúan en una parte oculta, siendo ignoradas por los sistemas convencionales de contabilidad, posesionándose los tangibles en una parte visible, dando a entender que los mismos están perfectamente localizados en el sistema contable.

❖ **Ventajas del sistema de cálculo de costos de calidad**

La implementación en las organizaciones de los sistemas de costos de calidad trae aparejado una serie de ventajas para la organización.

- Proporciona a la dirección de la empresa una herramienta para medir de manera uniforme los resultados de cada área y el impacto de las mejoras.
- Permite identificar todos los gastos y acciones de la organización e integrarlos en una herramienta administrativa que los analiza en un término común y facilita un mayor conocimiento del desempeño real de cada área.
- Proporciona un sistema de prioridades para los problemas.
- Jerarquiza el impacto de los gastos y resalta su relevancia en relación a los importes. Proporciona a la alta dirección una herramienta para mejorar la toma de decisiones y la programación de acciones sistemáticas para la mejora continua con el objetivo de reducir o eliminar gastos.
- Ayuda a establecer nuevos procesos.
- Brinda información adecuada para determinar la necesidad de establecer procesos que garanticen la eficiencia y eficacia de toda la organización.

❖ Razones por las que fallan los sistemas de costos de la calidad

Aunque se tenga claramente definido el objetivo del sistema de costos de calidad implementado, algunos sistemas no funcionan exactamente como se espera por parte de la dirección. Una de las razones por la que no resultan efectivos muchos sistemas de costos de calidad es que el departamento de contabilidad es ignorado por falta de cooperación, mientras que el departamento de calidad insiste en que algunos costos controvertidos deben ser incluidos, por lo que establece el procedimiento de costos totales de calidad sin que participen las demás áreas de la organización tanto productiva como funcional.

Existen otras situaciones que dificultan el correcto funcionamiento de los sistemas de costos de calidad como son:

- La emisión de informes que no estén expresados en un lenguaje acorde a cada nivel de dirección.
- No se prevén fondos adicionales para actividades de prevención, ni se previene la obtención de datos para diagnosticar las causas de los problemas.
- Algunos elementos de costo se clasifican en clases demasiado amplias para ser útiles al proceso.
- El sistema es establecido para todos los productos y departamentos a la vez.
- Desacuerdos surgidos por inadecuadas comparaciones de resultados entre unidades productivas.
- Presunción de que la sola publicación de los costos puede conseguir una mejora de la calidad.

Las empresas deben implantar un sistema de costos de calidad como parte integrante de su sistema de costos, con el fin de facilitar la toma de decisiones a los dirigentes de la empresa, sobre aquellos costos que tienen mayor impacto económico, a fin de que actúen sobre ello lo antes posible.

1.4 DIFERENTES ENFOQUES METODOLÓGICOS PARA EL CÁLCULO DE LOS COSTOS DE CALIDAD

Como parte de un estudio referente a las metodologías ya existentes para el cálculo de los costos de calidad, se analizaron cuatro metodologías de las que han sido trabajadas en las carreras de Ingeniería Industrial y Economía, en la Universidad de Holguín.¹⁵

De forma general todas exponen la necesidad de tener en cuenta diferentes aspectos para la implantación en las organizaciones del sistema de costos totales de calidad, tales como:

- La creación de un equipo de trabajo presidido por alguien del departamento de calidad, para la implantación del sistema de costos de calidad en la organización.
- Identificación de los elementos potenciales de costos de calidad.
- Clasificación de los elementos de costos de calidad que hayan sido identificados.
- Aplicación del enfoque de procesos para la implantación del sistema de costos de calidad.
- Presentación a la dirección de la organización del informe mensual de costos totales de calidad y su evaluación por parte de esta.
- Establecimiento de los elementos de entradas y salidas al sistema.

No obstante, presentan diferencias significativas en cuanto a la forma de introducir la investigación en la organización, analizar el enfoque de procesos y profundizar en los elementos esenciales a la hora de implementar el sistema de costos de calidad en las organizaciones, además de que ninguna de las revisadas incluye la construcción de indicadores de eficiencia y eficacia que permitan realizar la evaluación de los costos de calidad y su incidencia en la gestión de la empresa.

¹⁵ Tomado del Trabajo de Diploma: “Aplicación de una metodología para el cálculo de los costos de calidad en la Unidad Comercial El Caney de la cadena TRD” Autor: Yunielsy Solórzano González, Tutor: MsC. Ileana Hernández Concepción. Publicado por CIT. Benito Juárez. Universidad de Holguín, 2007. _ p 16.

1.5 METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD

Para proceder al diseño del sistema de costos de calidad que permita el cálculo de los costos de calidad y no calidad, la construcción de indicadores y la emisión de informes para evaluar el comportamiento de los indicadores en cada período, con el objetivo de apoyar el proceso de toma de decisiones en la UEB, se propuso la siguiente metodología a aplicar:

Paso 1: Conformar un equipo de trabajo para la elaboración e implementación del sistema de costos de calidad.

Paso 2: Selección de un área de prueba para la implementación del sistema de costos de calidad.

Paso 3: Selección y análisis de un proceso como base para la identificación de los costos de calidad.

Paso 4: Identificación y clasificación de los elementos de costos de calidad relacionados con el proceso.

Paso 5: Establecer los elementos de entrada al sistema, registros primarios y estadísticos para el cálculo de los costos de calidad y no calidad.

Paso 6: Automatización del sistema.

Paso 7: Cálculo y análisis de los costos de calidad.

Paso 8: Establecimiento de indicadores para medir niveles de eficiencia y eficacia del proceso en cuanto a los costos de calidad.

Paso 9: Presentación del informe de costos de calidad para su análisis en la dirección.

Paso 10: Generalizar el procedimiento al resto de las áreas de la organización.

CAPÍTULO II: IMPLANTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD EN LA UEB HOTEL MIRAFLORES.

En el presente capítulo se aplica la propuesta de un procedimiento para el diseño del sistema de costos de calidad en la UEB Hotel Miraflores, para lo cual se aplicarán diferentes instrumentos tales como encuestas, revisión de documentos, observación, entre otros, con el objetivo de diagnosticar el estado actual de la organización.

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA UEB HOTEL MIRAFLORES, EMPRESA ISLAZUL, HOLGUÍN

El Hotel Miraflores, fue inaugurado el 13 de Agosto de 1987, en la ciudad de Moa, considerado Hotel de Ciudad, situado en el Reparto Residencial del mismo nombre, restaurado en 2006-2007. Se encuentra ubicado en la ave. Amistad S/N municipio Moa, provincia Holguín, categoría de dos estrellas. Cuenta con 148 habitaciones climatizadas con baño privado, caja de seguridad, TV a color con antena parabólica que oferta siete canales (tres nacionales y cuatro extranjeros), restaurante con servicios de Buffet (cocina cubana e internacional), cafetería, bares, piscina, tienda, enfermería, farmacia, animación, Cubacar, taxi, Cubacel, parqueo, cajas de seguridad en recepción, un pequeño salón de reuniones, etc.

Posee una plantilla aprobada de 71 trabajadores para el 2010, la cual se encuentra cubierta actualmente por 71 trabajadores, salario promedio por trabajador \$ 529.00.

Para la materialización de su objeto social cuenta con las siguientes áreas (ver Anexo No. 1).

- Dirección
- Equipo de Aseguramiento
- Equipo de Gastronomía
- Equipo Económico - Financiero
- Equipo de Alojamiento
- Equipo Extrahotelero

El mercado se orienta fundamentalmente al turismo nacional e internacional y clientes de empresas cubanas y mixtas que operan en moneda libremente convertible. Los principales mercados que visitan la UEB son: CUBANEX, TOKMAKJIAN, ETECSA, Empresa Eléctrica, Ferroníquel, Geominera, etc.

Misión

La UEB Hotel Miraflores ofrece las expectativas del turismo nacional e internacional, distinguiéndose la eficiencia de sus servicios por su cubanía, calidad y confort, siendo sus directivos altamente profesionales y preocupados por mantener ventajas competitivas y la conquista del entorno, contando para ello con trabajadores caracterizados por su amabilidad, conocimientos y motivación, apoyados por una tecnología que garantiza un crecimiento sostenido.

Visión

Mantener y mejorar la condición de líderes en la calidad de los servicios hoteleros y extrahoteleros en el entorno, logrando a través de una economía activa el fortalecimiento de la empresa.

Objeto Social

La unidad tiene como objeto social operar, comercializar y promover en pesos convertibles el producto turístico, haciendo uso de la instalación hotelera y complejo extra hotelero.

- Prestar servicios de alojamientos, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras para el turismo nacional e internacional en pesos convertibles.
- Comercializar en pesos convertibles los servicios complementarios siguientes:
 - Servicios de comunicaciones: Telefónicos. (CUBACEL)
 - Servicios complementarios gastronómicos: Restaurantes de cocina cubana y Bares.
 - Servicios recreativos.
 - Cubacar (TRANSTUR)
 - Servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias, como bodas, cumpleaños, matinée.
 - Servicio de parqueo
 - Farmacia
 - Ofrecer servicios de comedor obrero para los trabajadores de la unidad y actividades gastronómicas para los trabajadores de empresas, entidades y otras organizaciones.

2.2 VALORACIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UEB

En el presente epígrafe se realiza una valoración de la situación actual de la economía de la UEB, los sistemas automatizados de control que se utilizan, los principales indicadores económicos empleados para evaluar la gestión en la unidad, así como la planificación, registro, cálculo y análisis del costo en la unidad.

Actualmente la unidad tiene su contabilidad certificada, aspecto importante para el logro de la confiabilidad y veracidad de los resultados y registros contables,

además de ser uno de los requisitos fundamentales para permanecer dentro del Perfeccionamiento Empresarial.

2.2.1 SISTEMAS AUTOMATIZADOS

Se utiliza el sistema automatizado establecido a nivel de empresa, lo cual permite una mayor rapidez y eficiencia en el desarrollo de las actividades propias de la organización. Los sistemas automatizados de control que existen en la unidad son:

- ZUN acc – área de contabilidad: este sistema permite llevar todo el sistema contable, posibilita el control y registro contable de las actividades que tienen lugar en la unidad, tales como confección de comprobantes de operaciones, informe de ingresos y gastos, emisión de estados financieros para su análisis a fin de mes, entre otras operaciones asociadas con las actividades de la UEB.
- GREHU - área de recursos humanos: este sistema permite al especialista en gestión de recursos humanos, establecer el control sobre el capital humano con que cuenta la unidad, qué porcentaje de su plantilla aprobada está cubierta en las condiciones actuales, el importe de salario por categoría ocupacional, control de ausencias, certificados médicos, licencias de maternidad, vacaciones, subsidios.
- Interhotel – área de almacén: este sistema posibilita controlar las operaciones que tienen lugar en el área de almacén, tales como salidas y entradas de productos, así como la actualización del costo de los inventarios en existencia.
- Estadística – área de contabilidad: se utiliza para ejercer las actividades de estadística.
- SOE – área de contabilidad: se emplea para realizar solicitudes de financiamiento a la Casa Matriz.
- AFT – win: área de contabilidad: es utilizado para contabilizar las actividades relacionadas con los activos fijos tangibles.

2.2.2 PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS

Los indicadores económicos utilizados en la unidad para medir el resultado de su gestión son: Ingresos por ventas (por concepto de alojamiento, gastronomía, otros ingresos), costos y gastos incurridos por la UEB y el costo por peso de venta. La emisión de forma mensual del informe económico financiero con el comportamiento de estos indicadores para el período, permite que se realice un análisis de los mismos en el Consejo de Dirección, y de los factores que han influido favorable o desfavorablemente en los resultados. Con la realización de este análisis se puede evaluar en qué medida se cumplen o no los objetivos propuestos y de esta forma, tributar al proceso de toma de decisiones y a la evaluación de nuevas estrategias para alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia de los procesos.

A continuación se muestra un análisis del comportamiento de los indicadores directivos antes mencionados correspondiente a los años 2008 y 2009.

AÑOS	2008		2009	
	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real
Ingresos totales	3 795 000,00	4 191 626.38	767 200.00	1 001 153.84
Total de costos y gastos	3 563 170,00	3 536 775.77	2 758 100.00	1 742 549.00
Costo por peso de venta	0.94	0,84	3.64	1.74
Utilidad del período		654 850.61		-741 395.16

Tabla 2.1 Análisis del comportamiento de los indicadores económicos para los años 2008 y 2009. (Estado de resultado 2008 y 2009)

Si se analizan los resultados desde este punto de vista se puede concluir que en el año 2008 se obtuvieron resultados favorables ya que el Hotel se mantuvo un nivel ocupacional del 100% de sus habitaciones dedicadas al proyecto expansión. Sin embargo, en el año 2009 los ingresos totales disminuyeron en un 77%, debido a la retirada del proyecto expansión. Con respecto a las utilidades tuvo pérdidas de \$ 741 395.16 en la moneda total.

2.2.3 PLANIFICACIÓN, REGISTRO Y ANÁLISIS DEL COSTO

Los costos se planifican a partir de un presupuesto el cual es elaborado desde el año anterior. En el mismo se desglosan los costos y gastos por partidas y elementos de gastos, además de reflejar las cifras presupuestadas para cada período (mes). Este presupuesto se revisa y aprueba a nivel de empresa Islazul Holguín y a nivel de la Casa Matriz. Se modifica según las necesidades y nuevas condiciones que tenga que enfrentar la unidad en el transcurso del año. Para la confección del presupuesto se utilizan los datos del período anterior y los datos de las indicaciones y lineamientos recibidos de la Casa Matriz.

Tienen establecido el sistema de normas de gastos para cada actividad, por lo que se puede analizar la influencia de estos en los resultados. El comportamiento de los costos y gastos se analiza de forma mensual (cifras reales en relación a las cifras presupuestadas), con el objetivo de evaluar el margen existente entre estos y valorar si los resultados obtenidos son favorables o no, para la toma de las medidas necesarias que permitan revertir estos resultados, así como la reducción de los costos y la elaboración de nuevas estrategias.

La carencia de un procedimiento que permita el cálculo de los costos de calidad por las distintas áreas y procesos, dificulta a la organización la planificación de los mismos y el control de los costos en que se incurren por actividades de evaluación, prevención de los fallos y corrección de las no conformidades en la forma adecuada.

2.2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para el año 2010 la UEB Hotel Miraflores se trazó cuatro objetivos estratégicos, con 23 acciones a desarrollar, enmarcadas en siete objetivos claves, efectividad económica-financiera, ahorros de los portadores energéticos, incrementar la productividad de trabajo, promoción y desarrollo, programa de mejora de los procesos clave, mejora de la tecnología de la información y las comunicaciones, generalización del sistema de costos de calidad. (Anexo 2).



Aunque en el transcurso del trimestre se trabajó en base al cumplimiento de los objetivos propuestos, quedaron dos acciones sin ejecutar, el presupuesto de la actividad de seguridad y salud del trabajo teniendo en cuenta las cuatro partidas de gastos (equipo de protección personal, protección e higiene del trabajo, ropa y calzado y seguridad y protección), nueve acciones cumplidas, cinco sobrecumplidas, tres se cumplieron parcial, dos no evaluadas ya que en este año no se tiene reposición de equipos, no hubo inversiones durante el trimestre, tres incumplidas, la acción a desarrollar número dos se cumplió a un 12% con respecto al año anterior, pero se incumplió con el objetivo de trabajo del primer trimestre, se incumplió la acción a desarrollar número tres, ahorro del presupuesto de costos y gastos en moneda total, debido a las reparaciones y mantenimientos (Climax) de aire acondicionado, TV y la reparación a los ascensores.

En la gestión de explotación hotelera no se obtuvieron resultados significativos, en cuanto al cumplimiento de los planes de medidas para la categorización hotelera y extrahotelera según las normas establecidas a causa de la falta de aseguramientos que permitieron cumplir con lo establecido en dichas normas de acuerdo a la categoría del hotel.

2.2.5 VALORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En este epígrafe se realiza una valoración del estado actual del sistema de gestión de la calidad. Es importante para determinar los costos de calidad conocer la situación o grado de comprensión de los clientes internos y externos de la política de calidad de la unidad, su influencia en la calidad final de los servicios, así como la existencia o no de un sistema de costos de calidad que permita el cálculo y análisis de los mismos. Al analizar los resultados obtenidos en la encuesta aplicada (ver Anexo No.3) se pudo comprobar que de forma general no tienen establecido un sistema que permita estimar, planificar y evaluar los costos de calidad, lo que dificulta la evaluación de nuevos programas de mejora de la calidad y por ende que no se logre una adecuada planificación de la misma.



La identificación de los procesos que integran el sistema de gestión de la calidad en la unidad comprende el análisis de los procesos estratégicos y de apoyo, políticas de dirección, objetivos a corto y mediano plazo, mapas de proceso, además de evaluar la calidad de los servicios prestados partiendo de la NC 126/2001: Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicios al turismo y NC 127/2001: Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico; NC 3001/2007: Sistema de Gestión Integrada de capital humano. Requisitos; NC ISO: 9001/2001: Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos; NC ISO: 14 001/2004: Sistema de Gestión Medioambiental; NC ISO: 18 001/2005: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Como resultado de la implantación del Sistema de Gestión Integrada y la aplicación del enfoque de procesos, fueron diseñadas las fichas para cada proceso así como los documentos y registros que se requieren en cada caso. Los mismos han sido entregados a las áreas para la implantación de los procedimientos y registros y su posterior revisión por la dirección. Están definidas cuáles son las unidades estratégicas de negocios, a través de procesos estratégicos, procesos operacionales (alojamiento, restaurante y recreación) y procesos de apoyo. Entre los objetivos de la unidad figuran el establecimiento de una política de calidad que responda a la necesidad de mejorar continuamente la calidad de los servicios y el logro de la satisfacción de las necesidades de los clientes y cumplir, al mismo tiempo, con los estándares establecidos; por lo que se han diseñado e implementado varios procedimientos para evaluar la calidad de los productos, como son los procedimientos de productos no conformes y el tratamiento a las no conformidades.

Relacionado con la evaluación de la satisfacción del cliente se aplican de forma sistemática encuestas y se han ubicado libros de quejas y sugerencias en las áreas de recepción y restaurante. La información obtenida mediante la aplicación de estos instrumentos es procesada según lo establece el procedimiento PGD -1 Evaluación de la satisfacción del cliente, como resultado de su aplicación se

determinan las no conformidades o incidencias en el servicio y la ejecución de planes de medidas para la erradicación de las mismas. Todo esto es analizado en los órganos colegiados de dirección y constituye una herramienta importante en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Aún se debe trabajar para lograr que se cumplan las expectativas de los clientes que visitan la instalación.

La siguiente tabla contiene un análisis de la satisfacción de los clientes correspondiente al primer trimestre del año 2010.

MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO
Cantidad de turistas físicos	546	574	690
Cantidad de turistas encuestados	98	94	108
Por ciento de turistas encuestados del total de turistas físicos	17.94%	16.38 %	16.0%
Índice general de satisfacción del cliente	87.80%	86.58%	92.6 %
Índice de abstencionismo (No respuesta)	3.67%	0.03%	8.11%
Total de incidencias	140	124	104
Total de clientes insatisfechos al menos en un aspecto	45	42	38
Por ciento de clientes insatisfechos al menos en un aspecto	45.91%	44.68%	35.2%

Tabla 2.2: Medición de la satisfacción de los clientes correspondiente al primer trimestre del año 2010 (Anexo 4)

Las insatisfacciones de los clientes estuvieron centradas en los siguientes aspectos, servicio telefónico, ya que el Hotel no cuenta con los teléfonos suficientes para brindar un buen servicio con calidad, falta de maletero en el departamento de Recepción, los clientes tienen que llevar sus paquetes personalmente a su habitación, así como poca variedad del menú que se oferta en el restaurante.

A pesar de encontrarse establecido el tratamiento a las no conformidades, no en todos los casos la descripción de las mismas permite identificar correctamente las causas que dieron lugar a la no conformidad, además de no estar determinadas las autoridades y responsabilidades en el tratamiento del producto no conforme.

Tienen establecidos los registros necesarios para evidenciar el desarrollo de los procesos, pero no en todos los casos los mismos se mantienen según el procedimiento PGD – 2: Control de los documentos y registros y en el requisito 4.2.4 de la NC ISO 9001/2001: Sistemas de gestión de la calidad.

De forma general existe un bajo grado de implantación del sistema de gestión de la calidad en lo relativo a los procedimientos y registros, por lo que presentan dificultades en la infraestructura y en los recursos necesarios para lograr una mayor satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios para el sector del turismo.

2.3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD EN LA UEB

❖ Paso 1: Conformar un equipo de trabajo para la elaboración e implementación del sistema de costos de calidad.

Para la elaboración e implementación del sistema de costos de calidad en la UEB Hotel Miraflores se decidió crear un equipo de trabajo conformado por los siguientes miembros:

- Director de la UEB
- Jefe de Equipo de Alojamiento
- Jefe de Equipo Económico – Financiero
- Especialista en Recursos Humanos
- Especialista de Calidad
- Investigadores

Al seleccionar a los trabajadores que conformarán el equipo de trabajo se tomó como referencia los conocimientos y nivel de información que pudiera aportar cada uno de ellos al proceso, por lo que los mismos califican como expertos para desarrollar esta actividad (ver Anexo No.5) y tendrán como tarea fundamental insertar en la unidad el sistema de costos de calidad, para la evaluación, control y planificación de los mismos a través de los indicadores elaborados.

Es responsabilidad de los miembros del equipo de trabajo informar a todos los trabajadores de la importancia del cálculo de los costos de calidad para el mejoramiento continuo. Este grupo deberá controlar los aspectos relacionados con la calidad y recibirá capacitación por parte de la especialista de calidad, la cual consiste en el análisis de los diferentes conceptos claves relacionados con la gestión de la calidad y específicamente con el sistema de costos de calidad, unido a los objetivos del sistema.

❖ ***Paso 2: Selección de un área de prueba para la implementación del sistema de costos de calidad.***

Se seleccionaron las áreas de Recepción y Ama de Llaves, por ser áreas independientes pero que al mismo tiempo tienen una estrecha relación entre ellas, las mismas se consideran claves en el proceso de prestación de servicios de la unidad y permiten evaluar el impacto de los costos sobre las ventas.

❖ ***Paso 3: Análisis del proceso seleccionado como base para la identificación de los costos de calidad.***

Se procedió al análisis del proceso de alojamiento para lo cual se utilizó el documento del Sistema de Gestión Integrada del registro DAL-1, Manual de operaciones del proceso de alojamiento y el documento FAL, Ficha del proceso de alojamiento, donde se detallan las particularidades de este proceso: responsabilidades, operaciones, además de quedar establecidas las interrelaciones con otros procesos, el flujograma (ver Anexo No.6) y los indicadores de evaluación del proceso, entre otros elementos de interés.

GENERALIDADES DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO

Los aspectos del proceso de alojamiento que se describen en el procedimiento establecido por el sistema de gestión de la calidad y que aplica la UEB Hotel Miraflores, se corresponde con los requisitos establecidos por la norma NC ISO 9001/2001: Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario, en su apartado 7: Realización del producto.

El objetivo y alcance de este proceso es alojar clientes ajustándose a sus expectativas y brindándoles la información necesaria, acerca de los servicios, con agilidad en los procesos, excelencia en el trato y un asentamiento documental apropiado.

En el proceso de alojamiento intervienen dos áreas de gran importancia dentro de una instalación hotelera: Recepción y Ama de Llaves, en cada una de las cuales se desarrollan subprocesos y actividades en función de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

En el área de Recepción se gestionan todos los servicios relacionados con la llegada, estancia y salida de los clientes, desde el proceso de reserva hasta la salida (check out) en ella se ofrecen tanto servicios internos, como externos. Para el desarrollo de su trabajo establece relaciones con todos los departamentos de la instalación hotelera (ver Anexo No.7).

El área de Regiduría de Pisos o Ama de Llaves se encarga de mantener las buenas condiciones de higiene y confort y garantiza la limpieza y acondicionamiento de habitaciones, patios, pasillos y áreas comunes, además de llevar el control de las reparaciones que se reportan a mantenimiento (ver Anexo No.8).

La planificación del proceso de alojamiento se realiza en función de las características de los clientes que se recibirán: el número de clientes, la nacionalidad, sexo, edad, gustos, costumbres, poder adquisitivo, expectativas, entre otros requisitos. Todos estos elementos son tomados en cuenta para desarrollar las actividades que se agrupan en este proceso.

❖ ***Paso 4: Identificación y clasificación de los elementos de costos de calidad relacionados con el proceso.***

Los miembros del equipo de trabajo conjuntamente con los trabajadores que intervienen en el proceso seleccionado, serán los encargados de la identificación de los diferentes elementos de costos de calidad (la recogida de datos se hará a partir de la revisión de bibliografías sobre el tema y de las características propias de la unidad). Los elementos de costos de calidad y no calidad identificados por el grupo fueron agrupados en cuatro grupos: prevención, evaluación, fallos internos y fallos externos.

Los elementos de costos de calidad identificados como resultado de las actividades de prevención son:

- Revisión del proceso de alojamiento.
- Mantenimiento preventivo planificado a equipos y mobiliario en habitaciones.
- Capacitación del personal para la obtención de mejores niveles de calidad.
- Documentación del manual de procedimientos, instrucciones y registros del proceso de alojamiento.
- Acciones preventivas tomadas en base a las no conformidades (potenciales), detectadas como resultado de revisiones, mediciones, seguimientos hechos por la dirección.
- Revisión de los documentos y registros que se utilizan en el proceso.

Los elementos de costos de calidad identificados como resultado de las actividades de evaluación son:

- Auditorias internas y externas al proceso.
- Inspecciones de calidad para medir el cumplimiento de los estándares.
- Encuestas para medir la satisfacción del cliente.
- Inspección de documentos emitidos.
- Inspección de habitaciones.
- Autocontroles realizados al proceso.

Los elementos de costos de calidad identificados procedentes de fallos internos son:

- Pérdidas por descuentos por irregularidades.
- Pérdidas por mala calidad de los documentos y registros emitidos.
- Reducciones de ventas de habitaciones.
- Costos por reparaciones.
- Costos por tratamiento a las no conformidades (reales) detectadas.
- Reelaboración de informes por mala calidad.
- Tramitación de reclamaciones.

Los elementos de costos de calidad identificados procedentes de fallos externos son:

- Costos producto a la atención a quejas y reclamaciones de los clientes.
- Pérdida de clientes potenciales (P) y reales (R).
- Devoluciones efectuadas por los clientes.
- Indemnizaciones pagadas a los clientes (compensaciones a los clientes, pueden ser una habitación en hotel, cena en hotel u otras).

❖ **Paso 5: Establecimiento de los elementos de entrada al sistema, registros primarios y estadísticos para el cálculo de los costos de calidad y no calidad.**

A partir de la clasificación en costos de prevención, evaluación, fallos internos y externos, realizada en el paso anterior se procedió al establecimiento de los datos que se necesitarán para preparar los costos totales de calidad, las técnicas para su cálculo, así como los registros e informes que generará el sistema. Cada elemento de costo se analizará a partir de las actividades desarrolladas en la unidad tanto para el aseguramiento y control de la gestión de calidad como para el mejoramiento continuo de los procesos, con el establecimiento de entradas (elemento de costo), ejecución (cálculo de la magnitud del costo) y salidas (registros y modelos que genera), como se muestra en las siguientes tablas.

Entradas		Ejecución	Salidas
Código	Elemento de costo	Expresión de cálculo	Registros
P	Costos de prevención		
P01	Revisión del proceso	$C_{P01} = G_{SP01} + M_{CP01} + O_{GP01}$	RGD-5-02
P02	Mtto preventivo planificado a equipos y mobiliario (Contratados)	$C_{P02} = G_{SP02} + I_{CP02} + O_{GP02}$	RAL-3-10
P03	Capacitación del personal	$C_{P03} = G_{SP03} + M_{CP03} + O_{GP03}$	RAL-1-02
P04	Documentación de Manual de operaciones	$C_{P04} = G_{SP04} + M_{CP04} + O_{GP04}$	DAL-1-1
P05	Acciones preventivas ejecutadas	$C_{P05} = G_{SP05} + M_{CP05} + O_{GP05}$	RGD-6-01
P06	Revisión de documentos y registros del proceso	$C_{P06} = G_{SP06} + M_{CP06} + O_{GP06}$	RAL-1-03

Tabla 2.3 Clasificación y expresión de cálculo de los costos de prevención. (Factura de Copextel).

Entradas		Ejecución	Salidas
Código	Elemento de costo	Expresión de cálculo	Registros
E	Costos de evaluación		
E01	Auditorías Internas y Externas al proceso	$C_{E01} = G_{S_{E01}} + M_{C_{E01}} + O_{G_{E01}}$	RGD-5-03
E02	Inspecciones de calidad al proceso	$C_{E02} = G_{S_{E02}} + M_{C_{E02}} + O_{G_{E02}}$	RGC-4-01
E03	Encuestas	$C_{E03} = G_{S_{E03}} + M_{C_{E03}} + O_{G_{E03}}$	RGC-1-01
E04	Inspección de documentos emitidos	$C_{E04} = G_{S_{E04}} + M_{C_{E04}} + O_{G_{E04}}$	RAL-1-03
E05	Inspección de habitaciones	$C_{E05} = G_{S_{E05}} + M_{C_{E05}} + O_{G_{E05}}$	RGD-6-01
E06	Autocontroles realizados	$C_{E06} = G_{S_{E06}} + M_{C_{E06}} + O_{G_{E06}}$	RAL-3-11

Tabla 2.4 Clasificación y expresión de cálculo de los costos de evaluación. (Anexo 4 y 9)

Entradas		Ejecución	Salidas
Código	Elemento de costo	Expresión de cálculo	Registros
I	Costos de fallos internos		
I01	Descuentos por irregularidades	$C_{I01} = To. D/ hab. * Pr/ hab.$	RAL-1-01
I02	Pérdidas por mala calidad de los documentos y registros emitidos	$C_{I02} = G_{S_{I02}} + M_{C_{I02}} + O_{G_{I02}}$	RAL-1-03
I03	Reducciones de ventas	$C_{I03} = HFO * Pr/hab. + D$	RAL-3-12
I04	Errores de procesamiento de datos	$C_{I04} = G_{S_{I04}} + M_{C_{I04}} + O_{G_{I04}}$	RAL-1-03
I05	Reparaciones (medios propios)	$C_{I05} = G_{S_{I05}} + I_{C_{I05}} + O_{G_{I05}}$	RAL-3-13
I06	Tratamiento a las no conformidades	$C_{I06} = G_{S_{I06}} + M_{C_{I06}} + I_{06} + O_{G_{I06}}$	RGD-6-01
I07	Reelaboración de informes	$C_{I07} = G_{S_{I07}} + M_{C_{I07}} + O_{G_{I07}}$	RAL-1-03
I08	Tramitación de reclamaciones	$C_{I08} = G_{S_{I08}} + M_{C_{I08}} + O_{G_{I08}}$	RGC-2-01

Tabla 2.5 Clasificación y expresión de cálculo de los costos de fallos internos. (Anexo 9 y 10)

Entradas		Ejecución	Salidas
Código	Elemento de costo	Expresión de cálculo	Registros
T	Costos de fallos externos		
T01	Atención a quejas y reclamaciones.	$C_{T01} = G_{sT01} + M_{cT01} + O_{GT01}$	RGC-2-01
T02	Pérdida de clientes (P) y (R). (Cliente insatisfecho).	$C_{T02} = (NCl_P * Pr/hab.) + (NCl_R * Pr/hab.)$	RGC-1-02
T03	Devoluciones realizadas por los clientes.	$C_{T03} = E_s * Pr/hab.$	RAL-1-01
T04	Indemnizaciones realizadas a los clientes.	$C_{T04} = To. de indemnizaciones$	RGC-2-01

Tabla 2.6 Clasificación y expresión de cálculo de los costos de fallos externos. (Anexo 11 y 12)

El jefe de equipo o jefe del área correspondiente será el encargado, de conjunto con la especialista de calidad de la UEB, del control de cada uno de los registros elaborados en la medida en que estos estén relacionados con cada proceso. En el área económica se debe llevar también un estricto control del comportamiento de esos gastos ya que la misma conjuntamente con la especialista de calidad elaborarán los informes a entregar a la dirección al final de cada mes y ambas áreas regirán la actividad.

Para obtener una mayor organización y control del trabajo a realizar, se utilizarán registros que ya han sido establecidos por el Sistema de Gestión Integrada, agregándoles algunas modificaciones, tales como los datos que permitan el cálculo de cada elemento de costo según las fórmulas vistas en las tablas anteriores. Por último se elaborará un informe resumen que reflejará el importe de los costos totales de calidad. Los registros se codificarán atendiendo a los procedimientos establecidos para este fin por el Sistema de Gestión Integrada.

La letra R mayúscula, para indicar que es un registro, seguida de dos letras mayúsculas y un número, para identificar el código del procedimiento general o específico al cual pertenece y por último dos números que indicarán el consecutivo

que le corresponde al registro dentro del procedimiento general o específico al cual pertenece.

Estos registros contendrán los siguientes datos: nombre del área, nombre del proceso, nombre de la persona que controla, fecha en que se realiza el control, clasificación y código del elemento de costo, referencia (código o nombre del registro o documento que sirve de referencia para el cálculo) e importe. Se le podrán agregar o quitar datos en dependencia de las necesidades propias de la UEB.

Los valores correspondientes a cada elemento de costo se calcularán según las fórmulas reflejadas en las tablas **2.3, 2.4, 2.5 y 2.6**, auxiliándose del tabulador Excel. A continuación se describe el significado de cada una de las variables utilizadas.

- C » Representa el importe total del elemento de costo.
- G_s » Representa los gastos de salario consumidos en la actividad. Para calcular el importe total de esta variable se multiplicarán las horas consumidas en la actividad, por la tasa salarial o tarifa horaria. Se hará una relación de los trabajadores que intervienen en cada actividad, con el nombre del puesto de trabajo que ocupan y se reflejará el importe del salario total para cada uno de ellos así como otros datos que puedan resultar de interés, tales como la categoría ocupacional, entre otros. Este cálculo se hará para cada trabajador que participe en la actividad, en caso de ser más de uno se sumarán los importes correspondientes.
- M_c » Representa el importe de los materiales consumidos en la actividad. (entiéndase materiales de oficina), de los cuales se tendrá un listado con el costo correspondiente a cada uno de ellos.
- OG » Representa el importe de otros gastos incurridos en la actividad. (energía, agua y otros).
- I_c » Representa el importe de los insumos consumidos en la actividad.

- D/hab. » Representa el porcentaje total de descuentos por irregularidades en cada habitación.
- HFO » Representa el número de habitaciones que han sido declaradas fuera de orden.
- Pr/hab. » Representa el precio por habitación.

Aunque no existe un número de habitaciones dobles o sencillas, dado que cada una de ellas puede ser utilizada de una u otra forma, los precios que actualmente se utilizan son:

Doble 30,00 CUC

Sencilla 20,00 CUC

Para hacer las estimaciones se recomienda calcular el precio promedio por habitación el cual sería de 25.00 CUC.

- NCI_P » Representa el número de clientes potenciales que deja de tener la unidad por problemas de calidad en las habitaciones. Para obtener esta información se tomarán como base las encuestas realizadas para conocer la satisfacción del cliente ya que cada cliente insatisfecho será un cliente que dejará de visitar nuevamente la instalación.
- NCI_R » Representa el número de clientes reales que deja de tener la instalación por problemas de calidad en las habitaciones.
- D » Representa el valor de la depreciación por mes de la habitación declarada fuera de orden.
- Es » Representa el número de días que fueron reservados y pagados por el cliente, pero que han sido cancelados debido a no conformidad con los servicios prestados, condiciones de las habitaciones, entre otros aspectos de interés que afecten directamente al cliente.
- To. De indemnizaciones » Representa la suma de los importes de todas las indemnizaciones realizadas a los clientes por motivo de una reclamación o una no conformidad. Pueden ser en efectivo o el valor equivalente a una habitación en un hotel, una cena u otras.



El registro de cada elemento de costos se hará de forma diaria según su incurrancia y se emitirá al final del mes un informe para su análisis por el Consejo de Dirección.

❖ **Paso 6: Automatización del sistema.**

Se establecerán hojas de cálculo en Excel donde se registren los datos correspondientes a las variables planteadas en el paso anterior y que faciliten el proceso de cálculo de los costos de calidad, las mismas tributarán a la elaboración del registro RAL-1-03 Control de Costos de Calidad del Alojamiento (ver Anexo No.13).

❖ **Paso 7: Cálculo y análisis de los costos de calidad.**

Luego de establecidas las hojas de cálculo en Excel y conformado el registro de costos de calidad del alojamiento, se procedió al cálculo y estimación de los costos de calidad incurridos en el proceso durante el primer trimestre del año 2010. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla resumen donde fue analizada y procesada toda la información.

MESES	ENERO			FEBRERO			MARZO		
Código	Divisa	MN	Total	Divisa	MN	Total	Divisa	MN	Total
P01	0.00	0.00	0.00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P02	797.64	1930.61	2728.25	1352.55	3750.19	5102.74	4396.63	2039.81	6436.44
P03	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00
P04	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00
P05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	797.64	1930.61	2728.25	1352.55	3750.19	5102.74	4396.63	2039.81	6436.44

MESES	ENERO			FEBRERO			MARZO		
Código	Divisa	MN	Total	Divisa	MN	Total	Divisa	MN	Total
E01	0.00	0.00	0.00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E02	0,00	0.00	0.00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E03	1.27	48.00	49.27	1.22	48.00	49.22	1.40	50.00	51.40
E04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E05	0.10	2.31	2.41	0.10	2.31	2.41	0.13	2.41	2.54
E06	0,00	0,00	0,00	0,00	0.00	0.00	0,00	0,00	0,00
Total	1.37	50.31	51.68	1.32	50.31	51.63	1.53	52.41	53.94
I01	0.00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00
I03	0,00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00
I02	0,00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00
I04	0,00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00
I05	25.96	27.75	53.71	52.49	13.88	66.37	135.96	80.93	216.89
I06	2.30	92.40	94.70	7.25	97.50	104.75	9.50	82.30	91.80
I07	0,00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00
I08	0,00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0,00	0.00
Total	28.26	120.15	148.41	59.74	111.38	171.12	145.46	163.23	308.69
T01	3.27	48.00	51.27	3.22	48.00	51.22	3.40	50.00	53.40
T02	1125.00	0,00	1125.00	1050.00	0,00	1050.00	950.00	0,00	950.00
T03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
T04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	1128.27	48.00	1176.27	1053.22	48.00	1101.22	953.40	50.00	1003.40
Total	1955.54	2149.07	4104.61	2466.83	3959.88	6426.71	5497.02	2305.45	7802.47

Tabla 2.7 Análisis comparativo de costos de calidad para el primer trimestre del año 2010.(Anexo 13)

❖ ***Paso 8: Establecimiento de indicadores para medir niveles de eficiencia y eficacia del proceso en cuanto a los costos de calidad.***

Dado que el objetivo del sistema de costos de calidad es identificar oportunidades de mejoramiento continuo y posteriormente generar indicadores de los resultados en el tiempo, se establecerán indicadores que posibiliten a la dirección evaluar los costos de calidad para diferentes períodos y su aporte al proceso de toma de decisiones.

Para el proceso de construcción de los indicadores es importante analizar los conceptos de indicador, índice e interpretación.

Indicador: relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y tendencia de cambio generado en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los resultados esperados.

Índice: relación cuantitativa entre las metas planteadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

Interpretación: consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo establecer de qué manera será graficado para su seguimiento.

Los indicadores elaborados deben tener como características que puedan ajustarse según los cambios que tengan lugar en los planes estratégicos o normativos de la organización y ser comparados consigo mismos en el tiempo y con estándares internos y externos. Deben, además, cumplir con ciertas condiciones como pueden ser: su cálculo debe ser sencillo y rápido, deben ser fiel reflejo de la situación de la organización y de fácil interpretación por los afectados, debe existir un responsable del cálculo y de la recogida de los datos.

La construcción de indicadores parte de relacionar variables, las cuales deben correlacionarse de una manera coherente por medio de los índices, que

corresponde a la unidad de medida del desempeño de las variables que los componen.

A continuación se analizarán los indicadores establecidos en la ficha del proceso de alojamiento para medir la eficacia de dicho proceso, como base para lograr el objetivo propuesto en este paso.

- Índice de calidad del alojamiento (ICA)

$$ICA = \frac{SA_b}{SA_t} * 100\%$$

Donde:

SA_b: Satisfacción con el alojamiento, según la cantidad de respuestas de Bien (☺) dadas por los clientes a la encuesta de satisfacción del cliente.

SA_t: Satisfacción general con el alojamiento, según la cantidad de encuestas de satisfacción del cliente analizadas.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: para calcular este indicador se tomará la información del Análisis de datos relativa a la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta el resultado de las encuestas para los servicios del área de alojamiento (recepción, teléfonos, maletero y habitación).

Nivel de referencia: este indicador puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E)	95 < ICA ≤ 100	(Eficaz)
- Muy Bien (MB)	90 < ICA ≤ 95	(Eficaz)
- Bien (B)	85 < ICA ≤ 90	(Eficaz)
- Regular (R)	70 < ICA ≤ 85	(No Eficaz)
- Mal (M)	ICA ≤ 70	(No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: se analiza mensualmente por el Consejo de Dirección de la UEB. El especialista de calidad es el encargado de calcular mensualmente este indicador.

- Índice de eficiencia del alojamiento (IEA)

$$IEA = \frac{CTA}{ITA} * 100\%$$

Donde:

CTA: Costos totales del alojamiento en el período

ITA: Ingresos totales del alojamiento en el período

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: para calcular este indicador se tomará la información que brinda el área contable financiera de la UEB.

Nivel de referencia: este indicador se medirá al tomar como referencia los datos planificados para el período evaluado en relación a los costos y a los niveles de ingreso del proceso.

- Excelente (E) IEA real \leq IEA planificado (Eficaz)
- Mal (M) IEA real $>$ IEA planificado (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza mensualmente por el Consejo de Dirección de la UEB. El Responsable del proceso es el encargado de calcular mensualmente este indicador.

- Se proponen los siguientes indicadores:

- Índice de eficiencia de calidad del alojamiento (IEC_A)

$$IEC_A = \frac{CTC}{ITA} * 100\%$$

Donde:

CTC: Costos totales de calidad del alojamiento en el período

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para calcular este indicador se tomarán los datos que muestra el registro RAL-1-03 Control de Costos de Calidad del Alojamiento conjuntamente con la información que brinda el área contable financiera de la UEB.

Nivel de referencia: este indicador se medirá al analizar los datos planificados para el período evaluado en relación a los costos totales de calidad y los niveles de ingreso del proceso.

- Excelente (E) $IEC_A \text{ real} \leq IEC_A \text{ planificado}$
- Mal (M) $IEC_A \text{ real} > IEC_A \text{ planificado}$

Periodicidad y responsabilidad: se analiza mensualmente por el Consejo de Dirección. El responsable del proceso será el encargado de calcular mensualmente este indicador.

- Índice de mejora de calidad del alojamiento (IMC_A)

$$IMC_A = \frac{CF}{ITA} 100\%$$

Donde:

CF: Costos de fallos internos y externos del alojamiento en el período

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: para el cálculo de este indicador se utilizarán los datos del registro RAL-1-03 Control de Costos de Calidad del Alojamiento, conjuntamente con la información suministrada por el área contable financiera de la UEB.

Nivel de referencia: este indicador puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia a utilizar son los siguientes:

- Bien (B) $IMC \leq 40$ (Eficaz)
- Regular (R) $40 < IMC \leq 55$ (Eficaz)
- Mal (M): $55 < IMC \leq 100$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: se analiza mensualmente por el Consejo de Dirección. El responsable de calcular este indicador es la persona que rige el proceso en la UEB.

- Porcentaje de costos de calidad sobre costos totales del alojamiento (PCC_A)

$$PCC_A = \frac{CTC}{CTA} * 100\%$$

Sistema de recopilación y procesamiento de datos: para el cálculo de este indicador se utilizará la información del registro RAL-1-03 Control de Costos de Calidad del Alojamiento, conjuntamente con la información que brinda el área contable - financiera en la unidad.

Nivel de referencia: este indicador se medirá al analizar los datos planificados para el período a evaluar en relación a los costos totales de calidad y los costos totales del alojamiento.

- Excelente (E) $PCC_A \text{ real} \leq PCC_A \text{ planificado}$
- Mal (M) $PCC_A \text{ real} > PCC_A \text{ planificado}$

Periodicidad y responsabilidad: se analiza mensualmente por el Consejo de Dirección. El indicador será calculado por el responsable del proceso en la unidad.

Nota: algunos indicadores pueden ser relacionados y analizados entre sí, como es el caso del Índice de Calidad del Alojamiento (ICA) con el Índice de Eficiencia de Calidad del Alojamiento (IEC_A), ya que un cliente satisfecho sólo puede ser el resultado de la prestación de un servicio de alta calidad y prueba

de la efectividad que han tenido los programas de mejora de la calidad ejecutados hasta la fecha.

❖ ***Paso 9: Presentación del informe de costos de calidad a la Dirección para el análisis de su resultado.***

De forma mensual se emitirá un informe resumen que reflejará el comportamiento de los costos totales de calidad para el proceso, ya no por elementos de costos sino dándole una clasificación más general atendiendo a los cuatro grupos vistos con anterioridad (prevención, evaluación, fallos internos y fallos externos). Su confección será responsabilidad del jefe de equipo o área en la cual tiene lugar el proceso analizado, conjuntamente con la ayuda de la especialista de calidad y la jefa del equipo económico - financiero.

Se incluirán además gráficos que reflejen el comportamiento mensual de los costos, a partir de la clasificación antes señalada, además del cálculo e interpretación de los indicadores de eficiencia y eficacia del proceso, así como otros datos que sean de interés por parte de la dirección de la unidad.

Se deberá incluir el nombre del área (s) correspondiente (s); nombre del proceso analizado; período analizado y año en curso; nombre de la persona responsable (que será el jefe de área o equipo que correspondan).

MESES	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	Divisa	MN	Total	Divisa	MN	Total	Divisa	MN	Total
Prevención	797.64	1930.61	2728.25	1352.55	3750.19	5102.74	4396.63	2039.81	6436.44
Evaluación	1.37	50.31	51.68	1.32	50.31	51.63	1.53	52.41	53.94
F. Interno	28.26	120.15	148.41	54.74	111.38	171.12	145.46	163.23	308.69
F. Externo	1128.27	48.00	1176.27	1053.22	48.00	1101.22	953.40	50.00	1003.40
Total	1955.54	2149.07	4104.61	2466.83	3959.88	6426.71	5497.02	2305.45	7802.47

Tabla 2.8 Resumen trimestral de costos de calidad por categorías. (Tabla 2.7)

((

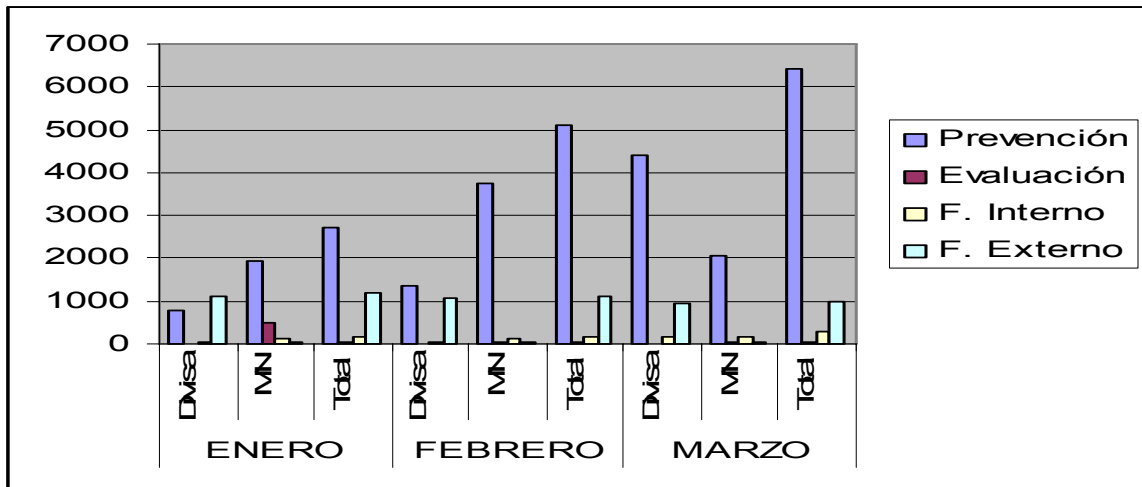


Gráfico 2.1: Análisis comparativo de los costos totales de calidad del alojamiento para el primer trimestre del año 2010. (Tabla 2.8).

Como se puede apreciar en el gráfico anterior los costos de prevención durante el primer trimestre mantuvieron un crecimiento mensual, febrero comparado con enero aumentó en \$2 374.49 en moneda total y en marzo contra febrero el crecimiento fue de \$ 1 333.70 debido al mantenimiento preventivo a equipos y mobiliario (contratado), los cuales en esta etapa que se evalúa son necesarios para la conservación y continuidad de los servicios que se ofertan

UEB Hotel Miraflores. I Trimestre. Año 2010	
Resultado del CTC	18 333.79
Descripción	%
Costos de prevención	78.0
Costos de evaluación	0.7
Costos de fallos (internos y externos)	21.3

Tabla 2.9: Relación porcentual de costos de calidad por categorías para el primer trimestre del año 2010. (Tabla 2.8).



Los costos de prevención representan más del 70% de los costos totales de calidad, los mismos son de 66.0%; 79.0% y 83.0% para los meses de enero, febrero y marzo respectivamente.

La siguiente tabla contiene los resultados obtenidos del cálculo de los indicadores del proceso, desarrollados en el paso 8.

UEB Hotel Miraflores. I Trimestre. Año 2010			
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO
Descripción	%	%	%
Índice de calidad del alojamiento	85.9	86.9	91.6
Índice de eficiencia del alojamiento	33.0	33.0	30.0
Índice de eficiencia de calidad del alojamiento	11	14.0	15.0
Índice de mejora de la calidad del alojamiento	4	4	4
Porcentaje de costos de calidad s/ costos totales del alojamiento.	33	42	52

Tabla 2.10: Indicadores del proceso del primer trimestre del 2010. (Paso 8).

En el índice de calidad del alojamiento: durante el primer trimestre se aprecia un ligero crecimiento, avalado fundamentalmente por el proceso inversionista realizado en la UEB y la conservación del bloque habitacional a los estándares internacionales, preservando el confort, seguridad, imagen y profesionalidad en el servicio brindado.

Índice de eficiencia del alojamiento: se mantiene dentro de los límites establecidos en el MINTUR, (30 – 35%), en el mes de enero se obtiene un nivel de referencia *no eficaz*, motivado por el incumplimiento del plan de ingreso de la actividad, siendo el nivel de ocupación de 60% sus habitaciones, no siendo así en los meses de febrero y marzo, que el nivel de referencia es *eficaz*, debido al aumento de los precios de las habitaciones, tales como: (contrato todo divisa, ETECSA, CIMEX

etc), con un nivel de ocupación de un 85%, y 87% en los meses de febrero y marzo, el mejor mes del trimestre fue marzo con un índice de eficiencia de 30.0%.

Índice de eficiencia de calidad del alojamiento: durante el primer trimestre el incremento tuvo como causa fundamental los costos de prevención en los mantenimientos y reparaciones preventivos a equipos de refrigeración (climax) aire acondicionado entre otros.

Índice de mejora de la calidad del alojamiento: se mantuvo en el trimestre a un 4 %, lo cual indica un nivel de referencia *eficaz*, en el periodo que se evalúa, en la clasificación y expresión de cálculo de los costos internos y externos, los códigos I01,I02,I03,I04,I07,I08 y T03,T04, son nulos, tributando solamente, reparaciones de mantenimiento, tratamiento a las no conformidades, atención a quejas y reclamaciones y pérdida de clientes, con valores razonables para el nivel de actividad alcanzado en el trimestre.

Porcentaje de costos de calidad sobre costos totales del alojamiento: durante el primer trimestre el incremento tuvo como causa fundamental los costos de prevención (mantenimiento preventivo planificado) y costos de fallos internos y externos (reparación y mantenimiento, tratamiento a las no conformidades, pérdida de clientes o sea cliente insatisfecho).

❖ ***Paso 10: Generalizar procedimiento al resto de las áreas de la UEB.***

El Consejo de Dirección de la UEB Hotel Miraflores, según el cronograma de implementación propuesto, procederá a generalizar el procedimiento desarrollado al resto de las áreas y procesos de la UEB. Esta actividad será responsabilidad del equipo de trabajo creado, con la inclusión de los jefes de áreas y equipos que correspondan a cada área o proceso.

CONCLUSIONES

La realización de esta investigación, referida a los costos de calidad incurridos en la UEB Hotel Miraflores, permitió conocer las principales problemáticas que influyen en los resultados finales de la organización. Por lo que se arribó las siguientes conclusiones:

- ✓ Se constató que la organización no contaba con un procedimiento para el cálculo, planificación y evaluación de los costos de calidad.
- ✓ Fueron identificados los elementos de gasto que componen los costos de calidad del proceso de alojamiento a través de la aplicación del enfoque de procesos.
- ✓ Quedan instituidos los registros y modelos para el cálculo y registro de los costos de calidad, conjuntamente con la modificación de aquellos registros ya existentes en la organización que para este fin puedan ser utilizados.
- ✓ Quedan establecidos los indicadores para la evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos en cuanto a los costos de calidad.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se proponen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Generalizar la metodología propuesta al resto de las áreas y procesos de la unidad con la ayuda de los jefes de área y jefes de equipo.
- ✓ Analizar los resultados obtenidos en la investigación y en la evaluación del sistema de costos de calidad en las reuniones que realice el Grupo de Mejora de la Calidad y en los Consejos de Dirección de la UEB.
- ✓ Extender la metodología propuesta al resto de las unidades de la Empresa ISLAZUL, en la provincia de Holguín, adecuándolo a las características específicas de cada una.

BIBLIOGRAFÍA

ALHARNA BELAMARIC, A. et. al. *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. La Habana : Editorial Ciencia Sociales, 2001.

ALEXANDER, G. A. *La mala calidad y su costo*. Wilmington. Delaware: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

AMAT, O. *Costes de calidad y de no calidad*. 3 ed. España: Ediciones Gestión, 2000.

BARRIE, G; D AND PLUNKETT, J. *Quality Costing*. Chapman & Hall. London: U.K., 1992.

BERNELLON, A; CERUTTI O. *Implantar y gestionar la calidad total*. 2 ed. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.

Contabilidad de Costos. *Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2004.

Contabilidad de Costos. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones Lyle Jacobsen Backen Moron. México, 1983.

Cuba. Decreto No. 281. *Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana, 2007.

CRIBEIRO F, M; PROVEYER, B I. Para evaluar los sistemas de control de la calidad. *Normalización* 1987 Julio-Septiembre (3) y (4).

DELGADO GARRIDO, R. *Metodología para la implantación o perfeccionamiento de los sistemas de costos*. La Habana, 1987.

DISAC. Casa Consultora. Consultor Económico del Contador. Capítulo de Costos. La Habana, 2001.

Diseño de una metodología para el cálculo de los costos de calidad. [en línea] [15/06/2009] [Consultado :25-02-2010] Disponible en: [http:// www. Monografias.com/ trabajos 15/eval.-calidad/.sh. html](http://www.Monografias.com/trabajos15/eval.-calidad/.sh.html).

ECHEVERRÍA H, R. *Auditoría*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2002.

- ESTRADA STANDER, J. L. *Diccionario Económico*. La Habana: Editora Política, 1987.
- FERNÁNDEZ HATRE, A. *Calidad en las empresas de servicios*. Instituto de Fomento Regional. Centro para la calidad en Asturias.
- GÓMEZ, L. Los costos de calidad y su influencia en la gestión económica de la empresa. *Revista Normalización*, 1983: 01-25
- GÓMEZ L, GÓMEZ N. Costos de calidad. *Revista Normalización*, 1988: 01-30
- GUTIÉRREZ PULIDO, H, *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw - Hill, 1997.
- HARRINGTON, H. J. *El proceso de mejoramiento, cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad*. American Society for Quality, 1997.
- HOMGREN, C, *Contabilidad de costos. Un enfoque de gerencia*. 4 ed. Editorial Petrice/ Hall Internacional, 1997.
- ISHIKAWA, K. *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Barcelona: Edición Económica, Grupo editorial norma, 1997.
- JURAN J. M.; FRANK GRYNA, M. *Planificación y Análisis de la Calidad*. 2 ed. España: Editorial Reverté, 1981.
- JURAN, J. M. *Manual de control de la calidad*. 4 ed. La Habana, Editorial Félix Varela, 2006. T. I y II.
- Norma Cubana ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. La Habana, 2005.
- Norma Cubana ISO 9001:2001 Sistema de gestión de la calidad – Requisitos. La Habana, 2001.
- Tabloide de Cultura por la calidad. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2005.
- Thomas Don, E. *How accounting Works., Ph. D. CPA. The University of Georgia. Informe Administrativo de gerencia*. La Habana Ediciones Revolución, 1974.

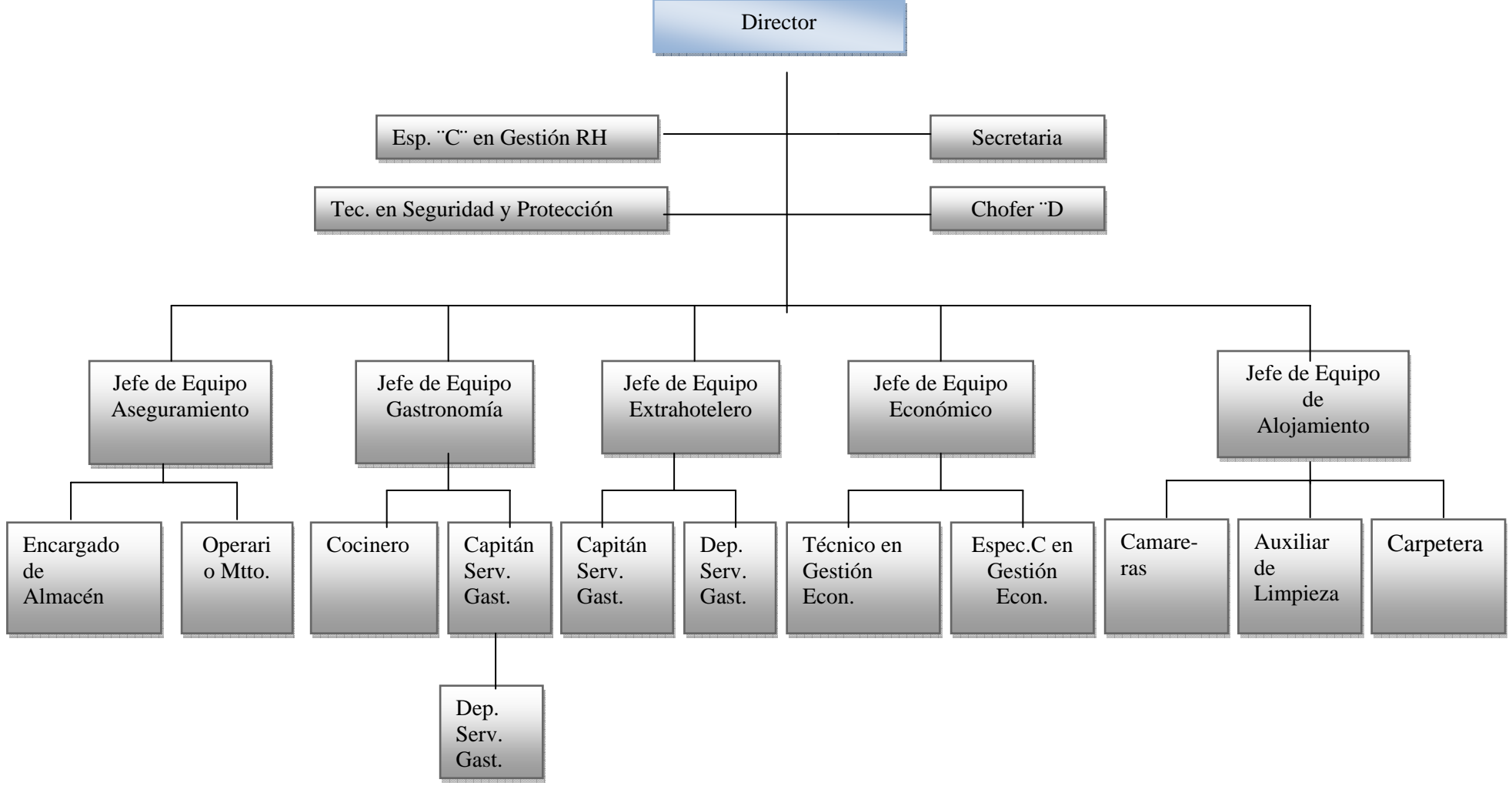
VARGAS VALDIVIA, L. *Contabilidad de Costos*. 4 ed. Santiago de Chile, Suelco:
Editorial de Literatura Contable, 1993.

ANEXOS

ANEXO No. 1

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

UEB HOTEL MIRAFLORES





Anexo 2

EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN OBJETIVOS DE TRABAJO 1 TRIMESTRE/2010.

ARC. 1 EFICIENCIA						
RESPONSABLE: Lic. Doris Zúñiga Duran						
OBJETIVO 1 Alcanzar una disminución de las pérdidas de 422.1 MP en Moneda Total.						
No	ESTRATEGIAS	Nº	ACCIONES	EJECUTA	RESP.	1 trimestre
1	Efectividad económico-financiera	1	Incrementar en un 6 % los ingresos totales con respecto al año anterior	Dtor.UEB	Jefe de Equipo Contable Financiera	33 % sobre-cumplido
		2	Incrementar en un 13 % los ingresos en CUC con respecto al año anterior	Dtor.UEB	Jefe de Equipo Contable Financiera	12 % Incumplido
		3	Ahorrar un 11 % el presupuesto de Costos y Gastos en Moneda Total con respecto al año anterior	Dtor.UEB	Jefe de Equipo Contable Financiera	Incumplido
		4	Reducir el ciclo de Cuentas por Cobrar hasta 45 días	Dtor.UEB	Jefe de Equipo Contable Financiera	a 30 Días Cumplido
		5	Reducir el ciclo de Cuentas por Pagar hasta 45 días.	Dtor.UEB	Jefe de Equipo Contable Financiera	a 20 Días Cumplido
		6	Reducir a 3 veces al año la rotación de Inventarios de materiales y 12 veces al año los Inventarios de Mercancía para la Venta	Dtor.UEB	Jefe de Equipo Contable Financiera	Cumplido
		7	Mantener la liquidez en el rango de 1 que permita cumplir con las obligaciones	Dtor.UEB	Jefe de Equipo Contable Financiera	Cumplido



Anexo 2
EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN OBJETIVOS DE
TRABAJO 1 TRIMESTRE/2010.

No	ESTRATEGIAS	No	ACCIONES	EJECUTA	RESP.	1 trimestre
2	Ahorro en el consumo de los portadores energéticos.	8	Evaluar el cumplimiento de las medidas adoptadas para los índices de consumo de los portadores que se deterioran	Dtor.UEB	Jefe de equipo de Aseguramiento	cumplido
		9	Evaluar los índices de consumo de los portadores por habitaciones días ocupadas (HDO)	Dtor.UEB	Jefe de equipo de alojamiento	cumplido
		10	Evaluación del comportamiento de los Mantenimientos Preventivos Planificados a los sistemas energéticos.	Dtor.UEB	Jefe de equipo de Aseguramiento	cumplido
3	Incremento de la productividad del trabajo	11	Ejecutar el presupuesto de la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo teniendo en cuenta las cuatro partidas de gastos (EPP, PHT y Ropa y calzado y Seguridad y protección)	Dtor.UEB	J de equipo Contable Financiera y Especialista RRHH	S/Ejecutar
		12	Completar el 100 % de los Equipos de Protección Personal	Dtor.UEB	Jefe Aseguramiento y esp. RRHH	S/Ejecutar
OBJETIVO 2. Lograr comercializar nuestro producto que permita el incremento de la eficiencia, eficacia y competitividad de la Empresa.						
No	ESTRATEGIAS	No	ACCIONES	EJECUTA	RESP.	1 trimestre
4	Promoción y Desarrollo	13	Implantar la Estrategia Comercial de la UEB	Comercial	Dtor UEB	cumplido
		14	Incrementar los niveles de Turistas Días en un 10 %	Jefe de equipo de recepción	Dtor UEB	cumplido
		15	Incrementar en un 3 % por encima de lo planificado, los ingresos por concepto de alojamiento	Jefe de equipo de recepción	Dtor UEB	42 % sobre-cumplido
		16	Incrementar los ingresos de la actividad extrahotelera en un 2 %	Jefe de equipo de extrahotelera	Dtor UEB	60 % sobre-cumplido



Anexo 2 EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN OBJETIVOS DE TRABAJO 1 TRIMESTRE/2010.

OBJETIVO 3. Alcanzar el 92 % en el índice de satisfacción del Cliente Externo.						
No	ESTRATEGIAS	No	ACCIONES	EJECUTA	RESP.	1 trimestre
5	Programa de mejora de los procesos claves	17	Cumplir en un 100 % la reposición de equipos previsto para el año.	Dtres UEB	Dtra. Aseguramiento	No evaluado
		18	Cumplir al 100 % con las inversiones previstas para el año	Dtres UEB	Dtra. Aseguramiento	No evaluado
		19	Cumplir en un 95 % las medidas correctivas derivadas de la evaluación de la Resolución 64/05 del MINTUR	Dtres UEB	Dtra. Aseguramiento	Cumplido
6	Mejora de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones	20	Estudio de los flujos de información para cada una de las áreas que participan en el Sistema Informativo	Dtres Func UEB Esp Informática	Dtor. General	Cumplido
		21	Implantar el Sistema informativo diseñado	Dtres: Func. UEB Esp. Informática	Dtor. General	cumplido
OBJETIVO 4. Alcanzar el 100 % de sistemas implantados, con pertinencia al SDGE						
No	ESTRATEGIAS	No	ACCIONES	EJECUTA	RESP.	1 trimestre
7	Generalización del Sistema de Costos de Calidad	22	Diseñar el Sistema de Costo de la Calidad	Esp. de Calidad	Dtor.	Parcial
		23	Aplicación del sistema de Costo de Calidad en cada proceso clave.	Esp. de Calidad	Dtor.	Parcial

ANEXO No. 3
Resultados por aspectos de la encuesta aplicada.

ASPECTOS SOBRE LOS COSTOS DE CALIDAD	SI	NO	To.	%
Política de calidad.				
Conoce usted en qué consiste la política de calidad establecida en su unidad.	10	2	12	83
Existen objetivos de calidad que permitan disminuir las pérdidas por calidad.	8	4	12	66.7
El enfoque tradicional de la unidad ha sido - Resolver problemas. - Prevenir antes de que se produzcan.	9	3	12	
Costos de prevención.				
Se realiza una adecuada planificación de la calidad	9	3	12	65
Se realizan evaluaciones de nuevos productos o servicios.	5	7	12	41.7
Existe un programa de capacitación para elevar el nivel de calificación de los trabajadores.	11	1	12	91.6
Se conoce cuanto cuesta la capacitación de los trabajadores.	7	5	12	58.3
Se cuantifican, registran e informan oportunamente los costos de prevención de la calidad.	3	8	11	27
Costos de evaluación.				
Se realizan de forma sistemática auditorías internas acorde al plan.	5	7	12	41.7
Se registran los gastos incurridos por este concepto.	2	3	5	40
Se realizan certificaciones de conformidad de los servicios.	2	9	11	18.2
Se registran los gastos incurridos en autocontrol de los servicios.	4	8	12	
Costos por fallos internos.				
Se registran las no conformidades.	10	2	12	83
Se registran los gastos incurridos en la reparación o corrección de las no conformidades.	6	4	10	
Se disminuyen los precios de los productos por baja calidad	1	11	12	91.6
Se registran los gastos incurridos por estos conceptos.		1		100
Se registran los gastos incurridos en el tiempo que emplea el personal técnico en la solución de problemas de calidad.	2	9	11	18.2
Se registran los gastos por demora en el pago de facturas a los proveedores.	7	5	12	58.3
Existen excesos de inventarios en el almacén.	1	11	12	91.6
Se registran los gastos por estos conceptos.	1			100

ASPECTOS SOBRE LOS COSTOS DE CALIDAD	SI	NO	To.	%
Costos de fallos externos				
Los clientes realizan reclamaciones por la calidad de los servicios.	8	4	12	66.7
Se registran y contabilizan los gastos por estos conceptos.	1	7	8	
Se realizan reposiciones a los clientes por concepto de las reclamaciones.	1	11	12	91.6
Se registran y contabilizan las devoluciones realizadas por los clientes.	5	7	12	41.7
Los clientes realizan demandas legales por la calidad de los servicios.	2	10	12	16.7
Se registran y contabilizan estas demandas.		2		100

Nota: Para la aplicación de la siguiente encuesta se tomó una muestra de 12 trabajadores que constituyen el total de dirigentes y técnicos que posee la unidad en su plantilla cubierta.



Anexo 4

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Estimado Huésped:

Sea Ud. bienvenido a este Hotel de ISLAZUL, el cual se complace en tenerle como huésped.

Cuando usted evalúa nuestro servicio, nos da más que su opinión, nos da herramientas, las cuales usamos para construir un vigoroso y responsable equipo para servirle.

Nosotros estudiamos sus comentarios, los cuales son muy útiles para dirigir nuestro personal y responder a todas sus necesidades.

Le agradecemos por anticipado su colaboración por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por mejorar nuestro servicio.

Atentamente,

Presidente Hoteles ISLAZUL

Dear Guest

Welcome to this ISLAZUL hotel, which is pleased to have you as a guest.

When you evaluate our service, you give us more than your opinion. You give us the tools we need to build a vigorous and responsive service team.

We use your comments to help our staff answer all your needs.

We thank you in advance for your collaboration, because your opinion is of the utmost importance to us in the constant desire to improve our service.

Sincerely yours,

The Chairman, ISLAZUL Hotels Group



Por favor valore la calidad de los siguientes servicios:
Please rate the quality of the following services:

Recepción/Reception			
Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información/information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teléfonos/Telephones:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información/Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Maletero/Porters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información/Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ascensor/Elevator	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confort/Comfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza general/Cleaness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento/Maintenance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Habitación/ Room	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza/Cleaness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confort/Comfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Restaurante/Restaurants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del Menú/Quality of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad del Menú/Variety of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza/Cleaness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Bares/Bars



Calidad de la Oferta/Quality of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de la Oferta/Variety of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza/Cleaness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cafetería-Snack-Bar-Parrillada

Coffeeshop-Snack Bar-Grill

Calidad de la Oferta/Quality of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de la Oferta/Variety of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza/Cleaning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Animación/Entertainment

Actividades Diurnas/Daytime Activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades Nocturnas/Nighttime Activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Piscina/Swimming pool

Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza/Cleaness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sensación de Seguridad/Safety sensation

Relación calidad /precio Relation quality/price	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ANEXO No. 5

Relación de los trabajadores que conforman el grupo de trabajo.



NO	NOMBRE Y APELLIDOS	CO	CARGO	TÍTULO OBTENIDO	ADG	TTU	TTS (AÑOS)	UGA
1	Alejandro Cordovés Rodríguez	D	Director	Lic. Contabilidad y Finanzas	2002	2(meses)	8	NS
2	Ines del Carmen Pérez	D	Especialista de Calidad	Lic en Turismo	2009	10(meses)	10(meses)	NS
3	Oneydi Pico Fonseca	D	J' de Equipo. Alojamiento y Ama de Llave.	TM	1989	20	20	5to Lic Socio Cultural
4	Doris Zúñiga Duran	D	J' de Equipo. Económico Financiero	Lic. Contabilidad y Finanzas	2009	12	12	NS
5	Ignacio Jiménez Arpajon	T	Especialista C en Gestión de RRHH	TM	1983	3	3	5to Lic Socio Cultural
6	Kirenia Domínguez Casal	-	Investigador	-	-	-	-	-
7	Miguel Quiñones Vargas	-	Investigador	-	-	-	-	-

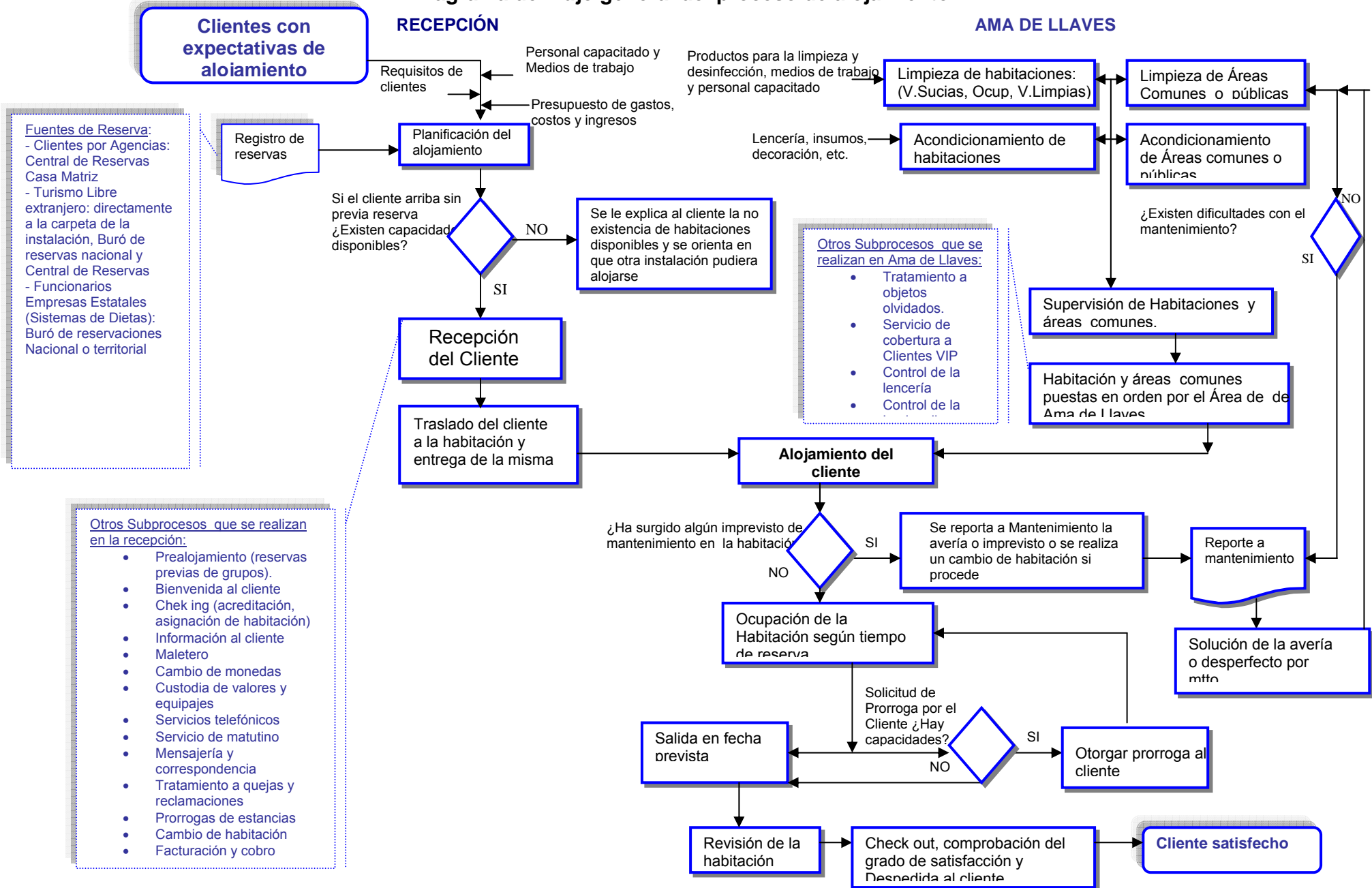
Descripción de las casillas:

NO: Número consecutivo; CO: Categoría ocupacional; ADG: Año de graduado; TTU: Tiempo de trabajo en la unidad;

TTS: Tiempo de trabajo en el sector; UGA: Ultimo grado alcanzado, NS Nivel Superior.

ANEXO No. 6

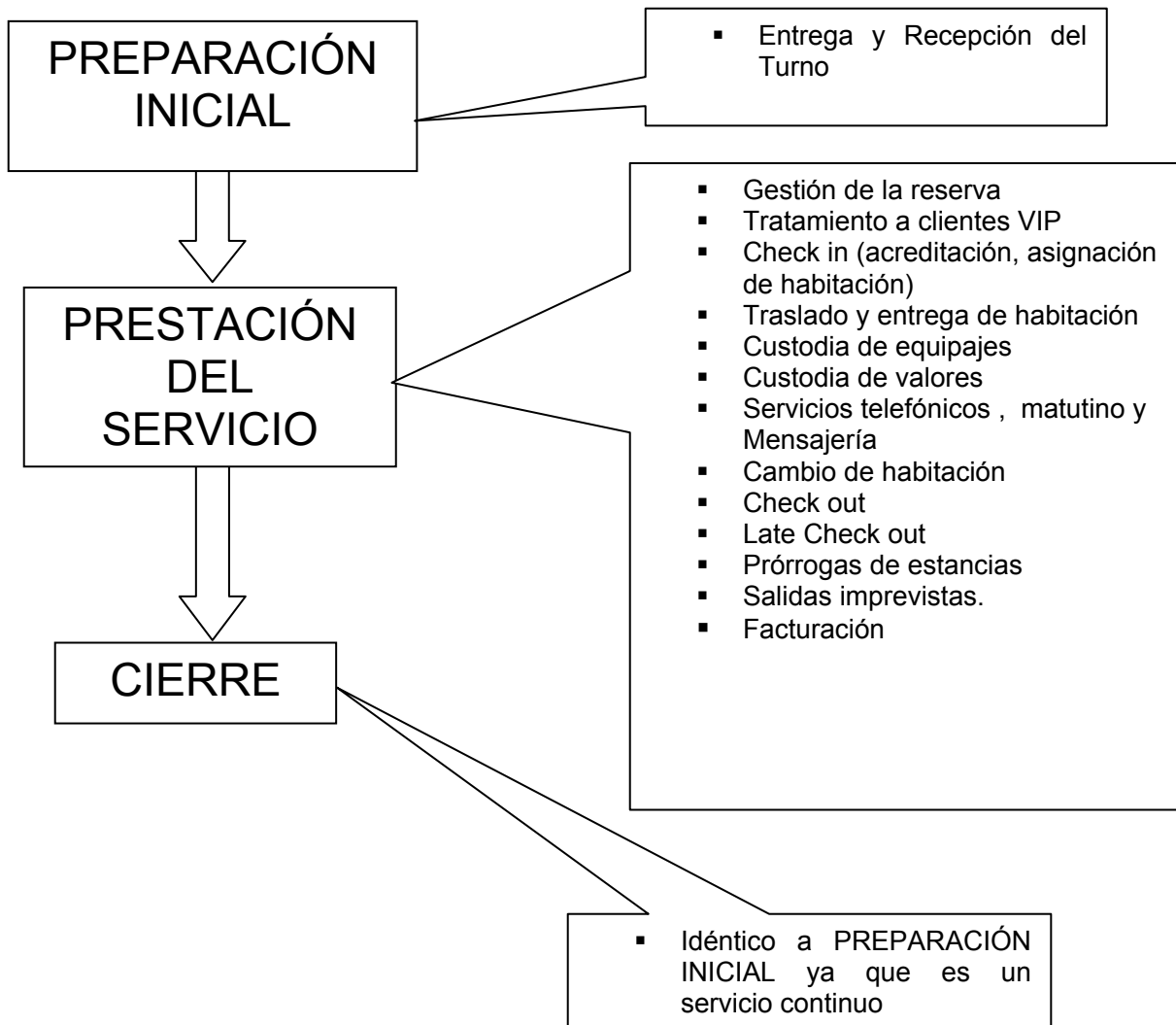
Diagrama del flujo general del proceso de alojamiento.



ANEXO No. 7

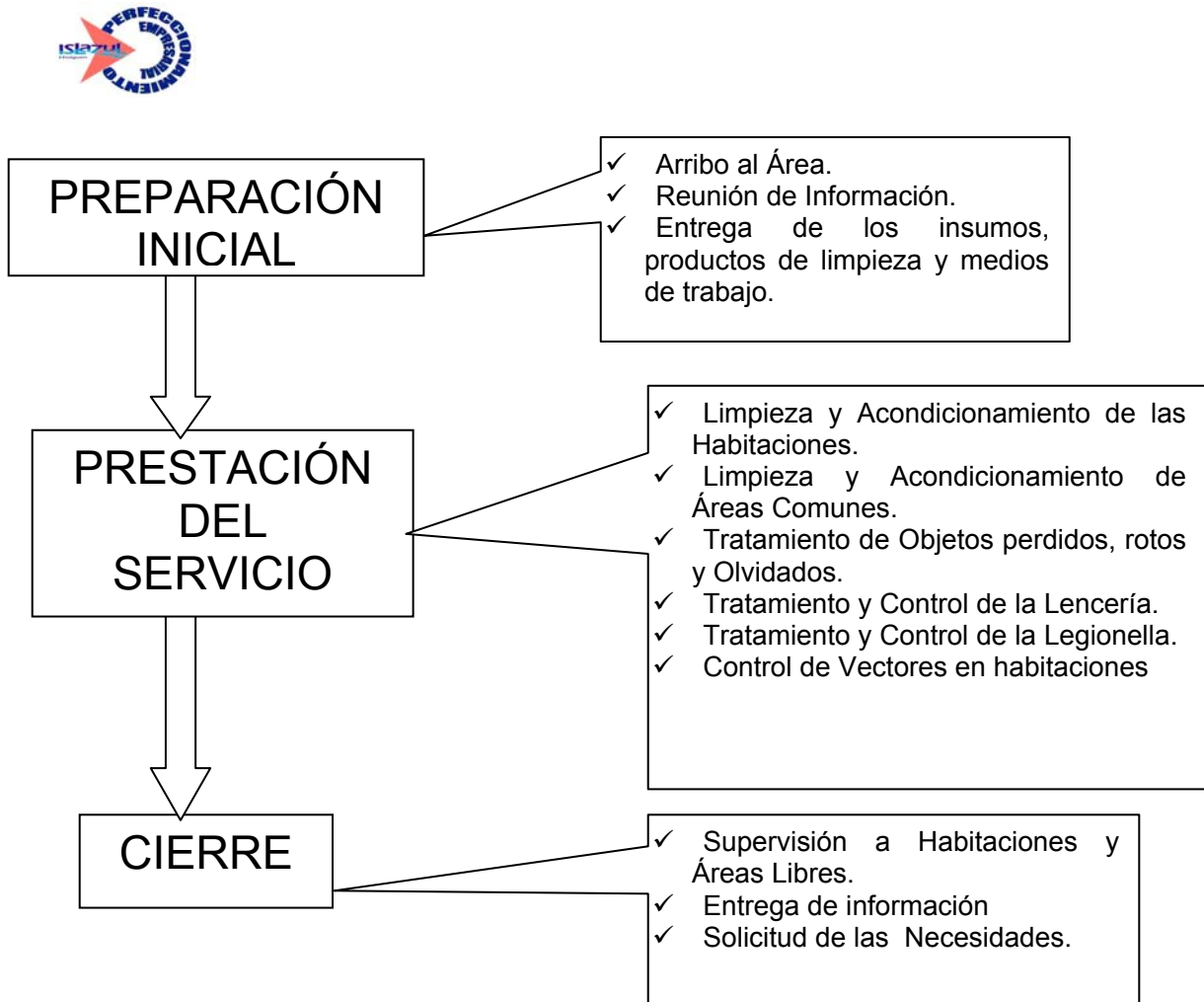


Diagrama del flujo general del subproceso de recepción.




ANEXO No. 8

Diagrama del flujo general del subproceso de ama de llaves



ANEXO No. 9
Modelo para elaborar el RGD-6-01 Reporte de No Conformidades

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA						Código: RGD-6-01	
	REPORTE DE NO CONFORMIDADES							
N	Proce so o Activi dad	Descripci ón de la No Conformi dad	Causa de la No Conformida d	Fec ha	Detecta do por:	Acción Correctiva (AC), Preventiva (AP) y Corrección (C), Fecha y Responsable	Fecha y Resulta dos de la Revisión	Esta do de la Acci ón
	(1)	(2)	(3)				(5)	

Criterios para el control y confección del registro

Periodicidad: Se actualiza cada vez que ocurra una no conformidad.

Acceso: Director y representantes de los SG, Jefes de equipo y Especialistas.

Archivo: Original en RDR y una copia en cada área.

Conservación: Según la vigencia del sistema.

Instrucciones: **(1)** Nombre del Proceso o Actividad donde se produzca la no conformidad; **(2)** Descripción de la No Conformidad Real (R) ó Potencial (P) y Requiere Corrección (RC) (observaciones); **(3)** Se explica la causa de la no conformidad; **(4)** Anotar la fecha en que se detecta la NC; **(5)** Nombre de la persona que detecta la NC; el organismo superior en caso de inspecciones y controles externos ó especificar el origen de la NC; **(6)** Descripción de la acción correctiva (AC) o preventiva (AP); **(9)** Se detallan los resultados de la acción realizada; **(10)** Se especifica si la acción fue cerrada satisfactoriamente. De no cerrarse (o no llevar acción de cierre), se explicarán las causas.



ANEXO No. 10
ORDEN DE TRABAJO

No. Vale Solicitud-----

Anomalía Reportada -----

No. Vale Entrega -----

Área -----

Equipo/ Sistema -----

M.P.P Imprevisto

Actividad a Realizar	U/M	Cantidad

Piezas y Materiales Utilizados	U/M	Cantidad	Precio	Importe

Trabajo Realizado -----

Operario-----

Especialidad-----

Fecha de inicio -----

Fecha de terminación-----

Hora de inicio -----

Hora de terminación -----


Elaborado por

Aprobado por

Aceptado por

ANEXO No. 11

Modelo para elaborar el RGC-2-02 Control de los Expedientes de Sugerencias, Quejas y Reclamaciones
(1)

		SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA					Código: RGC-2- 2
		CONTROL DE LOS EXPEDIENTES DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMACIONES					
No.	Fecha Entrada	Código No. Conf.	Observaciones	Fecha de respuesta	Dictamen	Acción Compensatoria	Costo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

(2) Número del Expediente.

(3) Fecha en que se recibe la sugerencia, queja o reclamación en la Dirección de Calidad.

(4) Código de la No Conformidad generada.

(5) Resumen del motivo de la insatisfacción.

(6) Fecha en que se emitió respuesta de la Entidad responsable al cliente.


(7) Si se evaluó o no con lugar, especificándose si se realizó alguna acción compensatoria.

(8) Resumen de la acción compensatoria.

(9) Costo de la acción compensatoria.

ANEXO No. 12

Modelo para elaborar el registro RGC -1-01


		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Código: RGC-1-02	
		SEÑALAMIENTOS DE LOS CLIENTES Y ACCIONES PARA SU SOLUCIÓN			
Total de turistas encuestados: (1)				Fecha:	
No. (2)	Señalamientos (3)	Acciones Propuestas (4)	Responsable (5)	Fecha Cumplimiento	

Instrucciones para el llenado del registro:

- (1) Total de turistas encuestados en el mes en curso.
- (2) Señalamientos reflejados en las encuestas aplicadas.
- (3) Acciones propuestas para darle solución a las deficiencias detectadas.
- (5) Responsable de ejecutar la acción correctiva.

ANEXO No 13

Modelo para elaborar el registro RAL 1-3 Control de costos de calidad del alojamiento

 Control de costos de calidad del alojamiento					
Área: Recepción y Ama de llaves					Código: RAL-1-3
Proceso: Alojamiento					
Mes: Enero					
Controla:					
Código	Elemento de costo	Ref.	Importe		
	Costos de prevención		Divisa	MN	Total
P01	Revisión del proceso				
P02	Mtto preventivo planificado a equipos y mobiliario.				
P03	Capacitación del personal.				
P04	Documentación de Manual de operaciones.				
P05	Acciones preventivas ejecutadas.				
P06	Revisión de documentos y registros del proceso.				
	To. De costos de prevención				
	Costos de evaluación				
E01	Auditorías Internas y Externas al proceso.				
E02	Inspecciones de calidad al proceso.				
E03	Encuestas				
E04	Inspección de documentos emitidos.				
E05	Inspección de habitaciones.				
E06	Autocontroles realizados.				
	To. De costos de evaluación				
	Costos de fallos internos				
I01	Descuentos por irregularidades.				
I03	Pérdidas por mala calidad de los documentos y registros emitidos.				
I02	Reducciones de ventas.				
I04	Errores de procesamiento de datos.				
I05	Reparaciones				
I06	Tratamiento a las no conformidades.				
I07	Reelaboración de informes				
I08	Tramitación de reclamaciones.				
	To. De costos de fallos internos				
	Costos de fallos externos				
T01	Atención a quejas y reclamaciones.				
T02	Pérdida de clientes (P) y (R).				
T03	Devoluciones realizadas por los clientes.				
T04	Indemnizaciones realizadas a los clientes.				
	To. De costos de fallos externos				
	To. De costos de calidad				

