



**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES**

TESIS DE GRADO

**Título: Cálculo de Costos de Calidad en la Villa Turística
Yaguanabo de la Cadena Islazul de Cienfuegos**

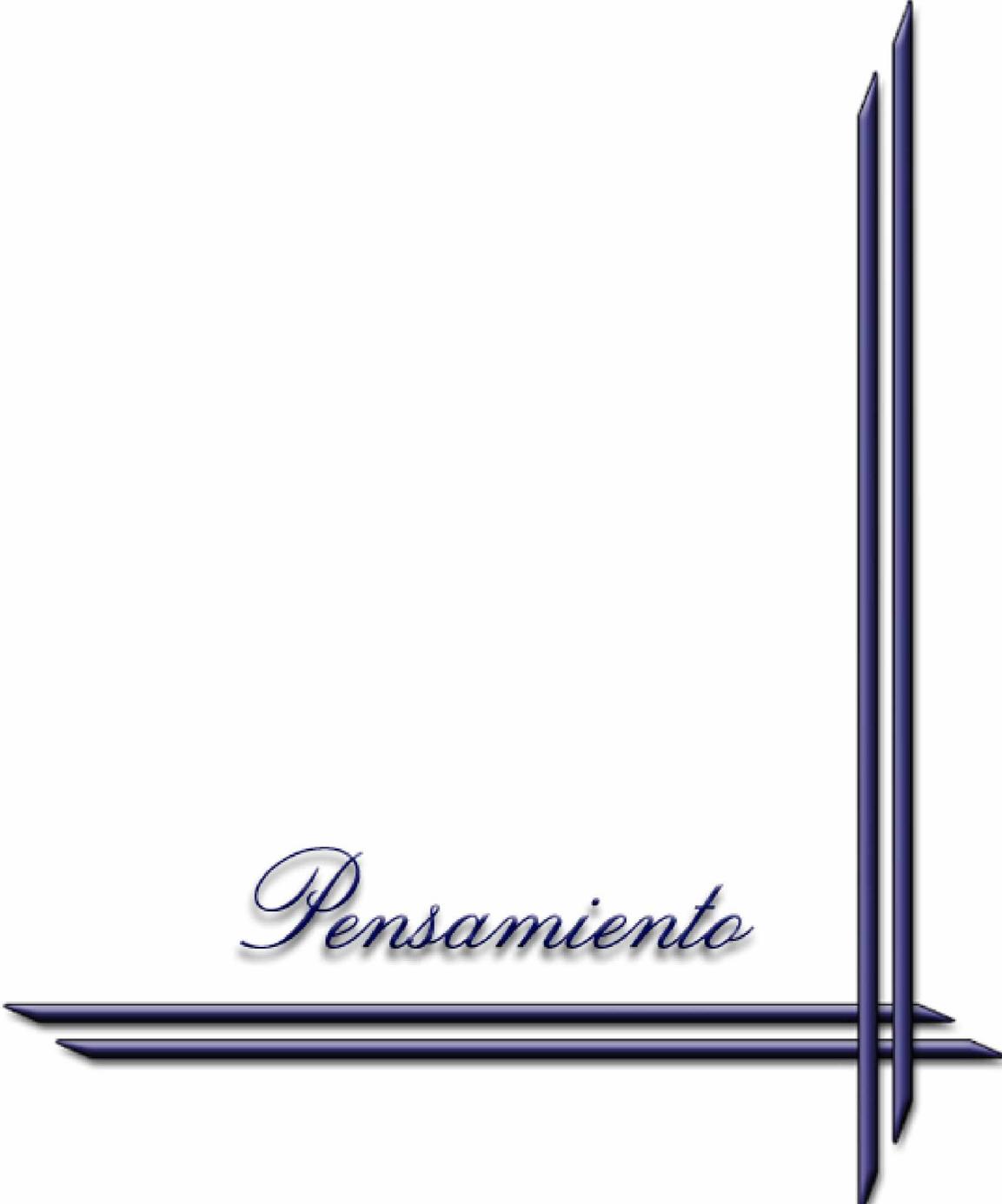
Autor(a): Livedy Gómez González.

Tutor: MSc. Isce Tellería Abreus.

Disciplina: Costo

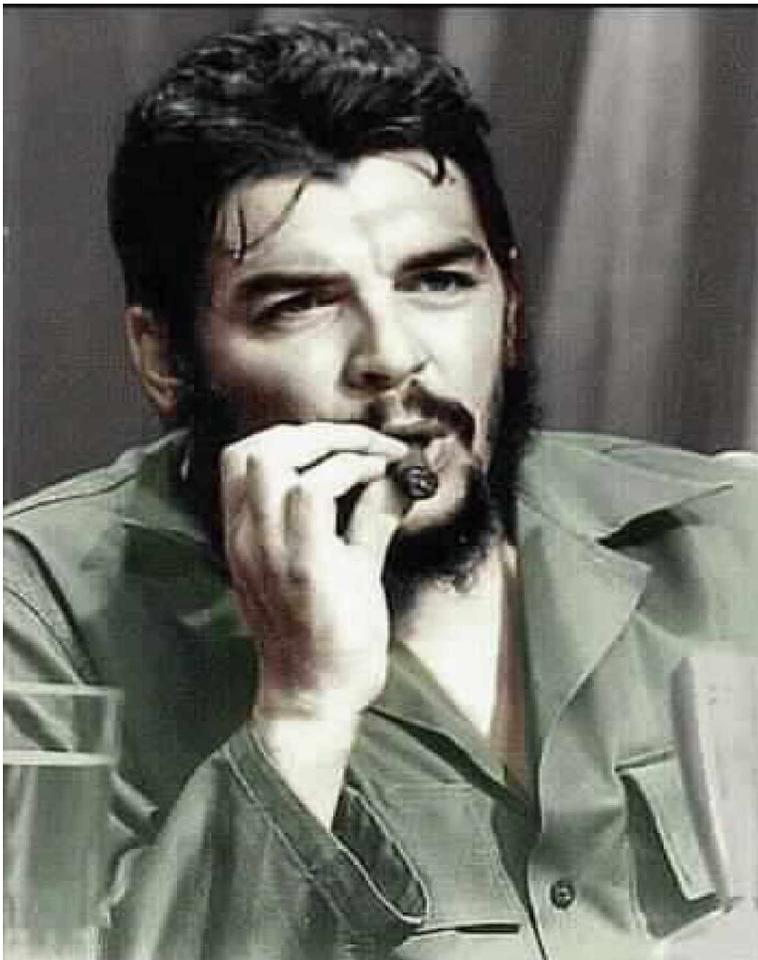
Enero 2012
“Año 54 de la Revolución”

Pensamiento

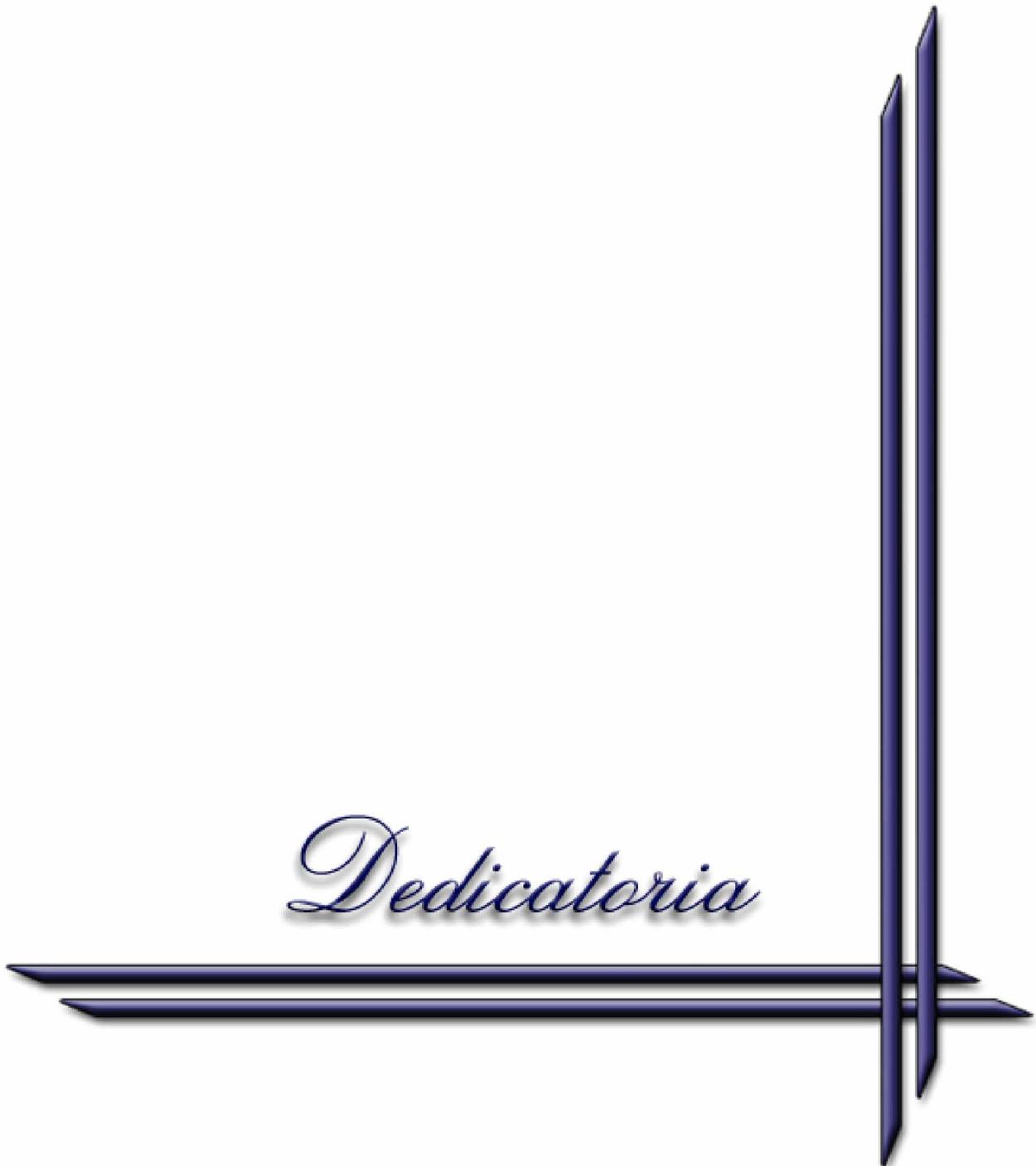


La calidad es el aspecto más revolucionario y cambiante de la producción y si se descuida puede convertirse en la forma más sutil del despilfarro".

Che



Dedicatoria



A mi madre, que le debo todo lo que soy,

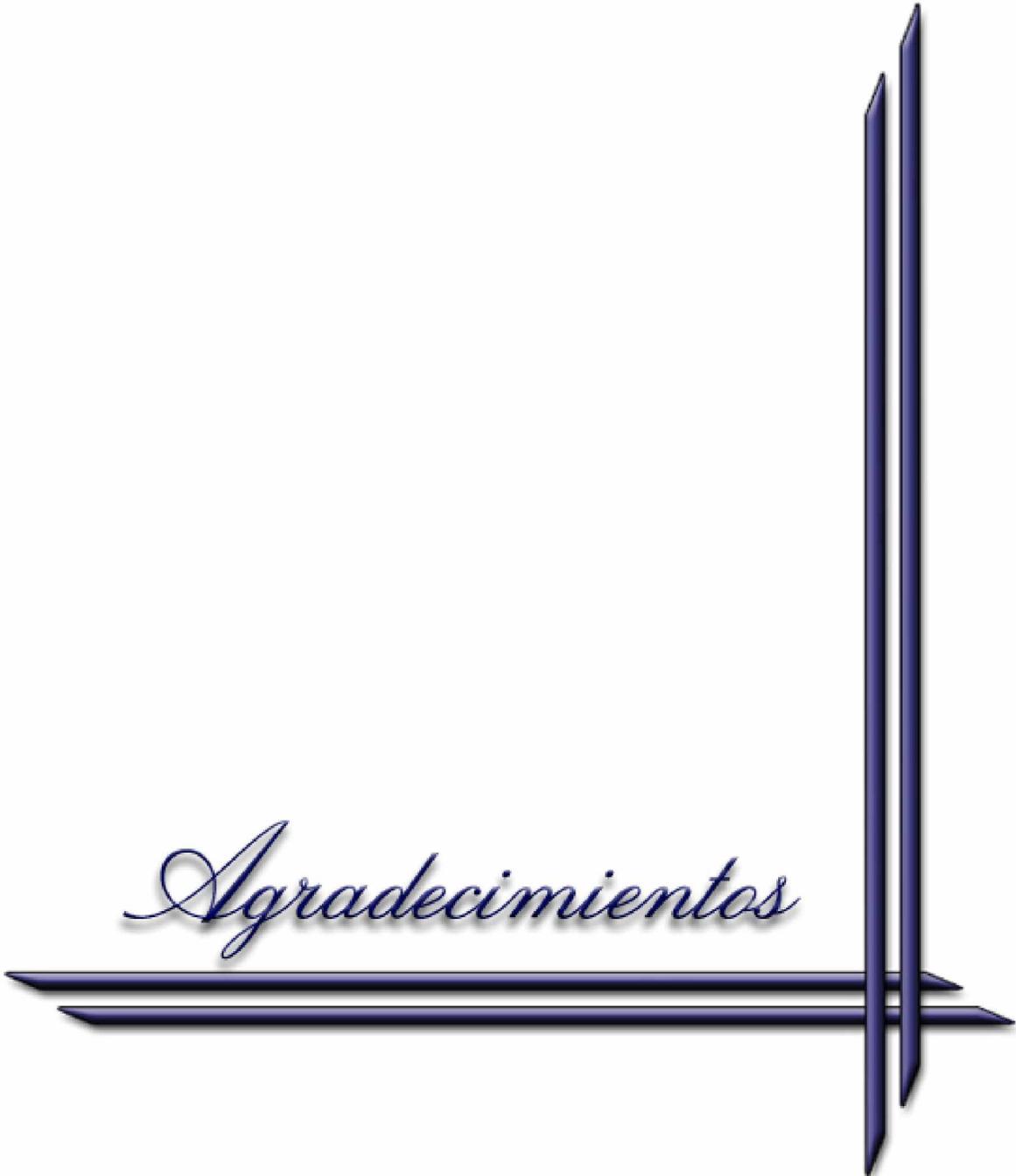
A mi padre cumplí su sueño

A mi sobrina, para que siga mi ejemplo como fuente de inspiración.

A mi esposo Raúl con su apoyo incondicional

A mi revolución, que me ha dado esta oportunidad.

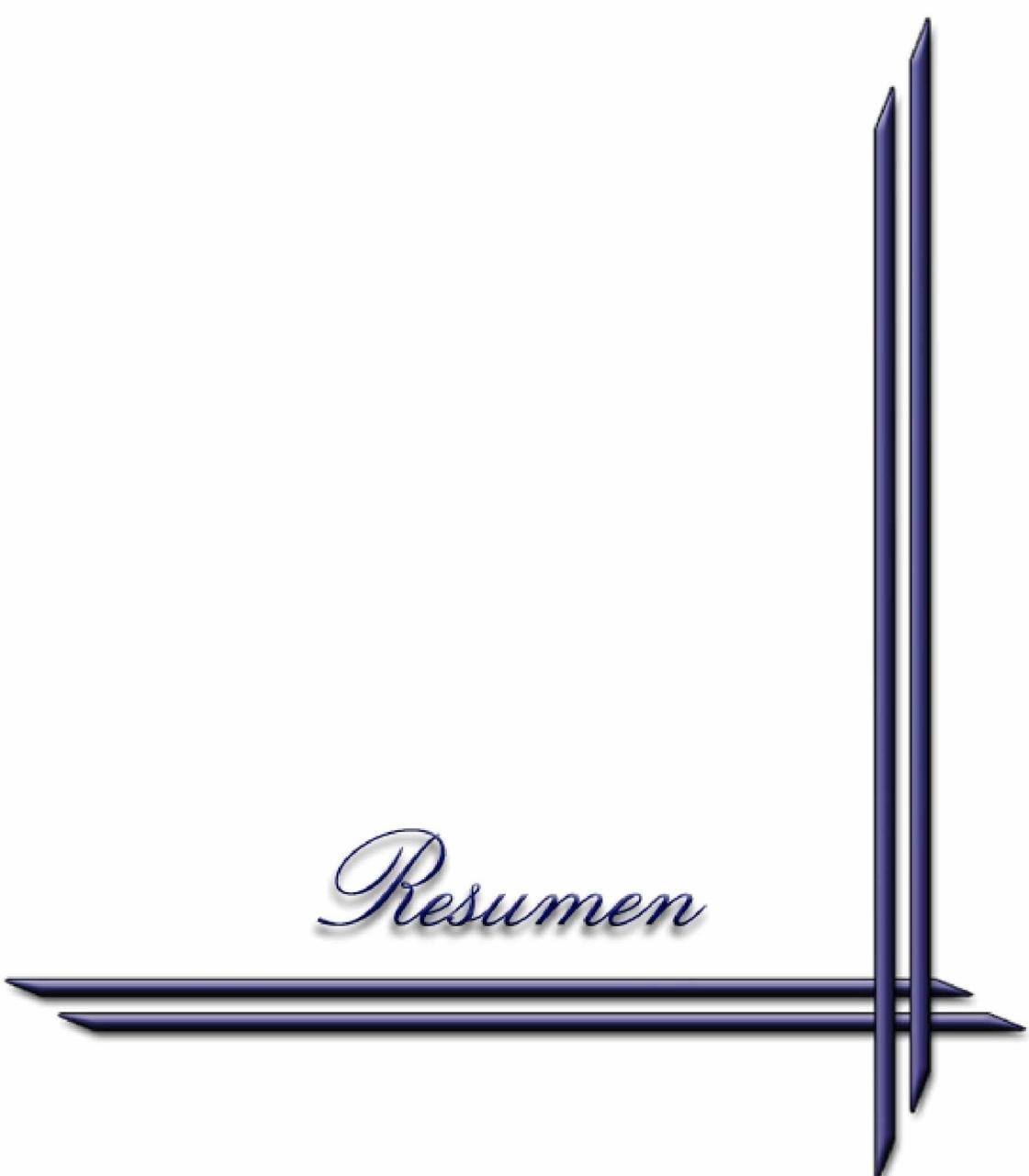
Agradecimientos



A mi tutor Isce Tellería Abreus por su apoyo, constancia e
Incondicionalidad en la elaboración de la tesis.

A mi amiga Miladys, al equipo de la villa turística yaguanabo,
A los compañeros de la empresa Islazul y algunas personas del hotel pasacaballo
que hicieron posible mi formación
como fruto de su resultado y esfuerzo.

A todas las personas que de una manera u otra
hicieron posible mi sueño.



Resumen

RESUMEN

La Gestión de la Calidad se ha convertido en algo fundamental para la supervivencia de las organizaciones en el competitivo entorno empresarial en que se desenvuelven. No se puede hablar de un Sistema de Gestión de la Calidad si no se conoce cuánto cuestan los esfuerzos por implementarlo, mantenerlo y mejorarlo. De hecho, poseer elementos tan fuertes como son los costos asociados a la función de la calidad dentro de la organización, generan un conocimiento pleno de una serie de costos no identificados por los sistemas de costos normales que a la par posibilitan el trazado de estrategias de mejoras con la consiguiente elevación de los índices de rentabilidad, eficiencia y eficacia. Por lo general muchas de las empresas con sistemas de calidad certificados no poseen un sistema de costos de la calidad, limitándose a clasificarlos solamente en sus manuales sin prestarles la debida atención, de ahí la importancia de realizar un estudio sobre el tema, para lo cual se debe partir del establecimiento de las bases necesarias para implementar un sistema de costos de la calidad que permita un análisis detallado según las categorías reconocidas. El trabajo con los costos debe ser tomado con mucha seriedad y ser sistemático para que no sean falseados los resultados ni los beneficios que puede reportar su aplicación. Esta investigación se realiza con la finalidad de calcular los costos de la calidad en la Villa Turística Yaguanabo de la Cadena Islazul Cienfuegos que contribuirá al mejoramiento del proceso de toma de decisiones por parte de los directivos de la organización.

SUMMARY

The Quality Management has become fundamental to the survival of organizations in today's competitive business environment in which they operate. No one can speak of a System of Quality Management if cost is not known how efforts to implement, maintain and improve it. In fact, possess elements as strong as are the costs associated with the role of quality within the organization, generate a full understanding of a number of costs not identified by standard cost systems that along the path of possible strategies improvements resulting in an improvement of profitability ratios, efficiency and effectiveness. Usually many of the companies with certified quality systems have no system of quality costs, limited to sorting only in their textbooks without paying due attention, hence the importance of a study on the subject, for which one should begin laying the groundwork necessary to implement a system of quality costs to allow a detailed analysis according to the categories recognized. Working with costs to be taken seriously and be systematic so that the results can not be corrupted or the benefits it can bring your application. This research was performed in order to calculate the cost of quality in the tourist town of Chain Islazul Yaguanabo Cienfuegos will contribute to improved decision-making process by the directors of the organization.

INDICE	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Marco Teórico Conceptual	5
1.1 Aspectos Generales sobre la contabilidad.....	5
1.2 Evolución y aportes de la contabilidad.....	6
1.2.1 Objetivos de la contabilidad.....	8
1.2.1.1 Importancia de la contabilidad.....	8
1.2.1.2 Campos de la contabilidad.....	9
1.3 La contabilidad de gestión y analítica.....	10
1.3.1 Objetivos y diferencias con la contabilidad general.....	10
1.3.2 Misión de la contabilidad de gestión.....	12
1.4 Los costos de la calidad.....	13
1.4.1 Antecedentes y evolución de la calidad.....	14
1.4.2 Introducción a los costos de calidad.....	15
1.4.3 Evolución de la calidad y los costos.....	18
1.4.4 Importancia de los costos de la calidad.....	23
Capítulo 2. Generalidades de la Empresa	26
2.1 Características de la Empresa Islazul Cienfuegos.....	26
2.1.1 Breve caracterización de la Villa Turística Yaguanabo. Unidad objeto de estudio...33	33
2.1.2 Análisis del entorno	33
2.2 Caracterización de la contabilidad en la Empresa y la Villa Turística Yaguanabo.....	35
2.3 Gestión de la Calidad en la Empresa Islazul Cienfuegos y la Villa Turística Yaguanabo...43	43
2.3.1 La Gestión de la Calidad vista desde el desarrollo de los principales procesos de servicios. Reflejos en la Villa Turística Yaguanabo entidad objeto de estudio.....	49
2.4 Caracterización del Costo de la Empresa Islazul Cienfuegos y la Villa Yaguanabo.....	51
2.5 Procedimientos para la Gestión de los Costos de la Calidad.....	55
Capítulo 3. Aplicación del Procedimiento para el cálculo de los Costos de Calidad en la en el Proceso de Servicios Gastronómicos de la Villa Turística Yaguanabo	57
3.1 Introducción.....	57
3.2 Presentación y concienciación a la Dirección.....	58
3.3 Programa Piloto para la implementación del Sistema de Costos de Calidad.....	59

3.4 Cálculo de los Costos de Calidad en el proceso de Servicio Gastronómico de la Villa Turística Yaguanabo.....	60
3.4.1 Análisis del comportamiento de los costos de calidad.....	70
3.5 Influencia de los Costos de Calidad en la eficiencia de la Villa Turística Yaguanabo.....	72
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS	



Introducción

INTRODUCCIÓN

Los altos mandos, la gerencia y el departamento administrativo se enfrentan constantemente con diferentes situaciones que afectan directamente el funcionamiento de la empresa, la información que se obtenga acerca de los costos y los gastos en que incurre la organización para realizar su actividad y que rigen su comportamiento son de vital importancia para la toma de decisiones de manera rápida y eficaz, esto hace que en la actualidad la contabilidad de Gestión viva una nueva época marcada por la demanda de más cantidad de Información y de más calidad. Esta demanda supone un importante reto que está teniendo como respuesta preliminar lo que se conoce como “las nuevas tendencias” en materia de la contabilidad de gestión. Entre éstas destacan la contabilidad de los costos relacionados con la calidad.

Varios autores han incursionado en el tema de la Calidad, por lo que es imprescindible considerar el enfoque de la Organización Internacional para la Normalización (ISO), pues muchas de las empresas cubanas se encuentran enfrascadas actualmente en el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad acorde con los requerimientos de las normas ISO 9000.

Las organizaciones modernas han tenido que adaptarse a las características fundamentales del mundo actual para poder sobrevivir. Calidad Total, enfoque centrado en el cliente y Gestión de Procesos han sido los pilares que han soportado la destrucción de los antiguos paradigmas.

Las ciencias de la Contabilidad han cambiado su atención hacia nuevos enfoques más efectivos y contemporáneos para enfrentar las nuevas exigencias. En este nuevo escenario la calidad se ha convertido en el más importante factor de crecimiento organizacional y competitividad.

Dentro de la evolución que ha tenido la gestión empresarial de la calidad en los últimos años, y debido a su fuerte impacto estratégico, el tema del coste de la calidad y de la no calidad puede ser el eslabón perdido que faltaba para cerrar la cadena. Este eslabón viene a confirmar aquello de que la calidad no puede existir en abstracto y que solamente fijando objetivos cuantificables, desarrollando metodologías para medirlos y evaluando los resultados de nuestras acciones en función de lo que se ha logrado, podemos saber si realmente mejoramos o no y además determinar cuánto ha costado lo que hoy se ha hecho en la organización para general bienes y servicios.

La Villa Yaguanabo, está situada en la Costa Sur Central, en el Km. 63 de la carretera a Trinidad. Es una instalación hotelera de categoría tres estrellas perteneciente al Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. La misma tuvo personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, hasta ser integrada a este nuevo complejo que surge como parte de la nueva estructura organizativa que hoy implementa el ministerio del turismo. Esta entidad tiene como objetivo principal la de administrar, promover y comercializar un paquete turístico dirigido al turismo nacional e internacional con la opción de ofrecer un servicio de optima calidad, caracterizado por los valores éticos, morales y culturales de sus empleados, destacándose la hospitalidad y cubanía de los trabajadores, donde prime la satisfacción al cliente.

Esta Villa ha experimentado un grupo de cambios y modificaciones en los servicios que presta, así como ha sufrido cambios en las funciones sociales que realiza, en un primer momento tuvo la misión de brindar un servicio de alojamiento a los clientes nacionales a través de los estímulos a trabajadores vanguardias y destacados de los diferentes sindicatos y organizaciones políticas y de masas, los cuales sustentaban su rentabilidad economía a partir de los gastos diferenciados que subsidiaba el estado. A partir de los años 90 y con la apertura del turismo extranjero internacional se ampliaron sus servicios hacia este sector, el cual se mantuvo de conjunto con las capacidades nacionales hasta quedar de forma exclusiva, debido a la imposibilidad económica del país de sostener los altos costos del programa de estimulación sindical a trabajadores vanguardias, en estos años la entidad ve limitada sus servicios por la disminución sus habitaciones de servicios producto al alto deterioro de estas, lo que origina una caída de los ingresos que ocasionan pérdidas económicas. El comienzo del siglo XXI le exige a la villa realizar un proceso inversionista que reoriente los servicios de la instalación, ocasionado por la alta competencia de los centros hoteleros de la zona, no obstante a ello los bajos niveles de arribo de turistas y el bajo nivel de ocupación mantienen las condiciones económicas desfavorables de la instalación. Dada a estas condiciones no favorables en la Villa Turística Yaguanabo se establece la necesidad de realizar los cambios y ajustes necesarios, pues el comportamiento de sus principales indicadores no son lo suficientemente adecuados, estando lejos de su potencialidad. Estas insuficiencias se expresan en disminución de los ingresos generados por los servicios hoteleros que van desde las carencias de opciones recreativas hasta reclamaciones a cerca de la cantidad y calidad de estos servicios.

Estas condiciones imperantes denotan una situación no satisfactoria que la Gerencia de la organización se presta a solucionar para darle cumplimiento a la misión y visión que la Villa se propone, así como en aras de mejorar la dinámica de los costos en que se incurren, mejorando a su vez los relativos a la calidad, garantizando de esta forma llegar a los niveles óptimos de utilidad y mejoras del servicio.

Teniendo en cuenta lo antes señalado es que se desarrolla este trabajo en la Villa Turística Yaguanabo que persigue presentar soluciones al siguiente problema: ¿Cómo contribuir al cálculo de los Costos de Calidad en la Villa Turística Yaguanabo que facilite la toma de decisiones en función a la calidad y mejoras en el servicio?

Como consecuencia se plantea la siguiente **Hipótesis de Investigación**: Con el cálculo de los costos de calidad en la Villa Turística Yaguanabo se logra proponer un plan de medidas al respecto facilitando el proceso de toma de decisiones.

Definición de Variables:

Variable Dependiente: Costos de Calidad en la Villa Turística Yaguanabo de la Cadena Islazul.

Variable Independiente: Identificación de los costos relativos a la calidad (Materias primas y materiales, gasto indirecto de producción, otros gastos en el proceso de servicio) en la en la Villa Turística Yaguanabo de la Cadena Islazul.

Para desarrollar la adecuada investigación se trazan los objetivos generales y específicos los cuales conducen la investigación hacia la solución que desea:

Objetivo General.

Calcular los Costos de Calidad en la Villa Turística Yaguanabo de la Cadena Islazul.

Objetivos Específicos.

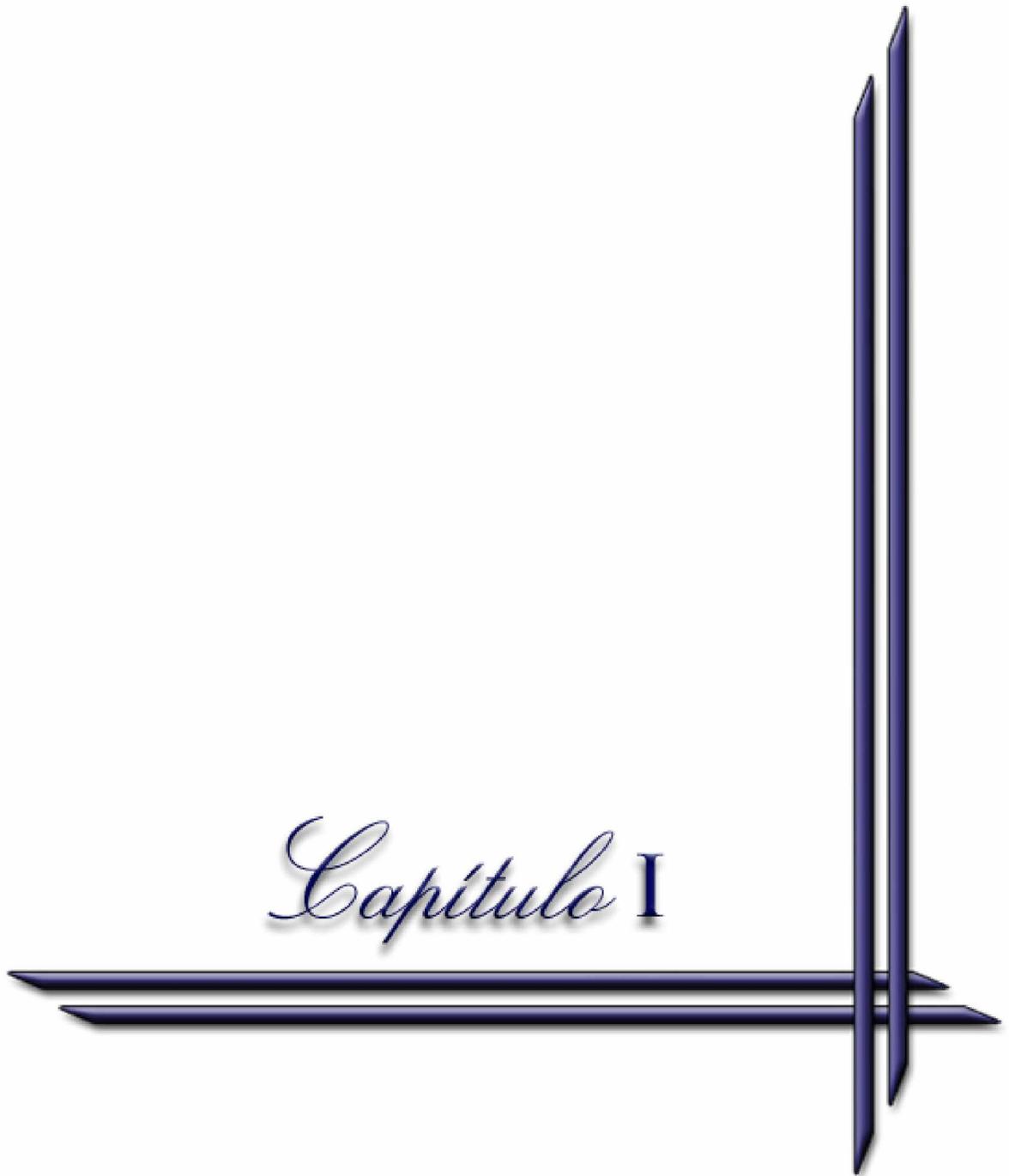
- Realizar una revisión bibliográfica para conocer el estado de la ciencia actual sobre costos de calidad.
- Diagnosticar el estado actual de los costos relativos a la calidad en la Villa Turística Yaguanabo de la Cadena Islazul de Cienfuegos y su entorno.

- Proponer un procedimiento para establecer el cálculo de los costos de calidad.
- Aplicar el procedimiento en la Villa Turística Yaguanabo de la Cadena Islazul de Cienfuegos.

Para el desarrollo del trabajo se utilizan una serie de herramientas y enfoques que le confieren una alta validez y viabilidad de aplicación. Se utiliza un procedimiento reconocido internacionalmente, adaptándolo para su aplicación a las condiciones de la entidad. Como parte del estudio se diseña y aplica un sistema para la recogida y análisis de los Costos de la Calidad, lo que constituye uno de los resultados más importantes de esta investigación. Finalmente se obtienen resultados y se dan recomendaciones para mejorar la calidad en la organización objeto de estudio.

El trabajo se estructura en tres capítulos donde se tratan aspectos medulares, distribuidos de manera lógica y metodológica. En el primer capítulo se realiza el análisis teórico sobre los principales conceptos, modelos y técnicas que plantea la temática partiendo de una amplia y actualizada bibliografía, en el segundo capítulo se describe la organización de estudio y la fundamentación de la investigación. En el tercer capítulo se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado en la organización objeto de estudio.

Capitula I



CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Aspectos Generales sobre la Contabilidad

La contabilidad es un proceso mediante el cual se interpreta, registra, clasifica, mide y resume en términos monetarios la actividad económica que acontece en una entidad, para posteriormente desarrollar y comunicar la información a las personas interesadas de forma tal que sirva de ayuda en la planificación, control y evaluación de las actividades de la entidad, esto motiva que sea un poco difícil lograr un concepto específico de la contabilidad a pesar de que todos presentan algo en común.

Acercamiento a varias definiciones de contabilidad expuestas por diferentes autores:

"La contabilidad, considerando a la hacienda en toda su extensión, en su organización y en sus fines, le investiga las funciones, determina bajo qué criterio deben basarse las diversas responsabilidades de los administradores y de los agentes y proporciona los métodos y los medios con que se deben conocer, medir, computar y demostrar, los resultados obtenidos en los diversos períodos de la vida "Haciendal". Finney, H: (Curso de Contabilidad. Tomo I- México 1999)

"Es el arte de registrar, clasificar y resumir de una manera significativa y en términos monetarios, operaciones y hechos que tienen, por lo menos en parte, un carácter financiero, e interpretar los resultados de dichos hechos y operaciones". Comisión de terminología del A.I.A. (Accounting Research Bulletin N°7(Special) – Noviembre 1940 - A.I.A.)

"Contabilidad es la ciencia que coordina y dispone en libros adecuados, las anotaciones de las operaciones, efectuadas por una empresa mercantil, con el objeto de poder conocer la situación de dicha empresa, determinar los resultados obtenidos y explicar las causas que han producido estos resultados". Fernando Boter Maupi: (Curso de Contabilidad - Barcelona 1923 - Pág. 7)

"La contabilidad comprende un cuerpo de principios legales" industriales, comerciales y financieros que deben tenerse en consideración para determinar cómo, y en qué medida, las operaciones de un negocio afectan el valor de sus activos y el monto de sus pasivos, utilidades y capital". H.A. Finney: (Principles of Accounting - Ed. Prentice Hall Inc. M.York - 1931)

"Es la ciencia que estudia el patrimonio a disposición de las haciendas, en sus aspectos estáticos y en sus variaciones para enunciar, por medio de fórmulas racionalmente deducidas, los efectos de la administración sobre la formación y distribución de los créditos". Herrmann:(Obra ya citada, pág. 71) Patrimonialismo.

"La contabilidad puede ser definida como aquella ciencia que se ocupa de la compilación y presentación sistemática y completa con fines administrativos, de los hechos concernientes a las operaciones financieras de una organización comercial". John Paymond Wildman: (Principles of accounting, citado en el Boletín N° 7 de A.I.A. - accounting research bulletins - 1940).

"La contabilidad es la ciencia que enseña las reglas que permiten registrar las operaciones efectuadas por una o varias personas. En sentido más restringido, la contabilidad es la ciencia que estudia las reglas necesarias para el registro de las operaciones efectuadas por una empresa comercial, industrial, financiera o agrícola". Leon Batardon: (Elementos de Contabilidad - versión castellana de Ed. Labor - Bs. As - Madrid - Barcelona - 1945 - Pág. 13)

"Es la ciencia de las cuentas, representa los valores de cambio, clasifica y evalúa de conformidad con las funciones principales y accesorios de las cuentas". "La comptabilité es la science Des Comptes, representant les mouvements des valeurs d'echange classés et evoluant suivant les fonctions principales et accessoires de ces comptes". Rent. de la Fopte: (Contabilidad científico. superiro por Federico Herrmann, hijo - Edut, Selecc. Contable - Bs. As. 1940 - pág. 44)

1. 2 Evolución y aportes de la contabilidad

Los métodos utilizados para llevar a cabo la contabilidad, creados tras el desarrollo del comercio, provienen de la Antigüedad y de la Edad Media. Esta surge como consecuencia de la necesidad que siente el hombre de llevar a cabo el registro y control de sus propiedades, así vemos que se encuentran registros de cuentas en civilizaciones tan antiguas como las de China, Babilonia Grecia y Egipto.

Los libros de contabilidad más antiguos datan del año 1340, específicamente de la ciudad de Génova, Italia, registrando desde aquel entonces técnicas de contabilidad muy avanzadas. Posteriormente, durante los primeros siglos de nuestra era, se comenzó a percibir el progreso de las técnicas contables en el oriente, gracias a la aparición en China de los primeros formularios de tesorería y de los ábacos.

Los primeros libros de contabilidad deben su surgimiento a la obra de Luca Pacioli, un monje veneciano, quien en el año 1494 mediante su publicación titulada “De Computis et Scrituris”, estableció las bases de toda la teoría contable. Él, a través de su obra, explicó en forma detallada los procedimientos que se debían aplicar para el manejo de las cuentas, conociéndose esto hasta hoy como la teoría de la partida doble. (Pacioli, Luca: De Computis et Scrituris 1494- Pág. 32)

El ritmo de desarrollo de la Contabilidad aumentó aún más durante la Revolución Industrial, provocando la necesidad de adaptar las técnicas contables para poder reflejar la creciente mecanización de los procesos, las operaciones típicas de las fábricas y la producción masiva de bienes y servicios que se estaba manifestando en las economías de los países desarrollados, del mismo modo, la competencia exigía de los comerciantes, perfeccionar los sistemas contables para conocer sus costos y poder fijar los precios.

Con la aparición, a mediados del siglo XIX, de las corporaciones industriales, en particular de las industrias de los ferrocarriles y el acero, que eran propiedad de accionistas anónimos y gestionadas por profesionales, el papel de la contabilidad adquirió aún mayor importancia, ya que los dueños de las empresas ya no eran por necesidad los gerentes de sus negocios, por lo que los gerentes tuvieron que crear sistemas contables para informar a los dueños cómo estaban operando sus empresas, evidenciándose entonces la influencia de algunos factores importantes que contribuyeron así mismo a su expansión y desarrollo. Este es el caso de la Tecnología, la cual permite generar las transacciones financieras a través del fenómeno Internet, también se encuentra la Globalización y Complejidad de los negocios que destaca la importancia de que la contabilidad establezca nuevos métodos para el tratamiento y presentación de la información financiera y por último tenemos a la Formación y Educación que se refiere a la necesidad de que el lenguaje de los negocios sea dominado por los futuros gerentes.

1.2.1 Objetivos de la contabilidad

Uno de los objetivos fundamentales de la contabilidad es proporcionar información a todo el personal interesado de una empresa (los gerentes y directivos), así como a terceros (que incluyen los bancos y accionistas) con relación a las deudas que se tengan con terceros y a los activos que se posean.

No obstante su primer objetivo y el más importante tiene como base los registros, técnicas y las operaciones realizadas por un ente privado o público con el propósito de suministrar información razonada. Para ello deberá realizar:

- ◆ Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar un determinado ente.
- ◆ Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos.
- ◆ Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada.

Esta información razonada deberá cumplir a su vez con un objetivo administrativo y uno financiero.

Administrativo: Proporcionar información al personal interno para suministrar y facilitar a la administración, la planificación, toma de decisiones y control de las operaciones.

Financiero: Ofrecer información al personal externo de las operaciones realizadas en el pasado, de ahí que también se le denomine contabilidad histórica.

1.2.1.1 Importancia de la contabilidad

El éxito de la empresa depende, en gran medida, del conocimiento del lenguaje de la contabilidad y de los mensajes que ella ofrece cuando el sistema ha sido bien diseñado y en su operación se han cumplido los principios de la contabilidad generalmente aceptados.

El lenguaje de la contabilidad también une a la empresa con el mundo exterior, siendo su información de gran importancia tanto para los organismos fiscales, financieros, bancarios, otras empresas, los accionistas o propietarios, el estado, así como para los trabajadores.

El diseño del sistema contable, su correcto funcionamiento y la interpretación de los datos son partes integrantes de las tres áreas funcionales de la empresa (producción, mercado y finanzas), lo que contribuye, además, a facilitar la toma de decisiones empresariales, la planeación y el control de las operaciones, el control por área de responsabilidad, la coordinación de las actividades desarrolladas, la información a las personas interesadas (tanto internas como externas), la exigencia y el análisis de la eficiencia por parte de la dirección así como, la formulación, complementación y aparición de normas administrativas.

Todo esto demuestra que la contabilidad representa un medio para poder llegar a obtener la información que requiere la dirección de la entidad.

1.2.1.2 Campos de la contabilidad

La contabilidad cuenta con un campo bastante amplio, donde se evidencia su desarrollo:

- ◆ Contabilidad General.
- ◆ Contabilidad Especializada.
- ◆ Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.
- ◆ Contabilidad de Gestión o Analítica.
- ◆ Finanzas.
- ◆ Auditoría.
- ◆ Sistemas de Contabilidad.

Contabilidad General: Es la ciencia basada en principios y conocimientos razonables y lógicos que tiene como objetivo fundamental registrar y sintetizar las operaciones financieras de una entidad e interpretar sus resultados. (Oscar Bravo Gómez: Contabilidad de Costos 1997- Pág. 125)

Contabilidad Especializada: Es la misma Contabilidad General, pero adaptados a una actividad o rama específica como por ejemplo: la contabilidad comercial, contabilidad industrial y la contabilidad agropecuaria.

Análisis e Interpretación de los Estados Financieros: Es la parte creativa de la contabilidad, porque logra dar vida a las cifras que aparecen en los estados financieros. Una vez obtenida la información contable de los hechos ocurridos durante un período económico y resumidos en

los estados que muestran la relación de bienes, derechos y obligaciones (Estado de Situación Financiera) y la relación de ingresos y gastos (Estado de Resultado) se procede a su análisis e interpretación con el propósito de conocer cómo se encuentra realmente la empresa, permitiéndole a la dirección de la misma proyectar e intentar determinar cómo será su comportamiento futuro.

Contabilidad de Gestión o Analítica: Es una fase del procedimiento de contabilidad general por medio del cual se registran, resumen, analizan e interpretan los detalles de los costos de materiales, mano de obra directos y los gastos indirectos necesarios para producir un bien o prestar un servicio.

Finanzas: Es el área de la contabilidad encargada de la administración de los recursos monetarios (adquisición y uso del dinero) con vistas a maximizar el valor de la entidad mediante la elaboración de las alternativas de decisión relacionadas con el financiamiento empresarial y los mercados e instituciones financieras.

Auditoría: Es un examen profundo de la contabilidad que tiene como objetivo verificar y comprobar que los estados financieros de la empresa representan razonablemente la situación financiera y el resultados de sus operaciones y además que dichos estados fueron elaborados de acuerdo a los principios de la contabilidad generalmente aceptados.

Sistemas de Contabilidad: Son lo primero que debe tener establecido una empresa para poder registrar, sintetizar y analizar los hechos económicos, o sea, de qué forma va a fluir la información dentro de la entidad económica. Deben estar establecidos: el clasificador de cuentas, los registros, modelos, procedimientos y controles que sirvan para contabilizar los bienes, derechos, obligaciones, ingresos, gastos y resultados de las transacciones que ocurran.

1.3. La Contabilidad de Gestión o Analítica

1.3.1 Objetivos y diferencias con la Contabilidad General

Según Oriol Amat (1992) la aplicación y objetivos de la Contabilidad Analítica o de Gestión son diferentes al que persigue la Contabilidad General, a pesar de utilizar datos que le proporciona

esta última. Mientras que la contabilidad General tiene como principal objetivo la obtención de los estados contables, estado de situación y estados de resultados, la Contabilidad Analítica o de Gestión se centra en el cálculo de los costos.

La Contabilidad Analítica o de Gestión es un conjunto de técnicas cuyos objetivos son dar a conocer los costos de los productos o servicios de los departamentos o áreas funcionales de una organización. Permite identificar lo que cuesta un determinado producto o servicio en forma general, o particular, al valorar cada una de las etapas de elaboración, así como los costos de los diferentes departamentos.

De acuerdo a la información recabada de los costos es posible definir la metodología de optimización, la eliminación o mejoramiento de los productos o servicios, la fijación de precios de venta acordes a la situación real de la organización, otorgar la posibilidad de establecer descuentos apropiados, y ayudar a determinar la necesidad de aplicar o no el Outsourcing en algunas áreas.

En la siguiente tabla se establecen las diferencias entre la Contabilidad General y Analítica. (Ver Tabla 1)

Tabla 1: Diferencias entre la Contabilidad General y Analítica.

Contabilidad General	Contabilidad Analítica
Es esencialmente externa.	Es de uso interno.
Utiliza el plan general de contabilidad que se aprueba en cada país, es de aplicación obligatoria.	La organización puede emplear el sistema que considere más apropiado y su uso no es obligatorio.
Estado de Situación.	Precios de Costos de los productos y servicios.
Estado de Resultado.	Costos de cada una de las etapas del proceso.
Memoria (Libros diarios).	Costos de cada departamento.

Fuente: Amat. O. (1992). Costos de Calidad y de no Calidad, España. Ediciones Gestión 2000, S.A., 14p.

1.3.2 Misión de la Contabilidad de Gestión

Los nuevos cambios en el contexto de la misión de la contabilidad y las nuevas necesidades evolutivas de las empresas implican reorientar la misión contable. Los dos grandes ejes de esta evolución son:

- ◆ Los sistemas de información como base del análisis de las “relaciones causales”.
- ◆ La intervención del contador como miembro participante del equipo de gestión y por tanto en la toma de decisiones.

Por último diremos que el Contador Gerencial del futuro tendrá que desempeñar nuevos roles:

- ◆ Contribuir a concebir la organización.
- ◆ Participar dentro del funcionamiento de la performance de la organización.

Todos estos cambios, han aprobado el surgimiento de operaciones financieras y de intercambio comercial cada vez más sofisticados, presentando la exigencia de la armonización y de la mejor calidad en la información contable, ya que como saben , la Contabilidad, históricamente, ha sido el instrumento fundamental, tanto a nivel de Gobierno como a nivel de empresa, para dar cuenta del manejo patrimonial y de las responsabilidades derivadas de ese manejo.

Las funciones contables internas de los años sesenta y setenta en que se tomaban como base de estudio los costos para la toma de decisiones, han sido cambiadas y en los últimos tiempos, el concepto moderno de performance ha cambiado un tanto el enfoque de los costos, ya que éstos se definen no sólo en términos financieros de utilidades o de resultados sino que tienen una visión holística estructural, basada en el cambio estratégico de la calidad total y en la cadena de valor que implica cada etapa del proceso productivo, dentro del cual se evalúa la performance de cada actividad, reforzando aquellas que producen más valor agregado y eliminando aquellas que no lo dan.

La performance puede ser definida como la cadena de eventos que integran la gestión empresarial, desde la adquisición de recursos, su aplicación en el proceso productivo, su financiación, la colocación del producto en el mercado, hasta la obtención de los resultados.

En esta forma se optimizan los costos; pero además se abre la posibilidad de crear nuevos procesos (de reingeniería) que reduzcan costos y proporcionen mayor calidad.

El costo así deja de ser un dato histórico para convertirse en un elemento de gestión concurrente. Sin embargo, el costo histórico también tiene una función que cumplir: proporcionar los datos para la construcción de modelos provisionales, ya que la finalidad de la contabilidad de gestión es crear y proporcionar formas o modelos para el futuro.

La organización horizontal y transfuncional general, la responsabilidad por la calidad total del producto son valorados por la satisfacción del cliente. Los costos de ésta satisfacción se denominan “Costos de Calidad”. (Senlle, A: Calidad y Exclencia: 2003- Pág 20)

1.4 Los Costos de la Calidad

No hay visión uniforme de lo que es costo de calidad y lo que debe ser incluido bajo este término. Las ideas acerca del costo de calidad han venido evolucionando rápidamente en los últimos años (1). Anteriormente era percibido como el costo de poner en marcha el departamento de aseguramiento de la calidad, la detección de costos de desecho y costos justificables. (Amat. Oriol: Costos de Calidad y de no Calidad: 2000- pág 23).

Actualmente, se entienden como costos de calidad aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquellos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrado o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba. (Borroto Pérez, L: Aseguramiento de la calidad en la producción y los servicios 1994- Pág 96)

Si bien es cierto que existen costos ineludibles debido a que son propios de los procesos productivos o costos indirectos para que estos se realicen, algunos autores, además de estas erogaciones, distinguen otros dos tipos de costos el costo de calidad propiamente dicho, que es derivado de los esfuerzos de la organización para fabricar un producto o generar un servicio con la calidad ofrecida, el “costo de la no calidad”, conocido también como el “precio del incumplimiento” o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente.

Este último lo definen como aquellas erogaciones producidas por ineficiencias o incumplimientos, las cuales son evitables, como por ejemplo: reprocesos, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención a quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros. Por otra parte, otros incluyen a ambos bajo el concepto de costo de calidad. (Ishikawa, K: Control de la calidad: 1998- Pág 199)

Bajo esta óptica, los costos relativos a la calidad pueden involucrar a uno o más departamentos de la organización, así como a los proveedores o servicios subcontratados, al igual que a los medios de entrega del producto o servicio.

Esto significa que no están exentas de responsabilidad las áreas de ventas, mercadotecnia, diseño, investigación y desarrollo, compras, almacenamiento, manejo de materiales, producción, planeación, control, instalaciones, mantenimiento y servicio, etc. De ahí que, en la medida en que se vea más ampliamente el costo de calidad, dependerá su importancia y peso específico dentro de la administración de un negocio o su impacto en los procesos de mejoramiento propensos a la calidad total.

1.4.1 Antecedentes y evolución de la Calidad.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

La evolución de la calidad se ve marcada por etapas que se presentan a continuación:

- ◆ La de inspección (siglo XIX), la cual se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto.
- ◆ La era del control estadístico del proceso (década del 30) enfocada al control de los procesos a través de la aparición de métodos estadísticos y la reducción de los niveles de inspección.

Hasta aquí el enfoque de la calidad se había orientado hacia el proceso de manufactura, no se conocía de la calidad en servicios de soporte ni de la calidad en el servicio al consumidor. Es solo más tarde, que Juran (1955) destaca la importancia del aseguramiento de la calidad y da

una respuesta económica acerca de hasta dónde conviene dar calidad a los productos, concluyendo finalmente que los costos asociados a la calidad son: los evitables y los inevitables. (Juran, J.M: Análisis y planeación de la calidad: 1995- Pág 255)

- ◆ La del aseguramiento de la calidad (década del 50) donde surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, plantación y ejecución de políticas de calidad.
- ◆ La era de la administración estratégica de la calidad total (década del 90) se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad de competitividad.

Aquí también se destaca la reingeniería de procesos donde se pone de manifiesto el avance tecnológico y de sistemas administrativos para lograr un mejoramiento radical, cambiar toda la organización.

- ◆ Rompimiento de las estructuras del mercado (finales del siglo XX y principios del XXI) donde se destaca al conocimiento como la base de los negocios actuales.

1.4.2 Introducción a los Costos de Calidad

En la implementación de los Sistemas de Costo de Calidad es importante haber desarrollado una buena planificación para así poder alcanzar los objetivos propuestos. Su aplicación sencilla y práctica apoyará las iniciativas para mejorar la calidad en cada operación evitando que sean mal interpretados los resultados ya que estos ponen de manifiesto un grado elevado de desechos, errores y gastos necesarios en que incurrirá la empresa donde se apliquen.

El significado de los costos de calidad ha ido evolucionando increíblemente en los últimos años, es por eso que a continuación se presenta una serie de definiciones que pueden ayudar a tener una mejor comprensión de los mismos: (Crosby, P: Quality in Free. New York: 1979)

- ◆ Son los costos para alcanzar la Calidad. Costos de hallar y corregir un trabajo defectuoso. Costos de una pobre Calidad.
- ◆ El costo de la calidad, es la ganancia que se obtiene al librarse de las características de no-calidad o anti-calidad, (según escribió Phillip, Crosby: Quality in Free. New York: 1979).
- ◆ Son aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización; aquellos costos de la organización

comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad y los costos de sistemas, servicios y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba.

- ◆ Costos derivados de los esfuerzos de la organización para fabricar un servicio o generar un servicio con la calidad ofrecida.
- ◆ Costos en que se incurre para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello, así como las pérdidas sufridas cuando no se obtienen la calidad satisfactoria.
- ◆ Diferencia entre los costos que se tienen para prestar o vender un servicio y los costos que tendrían si no hubiera fallos y se cumpliera con las especificaciones durante su prestación.

Para lograr una completa identificación de los costos de calidad es fundamental definir ¿cuáles son los Componentes del Costo Total de la Calidad?.

- ◆ Costo de lo que se hace bien, cumpliendo con los mejores procedimientos de que se disponen y acorde con el presente estado del arte y la ciencia. El proceso ha alcanzado la Calidad, no obstante, algo nuevo puede surgir que signifique una mejora de la calidad.
- ◆ Costos asociados a cambios de la organización que pueden producir una reducción en los costos, los cuales no se incluyen en el campo de la Calidad tal y como se define.
- ◆ Costo de las características de No Calidad: Son aquellas fuentes costosas de la que intentamos librarnos o, al menos, reducir progresivamente en magnitud y efecto. En él, se incluyen los gastos relacionados con hacer las cosas bien, pero ineficientemente. Para su eliminación los métodos, técnicas y procedimientos actuales son inefectivos, ya que existe alguna forma de hacerlo mejor. (Dale, Salas, O.: "Costes de calidad y de no calidad: situación actual en España" en AECC (1995))

Tomando en cuenta que la sumatoria de estos tres costos da como resultado el Costo Total de la Calidad, resulta importante hacer sobre ellos el siguiente análisis:

Con relación al primer componente de este costo se debe señalar que resulta muy difícil lograr una reducción de los mismos, aunque es de vital importancia que la dirección se mantenga atenta a los nuevos cambios técnico - organizativos que permitan mejorar la calidad alcanzada. Los que le siguen no forman parte del control de la calidad convencional con excepción de algunos aspectos de la organización y las operaciones que pueden relacionarse con aspectos

de la calidad y su mejora. Estos pueden originar ahorros importantes debido a su influencia para eliminar el derroche inherente a la organización.

Los últimos se refieren a los aspectos de la No Calidad que trae como consecuencia el aumento de los costos y la disminución de la calidad, por lo que sus efectos tratamos de eliminar o reducir.

Los costos de la calidad establecen prioridades a los elementos del costo, midiendo el avance y constituyen una herramienta administrativa para identificar aquellas áreas que necesitan acción correctiva. Para el análisis de los Costos de la Calidad se aconseja la utilización de las siguientes proporciones de estos con respecto al Total de los Costos de Calidad.

Tabla # 2: Distribución de referencia de los Costos de Calidad.

Categoría de los Costos de Calidad	Porcentaje del Total de los Costos de Calidad	
	Bien	Mal
Costos de Prevención	40 – 50%	10%
Costos de Evaluación	40 – 50%	20%
Costos de Fallas Internas	0 – 10%	40%
Costos de Fallas Externas	0 – 10%	30%

Referencia A. C. Rosander, 1993

Algunas veces los directivos quieren comparar los costos con alguna base que suponga un índice de la oportunidad para crear dichos costos. A continuación se presenta un resumen de algunas de las bases de comparación de amplio uso, junto con las ventajas y los inconvenientes de cada una, en la Tabla # 3, para la interpretación de los datos sobre costos, la base empleada puede ejercer una gran influencia.

Tabla # 3 Posibles Bases de Comparación para los Costos de Calidad.

Base	Ventajas	Inconvenientes
Hora de mano de obra directa	Fácilmente disponible y comprensible.	Puede verse drásticamente influida por la automatización
Dólares de mano de obra directa	Disponible y comprensible tiende a equilibrar cualquier efecto de inflación	Puede verse drásticamente influida por la automatización.

Base	Ventajas	Inconvenientes
Dólares de costo estándar de fabricación	Mayor estabilidad que los anteriores.	Incluye gastos generales, tanto fijos como variables.
Dólares de valor añadido	Útiles cuando son importantes los costos de procesamiento.	No resultan útiles a la hora de comparar diferentes tipos de departamentos de fabricación.
Dólares de ventas	Atraen a la alta dirección.	Los dólares de ventas pueden sufrir la influencia de la modificación en los precios, los costos de marketing, la demanda, etc.
Unidades de Producto	Sencillez.	No apropiados cuando se fabrican productos diferentes, a no ser que se pueda definir un artículo equivalente.

Fuente: Manual de la Calidad de Juran, 1999

1.4.3 Evolución de la Calidad y los Costos

La calidad comenzó a hacerse presente en muchos departamentos a lo largo de los años cincuenta. El concepto del estudio de los costos relacionados con la calidad proporcionaba el vocabulario necesario para la comunicación entre las personas de los departamentos de calidad y los directivos de las empresas puesto que el lenguaje principal de dichos directores era el dinero.

A medida que los especialistas en calidad ampliaban sus estudios fueron apareciendo algunos sucesos como:

1. Los costos vinculados a la calidad eran muy superiores a los que aparecían en la contabilidad. Para la mayoría estos costos se hallaban en un rango entre el 10 y el 30 por ciento de las ventas, o entre el 25 y el 40 por ciento de los gastos de operación.
2. Las operaciones de apoyo así como el resultado de la operación de fábrica, contribuían sustancialmente a los costos de calidad.

3. La mayor parte de los costos se debían a la calidad deficiente y eran evitables.
4. No se vislumbraba ninguna responsabilidad clara a la hora de reducir los costos, ni tampoco existía ningún enfoque estructurado para tal reducción.

Todo esto permitió llegar a resumir algunos conceptos muy útiles como son:

Lecciones aprendidas. Estas lecciones pueden ayudarnos a formular objetivos para el seguimiento y el análisis del impacto de la calidad sobre los costes.

El lenguaje del dinero resulta esencial. El dinero es el lenguaje fundamental de los actos directivos. Las cifras proporcionan información, en la que se muestra la dimensión global de los costes de la calidad.

El significado de “costos de calidad”. El término “costos de calidad” tiene diferentes significados para cada persona, algunos los equiparan con los costos de calidad deficientes (el costo de detectar y corregir trabajo defectuoso), otros lo equiparan con los costos de obtención de la calidad y otros usan el término para referirse a los costos del departamento de calidad.

La medición y publicación de los costos de calidad no resuelve los problemas de la calidad. Erróneamente muchas organizaciones evalúan los costos de la calidad deficientemente y los publican una sola vez cuando en realidad una sola publicación no es suficiente ya que no se toman medidas para identificar proyectos, establecer responsabilidades claras, proporcionar recursos y eliminar causas de problemas, es decir, se necesita un nuevo procedimiento para atacar y reducir los elementos costos de la calidad deficientes.

El alcance de los costos de calidad es demasiado limitado. Históricamente, la medición de los costos de calidad se centra en el costo de los defectos en los bienes o servicios entregados a clientes externos o internos. Dichos costos se denominan de fallo externo e interno. No se toma en cuenta el de ventas perdidas a causa de una calidad deficiente, debido a que no se mide con facilidad. Otro costo emitido es el costo añadido en procesos que generan productos conformados pero ineficientes.

Las categorías tradicionales de costos de calidad han gozado de una notable longevidad. Alrededor del año 1945, los costos relacionados con la calidad se asignaron a tres categorías:

costos de fallo, costos de estimación y costos de prevención, que a pesar de no ser las únicas vías para organizar los costos de calidad, muchos las consideran útiles.

Categorías de los Costos de la Calidad:

El adoptar un Sistema de Costos conlleva una serie de etapas que no se pueden obviar, a continuación se presentan las definiciones de las categorías de los costos de calidad: (Campanella, J. Principios de los Costos de la Calidad: 1992 -Pág 282.Madrid: Editorial Díaz de Santos)

1. **Costos de Prevención:** Gastos originados por el desarrollo de actividades necesarias para implementar y mejorar el sistema de calidad, previendo la aparición de defectos y asegurando los niveles de calidad establecidos.

Los componentes de estos costos pueden agruparse de la siguiente forma:

- ◆ **Planificación de la Calidad:** Incluye un amplio rango de actividades que de forma colectiva forman el sistema de la calidad y los numerosos planes especificados así como la preparación de los procedimientos necesarios para comunicar este plan a todos los involucrados en su cumplimiento.
- ◆ **Revisión de los nuevos productos:** Son los costos de las actividades de la calidad asociados con el lanzamiento de nuevos diseños.
- ◆ **Control de Procesos:** Los costos de la inspección en procesos y los ensayos para determinar el estado del proceso.
- ◆ **Evaluación de los suministradores:** Incluye costos de evaluación de las actividades de la calidad del suministrador previo a la selección del mismo, la auditoría de la actividad durante la ejecución del contrato y otros trabajos realizados en asociación con suministradores.
- ◆ **Auditorías de Calidad:** Incluye los costos de evaluación de las actividades del Sistema de Calidad.
- ◆ **Formación y Adiestramiento en Calidad:** Son los costos para la preparación y realización de programas de entrenamiento de calidad.

- ◆ **Planificación de Procesos:** Incluye los costos de estudios de capacidad de procesos, planeamientos de inspecciones y otras actividades asociadas con los procesos de manufactura.

Todas estas actividades se realizan antes de iniciar la fase de producción.

2. **Costos de Evaluación:** Gastos originados en el desarrollo de inspección, ensayos y verificación necesaria para comprobar que se consigue la calidad especificada.

Los componentes de estos costos pueden agruparse de la siguiente forma:

- ◆ **Inspección de entrada y ensayo:** Son los costos para la calidad del producto comprado, ya sea por inspección al recibir, por inspección en el origen o por supervisión.
- ◆ **Inspección y ensayo de proceso:** Son los costos de evaluación de conformidad para la aceptación del producto.
- ◆ **Metrología y calibración de equipos de ensayo:** Incluye la gestión, confirmación y utilización del equipo de medición.
- ◆ **Auditorías del proceso:** Son los costos de la realización de las auditorías a productos en proceso o productos terminados.
- ◆ **Evaluación de almacenes:** Costos de los ensayos o productos en almacenes para la evaluación de su degradación.

Estas actividades se realizan normalmente durante el proceso productivo.

3. **Costos de Fallos Internos:** Gastos asociados a los productos y servicios que no cumplen los requisitos de calidad y que se detectan durante la evaluación y siempre antes de su entrega al cliente.

Los componentes de estos gastos se pueden agrupar de la siguiente forma:

- ◆ **Desechos:** El trabajo, los materiales y usualmente gastos generales en el producto defectuoso que no pueden ser económicamente reparados.
- ◆ **Reprocesos:** Incluye los costos de corregir defectos para hacerlos aptos para el uso.

- ◆ **Análisis de los Fallos:** Incluye los costos del análisis de la no conformidad del producto para determinar las causas.
 - ◆ **Desechos y reprocesos en el suministro:** Son los costos de desechos y reprocesos debido a productos no conformes entregados por los suministradores.
 - ◆ **Reinspección y Reensayos:** El costo de reinspección y reensayos del producto que haya sido reprocesado en otras revisiones.
 - ◆ **Degradación:** Diferencia entre el precio normal y el precio reducido por razones de calidad.
- 4. Costos de Fallos Externos:** Gastos asociados a los productos y servicios que no cumplan los requisitos de calidad y se manifiestan después de la entrega al cliente.

Se pueden agrupar en:

- ◆ **Gastos de garantía:** Costos involucrados en reemplazar y hacer reparaciones a productos durante el período de garantía.
- ◆ **Retorno de materiales:** Gastos asociados con la recepción y reposición de productos defectuosos devueltos.
- ◆ **Concesiones:** Los costos de las concesiones hechas a los clientes debido a productos que no cumplen las normas, pero que no afecten su propósito.

Objetivos de un Sistema de Costos de Calidad:

La herramienta de decisión más importante con que cuenta la Dirección para trabajar en los proyectos de mejora de su Empresa, es precisamente, el Sistema de Costos de Calidad que tiene como uno de sus objetivos optimizar los esfuerzos para lograr mejores niveles de calidad, costos y servicios que incrementen sus competitividad y afirmen la permanencia de la misma en el mercado. Existe un grupo de características que resumen y describen su importancia, entre ellas encontramos:

- ✓ Resume en un solo documento todos los documentos de la organización y los expresa en unidades monetarias.
- ✓ Cada Sistema de costos de Calidad es un traje a la medida de la Empresa que lo implementa.

- ✓ El Sistema de Costos de Calidad no puede por sí mismo reducir los costos y/o mejorar la calidad.
- ✓ En un Sistema de Costos de la Calidad es más importante la coherencia que la exactitud.
- ✓ La difusión del reporte de los Costos de Calidad es exclusivamente interna y limitada a unos cuantos puestos de la organización, fundamentalmente de la alta dirección.
- ✓ Permite tener una información exacta de cuanto se ha gastado en función del Sistema de Calidad.
- ✓ Mediante ellos se organizan los programas de mejoras para reducir los Costos de Calidad y aumentar las ganancias de la Empresa.
- ✓ Permiten la planificación de los gastos sucesivos en calidad.

Una buena inspección, ensayo y comprobación del servicio prestado en aras de prevenir los defectos y lograr una mejora continua de la calidad, permitirá identificar las fallas internamente de una forma más económica; pues la pérdida más costosa es el resultado que el cliente identifique un defecto y esto es específicamente otro de los objetivos del Sistema, es decir, facilitar la definición de los métodos para mejorar la calidad de conducta a oportunidades de reducción del costo operativo.

A continuación se muestran estrategias de utilización de los Costos de Calidad para lograr una alta efectividad de la aplicación de los Sistemas de Costos:

- ◆ Atacar directamente los costos de Fallos Internos en un intervalo determinado, hasta llevarlos a cero.
- ◆ Invertir en las actividades de Prevención adecuadas para mejorar el desempeño de la Gerencia.
- ◆ Reducir los Costos de Evaluación conforme a la calidad comprobada de los resultados que se van obteniendo.
- ◆ Evaluar continuamente y reorientar los esfuerzos de Prevención y Evaluación para conseguir más mejoras.

1 .4.4 Importancia de los Costos de la Calidad

El costo de la calidad no es una medida absoluta del desempeño, su importancia está en que indica donde es conveniente una acción correctiva para una empresa.

Estos costos varían según sea el tipo de empresa, circunstancias en que se encuentre el negocio o servicio, la visión que tenga la organización, acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de procesos.

Para cuantificar la calidad así como para estimar el costo de las fallas, se desembolsan, alrededor del noventa y cinco por ciento de los costos de calidad. Estos gastos se suman al valor de los servicios que paga el consumidor, este los percibe en el precio, convirtiéndose paulatinamente en algo de gran importancia para él, cuando a partir de la información que se obtiene, se corrigen las fallas o se disminuyen los incumplimientos y el reproceso. A consecuencia de estos ahorros se disminuyen los precios.

Los Costos de la Calidad permiten:

- Ø Servir de base para atacar los fallos y disminuir los gastos innecesarios.
- Ø Tener un control de en qué se está gastando en Calidad y en que magnitud.
- Ø Demostrarle a la dirección que invertir en calidad es útil.

Para obtener las cifras de las Mediciones de los Costos de Calidad se encuentran como métodos más utilizados:

La Estimación: Es considerado el enfoque más práctico, solo requiere de pequeños esfuerzos y puede obtener suficientes costos relativos a la calidad como para preguntarse:

- § ¿Hay una buena oportunidad de reducción de costos?
- § ¿Dónde está localizada la oportunidad?

La Ampliación del Sistema Contable: Este es más elaborado, requiere de mucho tiempo y esfuerzo por parte de los departamentos de contabilidad y la Calidad.

Control de Calidad:

Proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad, establecidos por la propia empresa. Con la política de Gestión (o administración) de Calidad Óptima (GCO) toda la organización y actividad de la empresa está sometida a un estricto control de calidad, ya sea de los procesos productivos como de los productos finales. En el caso de producción de bienes, la GCO implica

que tanto el diseño, como la producción y la venta, la calidad de los materiales utilizados y los procesos seguidos se ajustan a unos patrones de calidad establecidos con antelación. Algunas veces este patrón viene definido por la ley. La exigencia de una mayor o menor calidad depende de muchos factores. Cuanto mayor es la vida del producto, menores serán las ventas, porque los consumidores no tendrán que volver a comprarlo, por lo que la calidad suele ser mayor.

La importancia otorgada durante los últimos años al control de calidad es una respuesta a la competencia japonesa basada en la calidad. Sin embargo, fue un asesor económico estadounidense, W. Edwards Deming, el que señaló que "el consumidor es la parte más importante de la línea productiva", y el que enseñó a los japoneses los distintos métodos de control de calidad. Otro estadounidense, Joseph Juran, 1990, también desempeñó un papel crucial a la hora de promocionar la idea de vigilar la calidad y crear métodos de control. Entre los pasos que estableció para controlar la calidad se destacan: la importancia de fomentar la idea de la necesidad de un control férreo de la calidad; la búsqueda de métodos de mejora; el establecimiento de objetivos de calidad y la aplicación de todo tipo de medidas y cambios para poder alcanzar estas metas; la necesidad de comprometer a los trabajadores en la obtención de una mayor calidad mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje, así como la revisión de los sistemas y procesos productivos para poder mantener el nivel de calidad alcanzado.

El entusiasmo creado en torno a la idea de una GCO durante la década de 1980 ha tenido como primer efecto el que las empresas tengan entre uno de sus objetivos prioritarios el control de calidad, y en segundo lugar ha conseguido eliminar el liderazgo en calidad de las empresas japonesas. En efecto, un reciente estudio realizado por las universidades de Boston y Waseda, en Tokio, y del Instituto Europeo de Administración de Empresas, demuestra que algunas compañías estadounidenses superan en calidad a empresas japonesas. Es posible que los esfuerzos para aumentar la calidad sean incompatibles con otros objetivos de las empresas, a medida que éstas contrastan el objetivo de máxima calidad con otras metas, como por ejemplo, la necesidad de reducir costos.

Capitula II



CAPITULO 2: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 Características de la Empresa Islazul Cienfuegos

La Empresa Islazul Cienfuegos surge con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, fue creada por Resolución No.51 de fecha 24 de noviembre del 2009 del Presidente del Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A, entidad está en Perfeccionamiento Empresarial, al amparo de la autorización concedida para ello por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Su estructura empresarial fue modificada por Acuerdo No.8 de fecha 3 de enero del 2011 de su Junta General de Accionistas, integrándose en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos los Hoteles Pasacaballos, Punta Las Cuevas y la Villa Yaguanabo. La misma quedó inscrita en el Registro Mercantil de Cienfuegos, a los 3 días del mes de julio del 2007 en el Libro de Empresas en Perfeccionamiento Empresarial al Tomo V Folio 40, Hoja 43, inscripción 1ra. El 4 de noviembre del 2008 fue actualizada su documentación en este registro, quedando inscrita al propio Tomo y Hoja, pero al Folio 40-V, inscripción 2da. El 11 de marzo del 2010 se actualizaron nuevamente los cambios producidos en su documentación, lo que se inscribió al Tomo V Folio 40-V Hoja 43 Inscripción 3ra. A los 16 días del mes de mayo del 2011 se asentaron las modificaciones relacionados con el cambio de estructura, denominación y domicilio del devenido Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, al propio Tomo, Folio y Hoja, Inscripción 4ta.

La Oficina Comercial de la Empresa Islazul Cienfuegos, sita en Ave 56 No.3117 entre 31 y 33 Cienfuegos, se encuentra inscrita en el Registro Central Comercial, autorizada específicamente para realizar actividades de Buró de Turismo, por Certificado Comercial para operación en divisas No.0016638, de fecha 26/3/2009, que vence el 26/3/2014, inscripto al Tomo 417, Folio 151, Asiento 150. La estructura general de esta organización es la siguiente: **(Ver Anexo # 1)**

- Dirección General
- Dirección Contable y Financiera
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Operaciones

Cuenta además con tres instalaciones turísticas subordinadas,

- Hotel Pasacaballo

- Hotel Punta la Cueva
- Villa Turística Yaguanabo

Esta organización se caracteriza por un trabajo estable en el empleo y uso correcto de los recursos humanos, materiales y financieros con un sistema contable confiable y tiene la **misión**:

Ofrecer un Producto Turístico de Calidad al Turismo Nacional e Internacional en ISLAZUL Cienfuegos, caracterizado por los valores éticos, morales y culturales, destacándose la hospitalidad y cubanía de los profesionales, donde prime la Satisfacción del Cliente.

Su **Objeto Social** aprobado por Resolución No. 713 de fecha 15 de enero del 2008 del Ministerio de Economía y Planificación, se define para:

- Operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas.
- Prestar servicios de alojamiento turísticos, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios gastronómicos en las unidades extrahoteleras propias, previa autorización del MINTUR, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el BCC en pesos convertibles.
- Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.
- Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de ETECSA, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

- Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas mineros medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros bajos distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como internacional en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir panes, dulces y helados para consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos convertibles.
- Efectuar la elaboración y distribución de alimentos en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de éste, en pesos convertibles.
- Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buroes de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en pesos cubanos.
- Arrendar total o parcialmente, previa autorización del Grupo Empresarial instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del Sistema de Turismo, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de comedor para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Los servicios que ofrece la empresa están claramente relacionados en su **objeto social**, y estos son:

a) Servicios de Alojamiento.

- Alojamiento en Hoteles y Villas, en correspondencia con la categoría y estrellaje de los mismos y en función de la Misión Milagro.

b) Servicios Gastronómicos.

- Restaurante de Cocina Cubana, Internacional y Especializada

- Restaurante Buffet y Semi Buffet
- Cafetería
- Bares
- Snack bar
- Parrillada
- Sala de Fiestas
- Puntos de Ventas
- Alimentación para comedores obreros propios.

c) Servicios Recreativos.

- Karaoke
- Animación
- Sala de Fiesta
- Áreas de Juegos Activos y Pasivos,
- Piscina
- Televisión Vía Satélite.
- Actividades deportivas y de esparcimiento

d) Servicios de Comunicaciones

- Telefonía Nacional e Internacional
- Correo electrónico
- Fax
- Internet.
- Prensa
- Venta de tarjetas prepagadas y otras.

e) Otros Servicios.

- Alquiler de salones para reuniones y eventos
- Parqueo para automóviles.
- Caja de seguridad.
- Cambio de moneda.
- Barbería, peluquería, correo y tiendas.

Suministradores:

- Ø ALMACENES UNIVERSALES SA
- Ø DIVEP SIME
- Ø Distribuidora CIMEX
- Ø COPEXTEL
- Ø CUPET
- Ø ITH
- Ø CUBALUC
- Ø Empresa de SERVISA

Los **clientes fundamentales** de la Empresa Islazul Cienfuegos son los siguientes:

- Turismo internacional de los países como:
 - Canadá
 - Francia
 - España
 - Estados Unidos
 - Alemania
- Turismo nacional

Competidores:

La empresa cuenta como competidores al resto de los hoteles de las restantes cadenas de la provincia y del resto el país.

La **Visión** de la Empresa Islazul Cienfuegos se caracterizará por: ser la Empresa ISLAZUL Cienfuegos capaz de brindar a nuestros clientes una variada oferta del Producto Turístico, con eficiente calidad para los más diversos gustos y posibilidades, en armonía con el entorno, con una Planta Hotelera significativamente recuperada y ampliada, resultado de la investigación y un adecuado desarrollo tecnológico, e insertados de forma satisfactoria en la Comercialización Internacional. Contar con un Sistema Integral de Atención al Hombre y una fuerza laboral preparada profesionalmente. Haber perfeccionado nuestra Gestión Empresarial logrando resultados financieros, que nos permite dar continuidad al desarrollo de la Organización. Distinguimos por el calor humano, que hace sentir al turista como en su propia casa, ser una empresa socialista que realiza con calidad los servicios que brinda a sus clientes, con alta profesionalidad de sus trabajadores y seguridad en sus instalaciones para garantizar la

fiabilidad de los servicios, gestionando sus procesos con eficacia y eficiencia para mantener bajos costos bajo los principios de la cooperación y la competencia de sus recursos humanos.

Áreas de Resultados Claves

Las principales áreas de resultados claves que se identifican en la organización son:

1. Trabajo Político Ideológico
2. Eficiencia Económico-Financiera
3. Comercialización
4. Calidad del Producto
5. Actividad de Mantenimiento e Inversiones
6. Gestión de los Recursos Humanos
7. Protección y Defensa

La capacidad habitacional actual de la Empresa Islazul Cienfuegos a través de sus dos Hoteles y la Villa se muestra en la siguiente Tabla # 4:

Tabla # 4. Situación habitacional Empresa Islazul Cienfuegos.

Instalaciones	Total de Habitaciones	En Servicio	Fuera de Orden	Otros Usos
Hotel Pasacaballo	188	188	0	0
Hotel Punta La Cueva	67	58	9	0
Villa Yaguanabo	56	40	16	0
TOTAL	311	246	25	0

Fuente: Empresa Islazul Cienfuegos, 2011

La Empresa Islazul Cienfuegos cuenta con un total de 177 trabajadores de ellos 19 dirigentes, 27 técnicos, 107 servicios y 33 operarios. El 79.1% son empleados y el 46.9% son mujeres, característica propia de estas entidades de servicio.

2.1.1 Breve caracterización de la Villa Turística Yaguanabo. Unidad objeto de estudio

La Villa Turística Yaguanabo de la Empresa Islazul Cienfuegos, resultara el área objeto de estudio que posteriormente será fundamentado en el desarrollo de la investigación, por lo cual haren una breve caracterización de la misma.

La Villa turística Yaguanabo está situada en la Costa Sur Central, en el Km. 63 de la carretera a Trinidad. Es una instalación perteneciente a la Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos cuyo objetivo principal es administrar, promover y comercializar la instalación hotelera, dirigida al turismo nacional e internacional con la opción de ofrecer un producto turístico de calidad, caracterizado por nuestros valores éticos, morales y culturales, destacándose la hospitalidad y cubanía de sus trabajadores, donde prime la satisfacción al cliente.

Esta instalación posee:

Restaurante, Cocina, Lunch, Ranchón, Carpeta, Oficinas, Comedor Obrero, dos Almacenes, Bar Cafetería, Sala de fiestas, Sala de Juegos con Karaoke y 57 habitaciones (de ellas 40 están en explotación, el resto se encuentran en proceso de inversión). La estructura general de la villa turística Yaguanabo es la siguiente: **(Ver Anexo No.2)**

- Administrador
 - Técnicos Gestión Económico
 - Especialista “C” Ciencias Informáticas
 - Encargado de Almacén
- Jefe Equipo Alojamiento
- Jefe Grupo Seguridad y Protección
- Jefe Equipo A+B

La Villa Turística Yaguanabo ha transitado por un grupo de cambios y transformaciones en el último decenio. El 1ro de Abril del 2004, por decisión del Grupo Empresarial, la Villa fue pasada para la Empresa Islazul Trinidad. Derivado del Proceso de Reestructuración y por decisiones de la Organización superior de Dirección Empresarial (OSDE), es devuelta nuevamente a Islazul Cienfuegos el 1ro de Septiembre del 2005, encontrándose actualmente en un proceso inversionista de reconstrucción derivado fundamentalmente por el paso del Huracán Denis que destruyó la mayoría de sus edificaciones. Hoy la instalación muestra una situación favorable ya que el 70% del su fondo habitacional se encuentra disponible.

Principales servicios que ofrece la Villa

- Servicios hoteleros y turísticos
 - alojamiento,

- servicios de comunicaciones,
- servicios recreativos náuticos y terrestres,
- alquiler de caja de seguridad,
- cambio de monedas, cobro de entradas),
- servicios gastronómicos (Restaurante (1) El Ranchón, Centro Nocturno (1) Sala de Fiesta, Bar Cafetería (3) Yaguanabo, Arena, Sala de Juegos) y cafetería con comida en el Ranchón de Iguana

La composición de la plantilla de la Villa Yaguanabo consta de 39 trabajadores, de ellos 4 dirigentes, 6 técnicos, 7 operarios y 26 trabajadores de servicios, siendo el sector femenino con un 43.6% el de mayor representatividad.

2.1.2 Análisis del entorno

Este análisis se realizó con el objetivo de definir y analizar los elementos del entorno que afectan e intervienen en la organización. Por ello fue analizado un grupo de variables:

- Dimensión socio – cultural.
- Dimensión económica.
- Dimensión tecnológica.
- Dimensión político- legal.

Dimensión Socio – Cultural

1. Proceso de masificación de la cultura en el cual se desarrollan diferentes programas priorizados de la Revolución entre ellos se destacan Universidad para todos.
2. Se potencia la cantidad de personas y empresas que de una forma u otra tienen acceso a la estimulación en CUP y CUC a través de diferentes modalidades de pago.
3. Desarrollo de la Feria Internacional del libro como un proceso de masificación de la cultura y de creación de valores.

Dimensión Socio – Económica

1. Se incrementa la captación de divisa, los servicios, encabezados por el turismo, las ventas en fronteras (tiendas en divisas) y exportaciones de un grupo de productos y servicios cubanos (tabaco, cítrico, café, Níquel y Servicios Técnicos).

2. Indisciplina financiera en el sistema de cobros y pagos de las empresas.
4. Inestabilidad de la disponibilidad de mercancías internas y externas.
5. Política de gastos centrada a la disminución de materias primas y materiales.
6. Política de control hacia los procesos básicos empresariales.
7. Política laboral centrada a la disminución de las plantillas infladas.
8. Aplicación de los lineamientos económicos del 6to congreso del Partido.
9. Desarrollo del Polo Petroquímico de Cienfuegos en colaboración con la hermana República de Venezuela.
10. Desarrollo de la Zona Franca de la Habana y apertura del proceso inversionista en el Puerto del Mariel como estrategia de desarrollo económico y social.
11. Política del Estado basada en el fomento del trabajo por cuenta propia con aportes al presupuesto.

12. Desarrollo del proceso de eliminación de plantillas infladas y personal improductivo en el sector estatal y empresarial.

Dimensión Tecnológica

1. La informatización de sectores importantes, dentro de ellos el de la ciencia, que constituyen una política priorizada del país.
2. Existencia de una Política Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica.
3. Existencia de una Política Nacional de Información e Informatización.
4. Disponibilidad del uso de Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
5. Acceso a INTERNET en un gran número de entidades del país.
6. Reorganización en el país de las actividades de Normalización, Metrología y Control de la Calidad.
7. Ampliación de la red de canales de televisión con programas amenos y instructivos.
8. Puesta en marcha de la señal satelital a través del Cable de Fibra Óptica.

Dimensión Política y Legal

1. Existe un marcado refuerzo de la unidad revolucionaria del pueblo y un afianzamiento del poder del Estado Cubano.
2. Avances del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en sectores importantes, como el más trascendental y profundo cambio en la política económica cubana, que implica

transformaciones en la forma de pensar de decir y de hacer de los directivos y trabajadores a todos los niveles.

3. Diversificación de las formas de organización de la producción en el sector agropecuario, Industria Alimenticia, sector de MICONS y sector de los servicios.

4. Implementación de nuevas leyes por el Gobierno y el Partido que fortalecen el desarrollo de obras sociales y programas que priorizan el bienestar de la población.

Entorno Específico

Rivalidad entre competidores

La Empresa Islazul Cienfuegos cuenta con grandes competidores, los mismos se enmarcan en toda la red turística de la provincia sobresaliendo las Cadenas Hoteleras y no Hoteleras de: Horizonte, Gran Caribe, Cubanacán, Gaviota, Palmares, Campismo y las Casas de Renta todas capaces de brindar un servicio turístico de excelencia.

Competidores potenciales

La posibilidad de nuevos competidores existe dentro y fuera del país, pues el manejo de clientes tanto internos como externos, que constituye la principal fuente de ingresos de la organización, en muchos casos es monitoreado por las agencias de viajes, las agencias empleadoras y los Tur Operadores foráneos.

2.2 Caracterización de la contabilidad en la Empresa y la Villa Turística Yaguanabo

En la empresa Islazul Cienfuegos y la Villa Turística Yaguanabo, la contabilidad funciona como parte del área de Economía, muy estrechamente relacionada con las finanzas, aunque se utiliza personal especializado exclusivo para esta actividad. La Dirección de Contabilidad y Finanzas es la que centra las tareas contables, financieras y de procesamiento contable.

Se utilizan medios computarizados en toda la empresa y los hoteles que la integran, con la disponibilidad al menos una maquinas en cada unidad para realizar el procesamiento primario.

La contabilidad está centralizada a nivel de complejo, pues solo se realiza en la Empresa el balance de comprobación por cada hotel, donde a partir de esta información la empresa procesa los balances económicos de cada centro turístico. Las relaciones de cobros y pagos de las unidades con sus clientes se encuentran en formato digital automatizado donde la Agencia

Bancaria en la que opera la empresa es la encargada de efectuar los cobros de los servicios prestados a los clientes una vez que son conciliadas las deudas y montadas en el programa.

Todas las operaciones contables se realizan de forma automatizada con el sistema Zun acc para la contabilidad y Zun pos para los procesos de carpeta, este está certificado por los organismos correspondientes y el mismo incluye Medios de Rotación, Activos Fijos Tangibles, Cobros y Pagos, Nóminas y contabilidad. Todo el sistema está integrado y es auditable.

Como ya explicamos los dos Hoteles y la villa turística Yaguanabo poseen equipos de computación para procesar los datos primarios, para después obtener el balance de comprobación y a partir de este la empresa confecciona los Estados de Resultado y de Situación.

El Plan de Cuentas que se utiliza para registrar las operaciones y hechos económicos es el siguiente:

Tabla # 5 Nomenclador de cuentas de Yaguanabo

Cuenta	Nombre de la cuenta	Naturaleza
101	Efectivo en caja en moneda	D
110	Efectivo en banco moneda	D
119	Efectivo en banco inventario materiales	D
130	Efectos por cobrar a corto plazo	D
135	Cuentas por cobrar a clientes hoteles	D
138	Otras cuentas por cobrar a corto plazo	D
139	Cuentas y Efectos por Cobrar Internas	D
146	Pagos anticipados a suministradores	D
153	Pagos anticipados del proceso	D
156	Pagos anticipados inversiones	D
157	Anticipos a cuenta del impuesto	D
159	Anticipos a cuenta de la entidad	D
161	Anticipos a justificar	D
164	Adeudos del presupuesto del Estado	D
168	Adeudos del MINTUR	D

172	Reparaciones generales en proceso	D
173	Ingresos acumulados por pagar	D
174	Ingresos acumulados por cobrar	D
186	Mercancías para la venta	D
189	Inventario de materias prima	D
190	Inventario de combustible y lubricantes	D
191	Inventario de partes piezas y accesorios	D
192	Inventario de envases y embalajes	D
193	Utensilios para Alojamiento Gastronomía y otras actividades	D
194	Útiles y herramientas para Otras Actividades	D
196	Inventario de producción propia	D
197	Inventario de productos terminados	D
198	Inventario de envases y embalajes	D
207	Otros inventarios	D
210	Inventarios ociosos	D
215	Efectos por cobrar a largo plazo	D
216	Efectos por cobrar a largo plazo	D
217	Cuentas por cobrar a largo plazo	D
225	Inversiones financieras a corto plazo	D
226	Inversiones financieras a largo plazo	D
240	Activos fijos tangibles	D
253	Derecho de superficie	D
255	Activos fijos intangibles	D
265	Inversiones en procesos nominales	D
266	Inversiones en procesos no nominales	D
268	Inversiones nominales en proceso CUC	D
269	Inversiones nominales en proceso MN	D
280	Equipos por instalar para el proceso	D
281	Materiales para el proceso	D
288	Equipos por instalar - in	D
289	Materiales para inversión	D
300	Gastos diferidos a corto plazo	D

310	Gastos diferidos a largo plazo	D
312	Gastos de organización	D
330	Perdidas inversiones en operaciones	D
332	Faltantes de bienes en investigación	D
334	Cuentas para cobrar diversas operaciones	D
343	Cuentas por cobrar diversas investigación	D
347	Cuentas por cobrar en litigio	D
350	Operaciones Interna entre UEB y su Organización Principal	D
351	Medios asignado a UEB no exigibles	D
352	Operaciones internas del grupo activos	D
354	Depósitos y fianzas	D
357	Pagos anticipados activos circulantes del impuestos sobre utilidades	D
365	Efectos por cobrar descontados	D
373	Desgaste acumulado utensilios	A
375	Depreciación de activos fijos	A
390	Amortización activos fijo	A
400	Sobregiro bancario	A
401	Efectos por pagar a corto	A
406	Cuentas por pagar entre Empresas y su Casa Matriz	A
407	Cuentas por pagar a corto plazo en CUP	A
408	Cuentas por pagar a corto plazo en CUC	A
409	Cuentas y Efectos Pagar Internos	A
421	Cuentas por pagar activos fijo	A
425	Cuentas por pagar procesos de inversiones	A
429	Retenciones por garantía	A
430	Cobros anticipados	A
435	Depósitos recibidos	A
440	Obligaciones presupuesto del Estado	A
441	Impuesto sobre utilidades	A
450	Obligaciones con MINTUR	A
456	Nominas por pagar	A

460	Retenciones por pagar	A
470	Préstamos a corto plazo	A
480	Gastos acumulados por pagar	A
490	Provisión para cuentas incobrables	A
491	Provisión para reparación	A
492	Provisión para vacaciones	A
493	Provisión para innovaciones y racionalizadores	A
494	Provisión para inversiones	A
510	Efectos por pagar a largo plazo	A
512	Cuentas por pagar a largo plazo	A
545	Ingresos diferidos	A
555	Sobrantes en investigación	A
565	Cuentas por pagar diversas	A
566	Cuentas por pagar diversas	A
577	Cuentas por pagar a las d	A
579	Utilidades recibidas (usd)	A
580	Operaciones Internas de la Empresa SPJ	A
581	Medios recibidos de la empresa no exigibles	A
582	Operaciones internas del grupo pasivo	A
602	Capital de acciones (uso	A
603	Acciones por emitir (uso	D
616	Otras operaciones de capital	A
617	Capital de las Empresa	A
618	Capital de las UEB	A
620	Capital donado	A
630	Utilidades retenidas	A
640	Perdidas del periodo	D
645	Reservas para contingencias	A
646	Reservas para desarrollo	A
650	Reserva para inversiones	A
700	Producción en proceso	D
801	Devoluciones y rebajas en ventas	D

805	Impuesto por ventas	D
810	Costo de ventas actividad Hoteles en CUP	D
811	Costo de ventas actividades Hoteles en CUC	D
812	Costo de ventas- actividad extrahotelera- CUP	D
813	Costo de ventas- actividad extrahotelera- CUC	D
814	Costo de mercancías y servicios A	D
815	Costo de mercancías y servicios A	D
816	Costo de otros servicios turísticos	D
817	Costo de ventas de la actividades	D
822	Gastos Generales y de Administración	D
825	Gastos de operacionales	D
827	Gastos funcionales	D
831	Gastos de la Organización Superior de Dirección y Aporte CUP	D
832	Gastos de la Organización Superior de Dirección y Aporte CUC	D
835	Gastos financieros en CUC	D
845	Gastos por pérdidas	D
850	Gastos por faltante de bienes	D
855	Gastos años anteriores	D
865	Gastos comedores y Cafeterías para trabajadores	D
866	Gasto de transporte obrero	D
869	Otros gastos	D
903	Ventas de la actividad externas	A
904	Ventas hoteles de paquete en CUP	A
905	Ventas hoteles opcionales CUP	A
906	Ventas hoteles paquete CUC	A
907	Ventas hoteles opcionales CUC	A
911	Ventas externas hotel opcionales.CUC	A
920	Ingresos financieros en CUC	A
921	Ingresos financieros	A
930	Ingresos por sobrantes de medios	A
940	Ingresos de años anteriores	A
950	Ingresos comedores y cafeterías para obreros	A

951	Ingreso de Transporte Obrero	A
954	Otros ingresos	A
999	Resultado	A

Fuente: Nomenclador de cuenta Empresa Islazul Cienfuegos

El flujo informativo para garantizar el procesamiento de la contabilidad se realizará como sigue: En cada Hotel o Villa se procesan y contabilizarán sistemáticamente los documentos primarios que se pasarán en la microcomputadora.

Se recoge el check in y check out de los clientes, las facturas de los grupos, los ingresos de los puntos de venta, los ingresos propios de las entradas y ventas de cover. Toda esta información se descarga al Zun acc al cierre y Zum pos lo utiliza los puntos de ventas, donde se procesa la venta en efectivo y crédito de los clientes en su consumo a través de bares, restaurant y cocina. Los Bares y restaurant descargan los ingresos a carpeta Zun pos. Existe el IHM con plataforma visual foxpro, que procesa toda la información proveniente del almacén hacia cada centro de costo.

El almacén se clasifica en tres niveles 01 víveres, 02 insumos y 03 mantenimientos. Las compras de productos que se realizan las recibe el almacén el cual le da salida hacia las áreas provenientes según los pedidos de los centros de costo, en caso que existiera en los centros de costo los productos que se encuentran en lento movimiento se podía vender dentro del MINTUR o fuera ,aprobadas por resoluciones, con estos ingresos se recauda los gastos generados en la compra de dicha mercancía, los productos ocioso son devueltos al almacén, los productos que se encuentran próximo a la fecha de vencimiento se rebajan el precio con el objetivo de que la villa no genere una perdida en sus ventas.

El almacén genera salidas y ventas de centros de costo bar y restaurante a través del Zun pos ingreso por carpeta, donde cada centro de costo rebaja el producto por el IHM en su área. Los productos dentro del sistema esta clasificados por:

- Bebidas
- Comestibles
- Cigarros y tabacos

En el área de cocina se rebaja los productos por el IHM, el cual tiene creado una ficha de costo para cada plato elaborado, se hace los pedidos y el sistema rebaja automáticamente el producto con esta operación podemos saber qué cantidad de platos fueron vendidos en el restaurant y en el comedor obrero este ultimo extrae un reporte de elaboración donde te da la cantidad de personas que almorzaron, la información recopilada diaria es transferida a economía donde se revisa minuciosamente la documentación para que no exista errores, son generados estos comprobantes y exportados a la empresa.

En el balance se procesa el costo por rebaja de artículos de los centros de costo y se procesa las compras y ventas generadas por el almacén. Se procesa las altas, mermas y deterioros como traslados de útiles y activo fijo tangibles. Se procesan las facturas de carpeta grupos de turistas generado por centros de costos y los gastos pueden estar en contrato a terceros por mantenimiento, por lavandería, gastos de operacionales, gastos de portadores energéticos y el combustible. La caja tiene la función de depositar todos los ingresos generados por los centros de costos.

Casi toda la información se procesa de forma automatizada y el programa utilizado da los datos necesarios sustituyendo los registros manuales, no obstante, teniendo en cuenta los principios de control interno se pueden habilitar los registros necesarios que se requieran en la contabilidad.

- A nivel de Empresa (Complejo Islazul Cienfuegos)

Estado "Estado de Situación"

Estado "Estado de Resultado"

Estado "Análisis de los Gastos"

Modelo AH1 que determina dentro de otros indicadores el cálculo del valor agregado bruto.

Estado de movimiento de la inversión estatal anual.

Estado de origen de aplicación de fondos.

Estado de Flujo de Efectivo.

Análisis de las Razones Financieras.

2.3 Gestión de la Calidad en la Empresa Islazul Cienfuegos y la Villa Turística Yaguanabo

La gestión de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores de la Empresa Islazul Cienfuegos, pero debe ser conducida por su máxima dirección. Su implantación supone un trabajo en equipo que desarrolle la cooperación entre las diferentes funciones y áreas de la empresa.

La gestión de la calidad está organizada en todas las Instalaciones de la Empresa Islazul Cienfuegos, tiene dentro de sus objetivos, el alcance y la forma de que se gestiona el Sistema de Gestión de la Calidad para cumplir con los requisitos de la NC-ISO 9001:2000, para que constituya un documento de trabajo y de consulta permanente para todos los miembros vinculados a la organización, en lo referente a la gestión de la calidad en la entidad.

Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) abarca todas las actividades que desarrollan las unidades de la Empresa Islazul Cienfuegos; hace responsable a cada trabajador de la unidad de base, de la calidad, de lo que hace y orienta la gestión hacia la satisfacción del cliente interno y externo.

El SGC recoge el funcionamiento interno de la Empresa y hace mención cuando es necesario, a los procedimientos, métodos operativos u otros documentos existentes, siendo de suma importancia que sea entendido y conocido por todos los trabajadores para su correcta aplicación

Requisitos generales dentro del SGC

El Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa ISLAZUL Cienfuegos se ha estructurado con un enfoque de procesos, para lo cual se identifican y describen los Procesos Generales siguientes:

§ 01 Dirección y Control

- § 02 Seguimiento, Análisis y Mejora
- § 03 Gestión Comercial y Reserva
- § 04 Explotación Hotelera
- § 05 Recursos Humanos
- § 06 Logística
- § 07 Inversión y Desarrollo
- § 08 Gestión Económica

La descripción de cada uno de los procesos se aborda en las correspondientes Fichas de Proceso, documento elaborado en correspondencia con las disposiciones establecidas para la documentación y que constituyen, en orden jerárquico, un importante medio a favor de la gestión en la Empresa, toda vez que representan la descripción del Sistema de Gestión de la Calidad a nivel de procesos, e incluyen en lo fundamental todos los requerimientos de la Norma ISO 9001, en lo relacionado con este enfoque.

Desde el punto de vista documental el Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Islazul Cienfuegos, además del presente Manual y las Fichas de Proceso ya mencionadas, considera:

- § Objetivos de la Calidad a nivel de la Empresa y de cada uno de los Procesos
- § Procedimientos Generales
- § Reglamentos
- § Documentación de origen externo
- § Registros

Las regulaciones acerca de la elaboración y control de la Documentación y los Registros, incluido el presente manual, se establecen en el Procedimiento PG 04-01 Gestión de la Documentación y Control de los Registros.

Planificación del sistema de gestión de la calidad y compromiso de la dirección

La alta dirección de la Empresa acepta el Sistema de Gestión de la Calidad como una importante vía para conducir la Organización y se esfuerza por lograr el liderazgo en este sentido, aunque todavía no se alcanza un total comprometimiento con el mismo. La Política de

la Calidad, expuesta en el SGC a través de su Manual, expresa de manera general el compromiso de la Organización con sus clientes y con la mejora continua y constituye el marco de referencia para la Planificación de la Calidad, la que considera en lo fundamental el establecimiento de Objetivos de la Calidad a nivel de Empresa y de cada uno de los procesos, así como planes de acción para asegurar el cumplimiento de los mismos los que se controlan periódicamente.

Las Responsabilidades se encuentran formalmente establecidas en cada una de las Fichas de Proceso y Procedimientos así como las Autoridades en Resolución declarada al efecto. Con el propósito de confirmar en qué medida el Sistema de Gestión de la Calidad reporta los resultados esperados y da respuesta a los principales intereses de la Empresa, la dirección planifica, al menos una vez en el año la realización de revisiones integrales al SGC mediante el análisis en el Consejo de Dirección de un detallado y profundo informe que incluye como información de entrada en lo fundamental los resultados relativos a:

- § Seguimiento a los Procesos
- § Control de la Calidad a los Procesos
- § Auditorías Internas al SGC
- § Eficacia de los Procesos
- § Nivel de Satisfacción de los Clientes (internos y externos)
- § Implementación de Acciones Correctivas y Preventivas
- § Nivel de Satisfacción de los Trabajadores de la Organización

De igual forma el informe y los resultados de la revisión consideran las necesidades de cambios de cualquier índole que puedan tener incidencia en el SGC así como los requerimientos de recursos que aseguren el mantenimiento y mejora del mismo y a su vez constituyen las evidencias de esta importante actividad.

Adicionalmente la marcha del Sistema de Gestión de la Calidad y los resultados de su aplicación, como parte de los objetivos de calidad propuestos, son analizados periódicamente en los Consejos de Dirección, mediante el examen de diversas temáticas previamente planificadas, y la adopción de acuerdos y acciones en los casos requeridos.

La comunicación interna acerca de la marcha del Sistema de Gestión de la Calidad y de sus resultados se desarrolla por diferentes medios y vías y asegura el acceso a la misma y la posibilidad de participación de todos los integrantes. Entre otros medios considera:

- § Matutinos semanales
- § Reuniones del Grupo Gestor
- § Boletines Informativos del SGC
- § Mural del Centro
- § Reuniones del Consejo de Dirección

Política de Calidad de la Empresa Islazul Cienfuegos

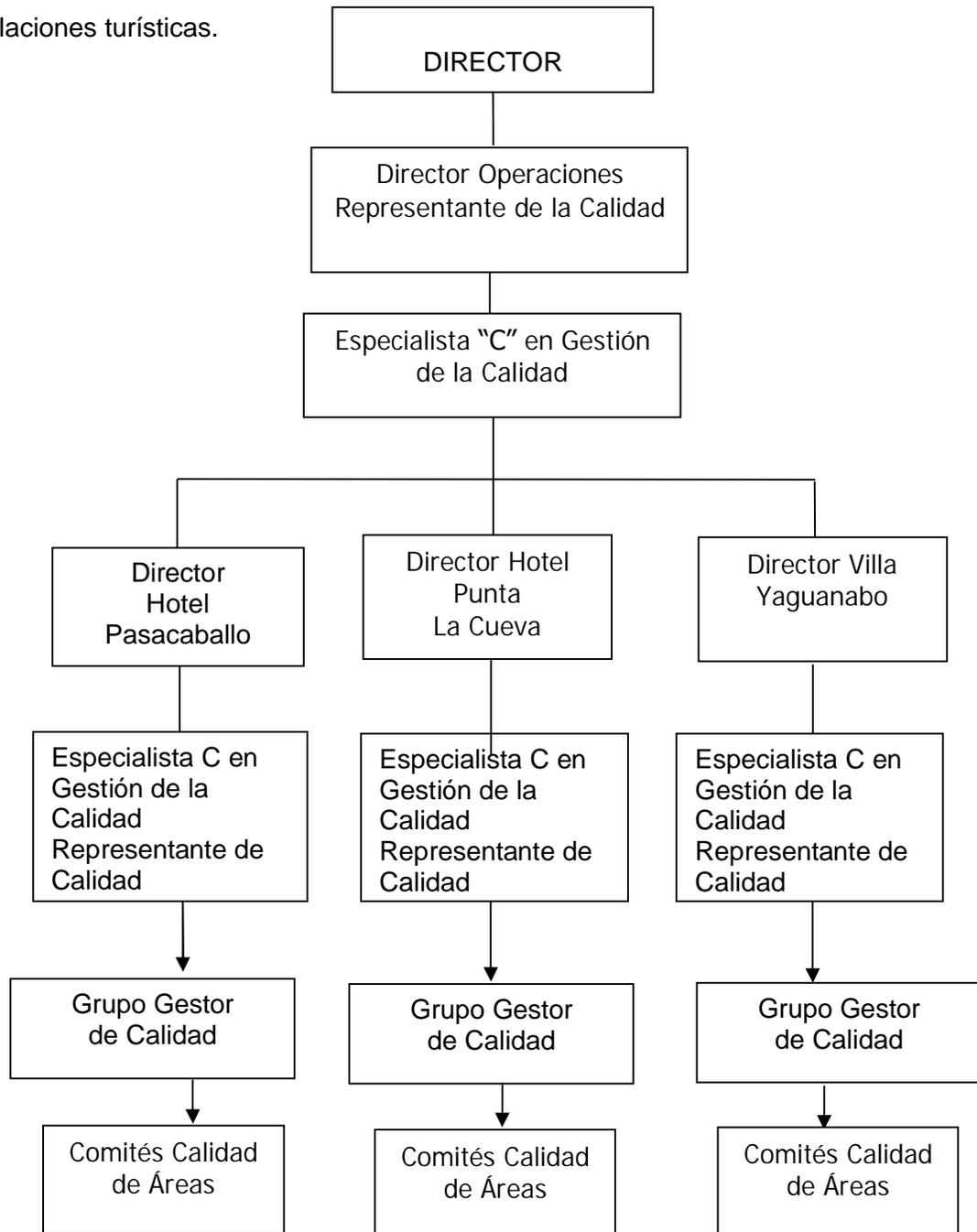
La Empresa Islazul Cienfuegos tiene como Política de Calidad, que sus instalaciones turísticas y trabajadores actúen en función de satisfacer las expectativas y requerimientos de sus clientes en armonía con el entorno, implantando para ello un Sistema Integrado de Gestión de Calidad que sea efectivo y eficiente, con el compromiso de la alta dirección de trabajar en la mejora continua, la prevención de la contaminación, el cumplimiento legislativo respecto a sus impactos ambientales y la adaptación a nuevos cambios, garantizando la calidad y el respeto al Medio Ambiente de sus productos y Servicios, asegurando la conformidad de los mismos con las exigencias, especificaciones y requisitos establecidos en las normas que regulan la Calidad, siempre sustentados en la hospitalidad que distingue sus instalaciones y sistematizando el rigor en la eficiencia y eficacia de los procesos, la motivación y formación continua de sus trabajadores, el compromiso con sus valores éticos, morales y culturales, potenciando de esta forma a Islazul Cienfuegos como destino turístico seguro y preferido en el Centro Sur de Cuba, contribuyendo de esta forma al desarrollo de nuestro país

Las funciones relacionadas con el Control de la Calidad, y el seguimiento y medición al Sistema de Gestión de la Calidad en sentido general, se ejercen por un Especialista de Calidad que se subordina a la Dirección de Operaciones y desarrolla su trabajo en correspondencia con las disposiciones establecidas en los procedimientos y regulaciones del sistema. La Figura # 1 muestra la forma de organización del proceso de gestión de la calidad en la empresa y sus instalaciones. Como se aprecia la información fluye desde la alta dirección hasta las áreas departamentales encargadas del monitorio del proceso, llegando por último a las instalaciones turísticas y sus áreas de servicio:

El Mapa de procesos de la Villa Turística Yaguanabo donde se enmarcan la interrelación entre las diferentes áreas de la organización centrando su énfasis en los procesos claves y de apoyo.

Ver anexo # 3.

Figura # 1. Organización estructural de la gestión de calidad en la Empresa Islazul Cienfuegos y sus instalaciones turísticas.



Fuente: Manual de Calidad Empresa Islazul Cienfuegos.

Gestión de los Recursos

La planificación de las necesidades de recursos requeridos para la operación de los diferentes procesos de la Empresa y sus unidades, incluidos aquellos relacionados con el funcionamiento del SGC y su mejora, se realiza anualmente y se presentan y defienden ante el Grupo Hotelero, para obtener su aprobación, desagregándose por períodos y por epígrafes en correspondencia con los niveles de actividad.

En relación con los recursos humanos su captación, selección, e incorporación se desarrolla a través de la Agencia Empleadora. Al personal incorporado a la Empresa se le determinan sus Necesidades de Aprendizaje, a partir de las cuales se confeccionan los correspondientes Planes de Capacitación, cuyo cumplimiento se propicia en cada proceso y se controla por el área correspondiente.

Se cuenta a nivel de Empresa con la infraestructura requerida, en cuanto a espacios de trabajo, que incluye la necesaria para la dirección y el personal de apoyo, y en lo fundamental se dispone de ella realizándose mantenimientos periódicos para asegurar su estado físico y confort. Para el caso del equipamiento los equipos fundamentales requeridos para la prestación de los servicios se relacionan con las computadoras y medios para la impresión, a los cuales se les realiza periódicamente los mantenimientos mediante contratos con entidades especializadas.

Realización del Producto

Los procesos de realización del producto de la empresa se consideran los correspondientes a explotación hotelera y gestión Comercial y reserva, cada uno de los cuales dispone de una ficha de proceso en la que se precisan las actividades que tienen lugar en los mismos y las regulaciones por las que se rigen. Dichos procesos mantienen una estrecha relación con sus clientes, en lo fundamental las instalaciones hoteleras.

Todos los aspectos concernientes a las compras y las relaciones con los proveedores, incluyendo la evaluación en los casos que proceda, se precisan en el proceso de logística. El proceso de gestión comercial y reserva incluye todas aquellas actividades iniciales que se relacionan con los clientes en lo que a definición y revisión de los requisitos respecta.

Medición, Análisis y Mejora

Las actividades que realiza la Empresa Islazul Cienfuegos en cumplimiento de los requerimientos relativos al seguimiento, medición, análisis y mejora incluyen en lo fundamental:

§ El seguimiento a los procesos del SGC ejercido trimestralmente por el especialista de calidad mediante la aplicación de una Lista de Chequeo para comprobar aspectos relativos a la planificación de la calidad, control de la documentación y los registros, implementación y control de acciones correctivas y preventivas y eficacia de los procesos.

§ Las Auditorías Internas al Sistema de Gestión de la Calidad desarrollado por el personal capacitado y autorizado para realizar dicha labor, se realizan mediante la aplicación del procedimiento PG 08-03 Auditorías Internas.

2.3.1 La gestión de la calidad vista desde el desarrollo de los principales procesos de servicios. Reflejos en la Villa Turística Yaguanabo entidad objeto de estudio

Como hemos referido anteriormente la Villa Turística Yaguanabo constituye la única de las instalaciones que ofrece un servicio turística abierto dentro de la Empresa Islazul Cienfuegos, a diferencia del Hotel Pasacaballo y del Hotel Punta la Cueva la instalación brinda una amplia gama de ofertas las cuales van desde servicio de habitaciones aisladas hasta servicios de excursión o naturaleza. Dentro de esta instalación se desarrollan varios procesos claves, los cuales aseguran la plena calidad del servicio tanto a clientes nacionales como a clientes internacionales. Nuestra investigación solo abordará la descripción del proceso de Servicios Gastronómicos, ya que el mismo abarca un gran número de las áreas claves de la entidad. En el **Anexo # 4** se muestra el proceso de control de la calidad que se desarrolla en las áreas de Cocina, Restaurant y Cafetería de la Villa Turística Yaguanabo.

Para el desarrollo de este diagrama se emplea la técnica del SIPOC a partir de la identificación de las entradas, actividades y salidas del proceso que define como parte de ellas a:

Entradas al Proceso. Dentro de las principales entradas al proceso se encuentran:

- « Mercancías para la venta (Alimentos, bebidas entre otros).
- « Normas de calidad del servicio.

- « Insumos.
- « Reportes de no conformidades en el servicio (Quejas y sugerencias).
- « Informes de auditorías.
- « Empleados.
- « Orientaciones de la Gerencia.

Actividades del Proceso de Servicios Gastronómico

- « Actividad No. 1: Monta en Plaza.
- « Actividad No. 2: Reunión de apertura.
- « Actividad No. 3: Bienvenida al Cliente.
- « Actividad No. 4: Invitar al cliente al bar.
- « Actividad No. 5: Entregar carta al cliente.
- « Actividad No. 6: Servicio de agua.
- « Actividad No. 7: Tomar el pedido y ordenar marcha
- « Actividad No. 8: Servido de pedido, postre y café
- « Actividad No. 9: Cobro de cuenta y despedida del cliente
- « Actividad No. 10: Recibir mercancía.

Salidas del Proceso. Dentro de las principales salidas del proceso se identifican:

- « Informes de satisfacción del Cliente y de comportamiento de quejas.
- « Planes de mejora de la calidad del servicio.
- « Informes de reuniones de servicios.
- « Necesidades de formación de temas relacionados con la calidad del servicio.
- « Personal competente y motivado
- « Clientes satisfechos.

El proceso de Servicios Gastronómicos Villa Turística Yaguanabo cuenta con una plantilla aprobada de 11 trabajadores, los mismos son graduados en las diferentes especialidades del turismo y muestran un nivel de calificación acorde a las funciones que realizan, lo cual demuestra la idoneidad de estos en sus puestos de trabajo.

2.4 Caracterización del Costo de la Empresa Islazul Cienfuegos y la Villa Turística Yaguanabo

El sistema de costos utilizado es el diseñado y aprobado por el Ministerio del Turismo para todas las Cadenas Hoteleras del país, para ello se cuenta con un Manual de Contabilidad y con un Manual de Contabilidad de Costos que determinan de forma específica el control de los costos de las mercancías, de los servicios y de la calidad en la empresa. Este tiene como punto de partida la planificación con el propósito de tener confeccionados todos los listados oficiales de precios para todos los servicios que se brindan por la empresa Islazul.

Centros de Costo

En cada Hotel o Villa Turística se habilitan tantos centros de costo como necesidad tenga de ellos, de acuerdo a la organización de los servicios que presta, no obstante los que se relacionan en el clasificador de centros de costo que se anexa (**ver Anexo # 5**) son de obligatorio cumplimiento para las actividades que desarrolla la empresa. En la empresa existe un total de 26 centros de costos que responden cada servicio, existiendo 8 en la Villa Turística Yaguanabo, 10 en el Hotel Pasacaballo y 8 en el Hotel Punta la Cueva.

En el caso de los servicios fundamentales que se desarrollan por año calendario (servicio de provisión mayorista de agua superficial regulada y no regulada, servicio de provisión mayorista de agua subterránea), los gastos relativos a los mismos son registrados al centro de costos que origino dicho servicio, según la presa que sea.

Cuando se compran productos para los comedores obreros en CUP a precios por acuerdos que excedan los precios de listados oficiales se procede a cargar el gasto a la actividad de comedores por el importe proveniente del cálculo del LOP (Lista Oficial de Precios) y la diferencia será asumida por los gastos generales de dirección.

El sistema de costo para la empresa Islazul Cienfuegos tiene los siguientes aportes:

Clasificación de los Gastos.

- a) Gastos de Operación: Se incluyen en el costo del servicio todos los gastos asociados a materias primas, materiales, combustible, energía, los gastos relacionados con la fuerza de

trabajo (salarios y seguridad social) los correspondientes a la utilización de los activos fijos y otros gastos monetarios que se originan en el proceso de servicio y de su entrega; así como los gastos indirectos. Los servicios comprados se incluyen dentro de los otros Gastos Monetarios debiendo estar identificados aquellos que son comprados a la empresa y los comprados a otras entidades, también se incluyen los gastos del seguro estatal.

- b) Gastos que no se incluyen en el costo de la producción y del servicio: Entre los gastos que no se incluyen dentro del costo de la producción y del servicio, los siguientes:

No se incluyen en el costo de la producción, los gastos siguientes:

1. Los gastos de embalaje y transportación, compensados por el comprador por sobre el precio de empresa.
2. Las multas, recargos y compensaciones por incumplimiento de obligaciones contractuales que deba asumir la empresa.
3. Los pagos efectuados a partir de la distribución de la ganancia, tales como: los intereses devengados por la utilización de los créditos bancarios.
4. Las pérdidas por pedidos anulados.
5. Los gastos financiados por el Presupuesto de Inversiones.
6. Las pérdidas por desastres naturales, de acuerdo con las disposiciones vigentes y los gastos relacionados con la prevención o la liquidación de las consecuencias de los mismos.
7. Los gastos y las pérdidas incurridos en la paralización de fábricas, talleres o líneas de producción ocasionados por decisión estatal o causa de fuerza mayor o que sean reclamables a terceros.
8. Los gastos de capacitación considerados como gastos sociales, incurridos en la elevación del nivel cultural y técnico de los trabajadores.
9. Los gastos sufragados mediante los fondos de estímulo económico y otros fondos especiales formados a partir de la ganancia, de otros ingresos, de asignaciones para fines especiales y de otras fuentes.
10. Los gastos incurridos por la empresa por la recepción de trabajadores en forma permanente en actividades no relacionadas directamente con la producción o la dirección de la empresa, tales como: construcción y acondicionamiento de ciudades, poblados u obras sociales.
11. Los gastos vinculados con la satisfacción de las necesidades de vida, salud, deporte y trabajo cultural educativo de los trabajadores de las empresas y sus familiares.

12. Los faltantes de bienes materiales almacenados, así como las mermas y deterioros en exceso a las normas establecidas, que toman figura de faltantes, ya sean atribuibles a culpables determinados o que asuma la empresa, así como los sobrantes de dichos bienes. Su tratamiento contable será normado por los órganos competentes.
13. Las mermas y deterioros de bienes materiales en el proceso productivo, en exceso a las normas establecidas, cuando sean atribuibles a culpables determinados.
14. Los gastos de años anteriores, que no fueron registrados en su oportunidad, cuyo tratamiento contable será normado por los órganos competentes.
15. Los gastos Generales y de Administración.
16. Los gastos de Distribución y Ventas.
17. Otros gastos considerados como afectaciones directas a ganancias y pérdidas.

1- Registro de los gastos.

Los gastos se registran en cuatro niveles de agregación, bien definidos:

- a) Cuentas de gastos que correspondan.
- b) Área de responsabilidad.
- c) Centros de costo.
- d) Partidas de gastos.

Las cuentas de gastos a utilizar de acuerdo a las actividades que se desarrollan, son las que aparecen en los manuales vigentes y las áreas de responsabilidad, los centros de costo y las partidas de gastos, las establecerá la unidad de acuerdo a sus necesidades.

Los modelos a utilizar son los que tradicionalmente se usan, los cuales con su metodología son bien conocidos por los trabajadores de la contabilidad que además pueden ser encontrados en los manuales que se han editado en materia de costo.

2- Aplicación de Gastos Indirectos.

Los gastos indirectos son los relacionados con la dirección y administración de cada hotel o villa, estos son cargados al final de cada mes a cada uno de los centros de costos habilitados.

La característica general de los gastos indirectos está dada por la imposibilidad de asociarlos a un artículo producido o servicio prestado, ya que son gastos generales que se relacionan con la producción total del taller o fábrica.

Dentro de los gastos indirectos deben distinguirse aquéllos que se generan a partir del propio proceso tecnológico, constituyendo necesidades fabriles, de otros que resultan necesarios para la buena marcha del proceso, fundamentalmente asociados a su dirección y control.

Distribución de los gastos indirectos de producción:

Los gastos indirectos de producción son prorrateados a los centros de costo productivos y a cada producto o grupo de productos, formando parte del costo fabril, a fin de facilitar el análisis a nivel de área o fábrica.

Las bases de distribución a utilizar serán definidas en los lineamientos ramales y sistemas de costo de cada empresa, teniendo en cuenta el tipo de gasto en cuestión y la afinidad de la base seleccionada para dichos gastos.

3- Cálculo del costo

El cálculo del costo se efectúa utilizando las agrupaciones de gastos conceptuados dentro de las partidas establecidas que requiera la empresa y viabilicen la determinación de los costos unitarios y de los indicadores fundamentales del costo, a nivel de cada área de responsabilidad.

4-Determinación del costo unitario real de la producción

Todo proceso productivo o de servicio, consta de varias etapas, a través de las cuales, los componentes que intervienen en el mismo sufren sucesivas transformaciones y adiciones o incorporaciones provenientes de otros departamentos productivos. A los efectos de mantener un control económico de estos procesos, es necesario que los productos o servicios que pasan de un departamento a otro, lo hagan con sus costos unitarios directos correctamente calculados.

2.5 Procedimientos para la Gestión de los Costos de la Calidad

Hoy en día, cada vez más se está detallando en las cláusulas, tanto oficiales como privadas, los requerimientos de Costos de Calidad que van desde la recolección de costos de desperdicio (“scrap”) y retrabajo, hasta el más sofisticado programa de Costos de Calidad. Casi todos los Especialistas de Gestión de Calidad tienen programas de Costos de Calidad como parte integral de su repertorio. Actualmente, un claro conocimiento de la rentabilidad de la calidad y el uso de un sistema de Costos de Calidad en soporte de los esfuerzos de las mejoras de calidad y la gestión de calidad, pueden marcar la diferencia entre mantener el “status quo” y ganarle a la competencia.

Metodología de Jack Campanella (1992) para la implantación de un Sistema de Costo de Calidad.

Desde que se comenzó con la implantación de programas de Costos de Calidad, se han presentado diferentes metodologías, las cuales han tenido aplicación para sus áreas respectivas; a continuación presentamos la Metodología de Jack Campanella.

1. Presentación y Concienciación a la Dirección: Antes de poner en práctica el Programa de Costos de Calidad fue necesario discutir con la dirección de la Gerencia y exponerle la necesidad de acometer dicho programa, demostrarle la importancia que tiene para la instalación y explicarle todos los logros y beneficios, que a largo plazo este producirá en la Gerencia.

2. Programa Piloto: Este programa se debe aplicar en aquella área que este identificada como crítica por la alta incidencia que puede tener respecto a los costos generales de la empresa, según el diagnóstico que se realiza en esta previamente, también debe coincidir con aquella a la que la Alta Gerencia presta mayor atención. Pasos a seguir para ejecutar el Programa Piloto:

- § Selección del Área Piloto.
- § Identificación de los Costos de Calidad.
- § Determinación o cuantificación de los Costos de Calidad.
- § Análisis de los resultados y detección de las oportunidades para mejoras.
- § Bases para el análisis de los Costos de Calidad.

3. Educación para los Costos de Calidad: Esta etapa es muy importante para lograr una efectiva implementación del programa en el resto de la empresa, por esta causa se recomienda que mientras se ejecuta el programa piloto en las áreas escogidas se debe comenzar a preparar al personal del resto de las áreas en los temas necesarios para facilitar la futura aplicación general, ya que estas personas deberán pensar en la empresa y definir conceptos universales que sustenten la verdadera existencia de la calidad como actividad fundamental de la Gerencia.

4. Procedimiento Interno de los Costos de Calidad: En este procedimiento, el departamento de Contabilidad juega un papel importante, ya que será el encargado de recoger, interpretar, controlar, archivar y determinar cómo y cuándo se debe estimar y reunir los datos reales de los costos de calidad; su instrumento básico en el control de los costos es el Informe de Costos de Calidad elaborado por el departamento de contabilidad.

5. Recogida y Análisis de los Costos de Calidad: La recogida y resumen de los datos, deben prever que puedan venir de varias unidades de medidas, han de convertirse en unidades monetarias. Hay múltiples maneras de resumir los datos de Costos, tales como:

- § Por servicios, procesos, componentes y tipos de defectos.
- § Por fecha.

Una vez recopilados los costos, se pasa a su análisis mediante las técnicas antes expuestas, con el objetivo de detectar oportunidades para mejorar la calidad; la aplicación de estas técnicas es muy importante debido a que estas fueron utilizadas para detectar los puntos críticos y las oportunidades de mejoras en el programa piloto.

6. Mejora del Programa de Costos de Calidad: En este paso se utiliza la información del paso anterior para comenzar la mejora. Para conseguir una significativa y duradera disminución de los costos se requiere de un proceso estructurado de ataque a las principales fuentes de pérdidas proyecto a proyecto. La idea básica, es que cada falla tiene una causa de origen, que es más barato, de ser posible, prevenirla; para lograr su objetivo este método se traza las siguientes estrategias:

- § Reducir los Costos por Fallos mediante la solución de problemas.
- § Invertir en actividades preventivas correctas.
- § Disminuir los Costos de Evaluación cuando sea posible y con bases estadísticas.
- § Evaluar y enmendar continuamente los esfuerzos de prevención a fin de mejorar la calidad.

Capitula III



CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN EL PROCESO DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS DE LA VILLA TURÍSTICA YAGUANABO

3.1 Introducción

El turismo es hoy una de las fuentes principales de captación de divisas en el mundo. Constituye la tercera industria a nivel mundial, la segunda entre los países del tercer mundo y la primera en la región Caribe Insular. Cuba, la mayor isla del Caribe, enfrenta hoy uno de los retos más grandes de su historia: desarrollar el sector turístico en condiciones económicas sumamente difíciles y adversas y en los marcos de un área altamente competitiva en esta industria Caribeña. Sus excepcionales condiciones naturales, así como otros aspectos socialmente positivos, que la distinguen como destino turístico, constituyeron una base para que a mediados de la década del 80 el gobierno tomara la decisión de activar el crecimiento de este sector como un elemento estratégico decisivo dentro de las líneas del desarrollo económico del país. Priorizó su ampliación para convertirlo así en un factor esencial en la dinámica e integración de la economía interna. Una industria tan compleja como esta en la que entran a jugar recursos de tan variada índole, entre ellos humanos, no puede ser registrada por un esquema de desarrollo dictado solo por criterios economistas, ni financieros. Tenemos la apremiante necesidad de abrir nuestra economía al turismo, pero al menor costo posible de todo tipo: económico, natural, social y político, y es aquí donde el que hacer científico ha desempeñado un papel importante en el logro de sistemas eficaces de servicio al cliente que permitan una elevada calidad de los mismos y una inspección importante en el ámbito competitivo.

Para llevar a cabo la tarea, muchas empresas del sector están implementando programas de mejora de la calidad o de la calidad total en sus instalaciones y villas turísticas. La adopción de la calidad total ha llevado a muchas empresas del turismo en Cienfuegos han introducido cambios importantes tanto en patrones de comportamiento de los costos relacionados con los procesos de servicios, como en su medición y control. Esto ha producido una metamorfosis en la gestión de costos, que 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 la calidad en la empresa.

Como resultado del análisis del Procedimiento y la Metodología que fue abordado en el Capítulo 2, se decidió utilizar para la presente investigación la Metodología de Jack Campanella (1992) para la implantación de un Programa para reducir los Costos de la Calidad, para realizar esta selección se basó en tres aspectos fundamentales:

- § El autor, Jack Campanella, ha trabajado en el Desarrollo, Investigación, Normalización, y aplicación de los Costos de Calidad en la ASQ (American Society for Quality), de ahí que sea considerado una de las personalidades en este tema en el ámbito mundial.
- § Esta metodología en la actualidad tiene una gran vigencia, puesto que su propio autor en las más recientes publicaciones le realiza muy pocas modificaciones.
- § Su aplicación es factible a las condiciones de las empresas del MINTUR de la provincia y el país, pues ésta ha sido aplicada satisfactoriamente en investigaciones realizadas en otras provincias.
- § El sistema de costo aplicado en la Empresa Islazul Cienfuegos muestra la sinergia y compatibilidad en sus áreas, Hoteles y Villas Turísticas para poder implementar el procedimiento seleccionado.

3.2 Presentación y Concienciación a la Dirección

Para lograr la sensibilización de la alta dirección sobre la importancia de desarrollar un programa de costos de la calidad, se impartió una conferencia por parte del Centro de Orientación y desarrollo del CITMA de conjunto con la dirección de la Oficina Nacional de Normalización en coordinación con la dirección del Complejo Islazul Cienfuegos, para todo el consejo de dirección con el objetivo de exponer las ventajas que ofrecía poseer un Sistema de Control de Costos de la Calidad.

Después de debatir el tema y la aclaración de dudas se logra la aprobación de este proyecto como objetivo estratégico de la empresa, con un plan de acción en 3 etapas:

1. Programa Piloto.
2. Análisis del diagrama de proceso claves.
3. Ampliación del Programa para toda la organización.

3.3 Programa Piloto para la Implementación del Sistema de Costos de Calidad

I. Selección del Área Piloto

Para la elección del área piloto se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- § Criticidad del área en la interfase por el Cliente.
- § Base de datos sobre costos disponibles.
- § Autonomía del área.
- § Estilo de dirección.
- § Importancia del área dentro del proceso de servicio de la Villa Yaguanabo.

Como resultado del análisis se seleccionó al Proceso de Servicio Gastronómico que ocurre en las áreas de Bar, Restaurant y Cocina como el área piloto dentro de la Villa Turística Yaguanabo, para el cálculo de los costos de calidad, la cual fue aprobada por la máxima dirección.

El área seleccionada tiene las siguientes características:

- ◆ Ser el área enmarcada donde se pretende aprobar mejoras dentro del sistema de calidad de la Villa y del Complejo.
- ◆ La Villa Yaguanabo es la única instalación del Complejo Islazul Cienfuegos que oferta un servicio turístico variado y de naturaleza que los diferencia del resto de los hoteles de la provincia.
- ◆ Dentro de la Villa Turística Yaguanabo el área de Bar, Cocina y Restaurant constituye la de mayor vínculo con los clientes, por ser una instalación que presta servicios de pasadía.
- ◆ Es un área donde la alta dirección de la Villa y de la empresa prestan su atención.
- ◆ La Villa posee una dirección y un grupo de técnicos muy preparados y que se caracterizan por cooperar con este tipo de estudio.
- ◆ La Villa Yaguanabo cuenta con un alto nivel de aceptación a nivel nacional por parte de turistas nacionales e internacionales.

Con el objetivo de crear el Grupo de Trabajo que llevaría a cabo el Programa se realizó una propuesta para la integración de éste teniendo en cuenta que existiera una representatividad de las Áreas de Economía y Recursos Humanos, logística y Control de Calidad, tanto de la villa como del Complejo.

Una vez aprobada la composición del Grupo de Trabajo, se imparte la capacitación para todos los miembros del grupo con el objetivo de lograr el dominio general de los siguientes aspectos:

- ◆ Características generales de un Sistema de Control de Costos de la Calidad.
- ◆ Clasificación de Costos de la Calidad.
- ◆ Objetivos y ventajas del Sistema de Control de Costos de la Calidad.
- ◆ Comportamiento típico de los costos.
- ◆ Etapas de la implementación de un Sistema de Control de Costos de la Calidad.

II. Análisis del diagrama de proceso claves.

En el capítulo 2 quedaron descritos los diagramas de procesos claves de la Villa Turística Yaguanabo, resaltándose dentro de ellos el del Mapa de Proceso del Servicio Gastronómico de la Instalación turística que ayuda a garantizar un servicio de calidad a los clientes, como el de mayor significación dentro de los procesos de servicios de la organización, con mayor alcance para el diseño e implementación de un programa piloto para la puesta en marcha de un sistema de reportes de costos de calidad. **(Ver Anexo # 4)**

III. Elaboración y ejecución del programa de trabajo.

Se elaboró y aprobó un programa de trabajo con las siguientes actividades:

- ◆ Identificación de los Costos de Calidad.
- ◆ Determinación de los Costos de Calidad.
- ◆ Análisis de los resultados y detección de las oportunidades de mejora.

Los resultados de ejecución de dicho programa se detallan a continuación:

3.4 Cálculo de los Costos de Calidad en el proceso de Servicio Gastronómico en la Villa Turística Yaguanabo

A partir de conocer la clasificación de los costos de calidad se puede llegar a determinar los costos de calidad de la unidad objeto de estudio, por eso determinamos los gastos incurridos referente a la calidad en el área que estamos analizando, teniendo en cuenta los límites establecidos para el proceso en estudio, que van desde las entredas recibidas al almacén de insumos hasta el serbio que se oferta al cliente en bar y restaurante de la Villa Yaguanabo.

Obteniéndose estos a partir de los análisis económicos y los balances de comprobación vigentes en la Villa, los reportes de quejas de clientes, el estado de los inventarios y apoyados en la experiencia del área económica de la instalación y la empresa.

Una vez que se obtuvieron los gastos referente a la calidad y conocido los elementos que conforman la clasificación de los costos de calidad y determinando los componentes de gastos de cada uno de esos elementos se pudieron calcular de cada uno de los costos de calidad, los cuales se determinaron como posteriormente se muestra. Los costos de calidad con sus consecuentes valores por partidas en la villa, se clasifican para el proceso en estudio de la siguiente forma: **(Ver Anexo # 6)**

1. Primeramente determinamos los costos por fallos en sus dos modalidades.

a) Cálculo de los costos por fallos internos.

Dentro del cálculo de los costos por fallos internos se tuvieron en cuenta dos elementos sobre los cuales recae el peso total del mismo.

- § Costos por fallos internos por mermas de productos en neveras, cocina y almacén que por encima de los niveles permisibles.
- § Costos por fallos internos por pérdida de venta por devoluciones de platos elaborados y devueltos por mala calidad.
- § Costo de fallos interno por pérdida de ingresos por habitaciones fuera de orden o servicio.

Ambos se determinan a partir de los fallos ocurridos en el servicio tanto con clientes nacionales como con clientes internacionales. El primero de estos surge como producto de aquellas mercancías que fueron recibidas de proveedores y alcanzaron un estado técnico deficiente lo que ocasionó la pérdida de su valor comercial. El segundo resulta de los costos por fallos internos por pérdida de venta a partir de los platos devueltos por los clientes ante mala calidad en su elaboración, los cuales son devueltos y originan gastos materiales que generan costos al servicio. El tercero consiste en las pérdidas de venta que se originan por no contar con la totalidad de habitaciones lista para el servicio una vez que son contratadas. A continuación mostramos el cálculo de los mismos:

Costos por fallos internos por mermas de productos en neveras, cocina y almacén que por encima de los niveles permisibles

El costo de fallos internos por mermas de productos en neveras, cocina y almacén consiste en determinar el valor perdido que se obtiene de ellos productos que alcanzan una merma por encima de los niveles permisibles y que originan costos en el proceso de servicio de la instalación. La tabla 3.1 muestra los cálculos correspondientes a este costo en las áreas de cocina a la hora de porcionar los productos, así como las mermas obtenidas en la nevera del almacén durante el año 2011. Estas mermas son revisadas y aprobadas por la comisión técnica del complejo la que evalúa las causas de su ocurrencia y determina además si las mismas están en los parámetros establecidos para su posterior aprobación. Como puede observarse las mismas ascienden a una suma de \$1029.92 CUP/año.

Tabla 3.1 Costo por fallos internos por mermas de productos en neveras, cocina y almacén

Mermas / Meses	U/M	Mermas en Cocina	Mermas en Nevera almacén	Importe Total
Enero	CUP	50.75	39.50	90.25
Febrero	CUP	75.26	50.48	125.74
Marzo	CUP	25.37	105.26	130.63
Abril	CUP	36.89	-	36.89
Mayo	CUP	89.56	62.02	151.58
Junio	CUP	-	-	-
Julio	CUP	100.23	51.07	151.30
Agosto	CUP	26.35	-	26.35
Septiembre	CUP	-	41.66	41.66
Octubre	CUP	45.82	63.56	109.38
Noviembre	CUP	-	53.44	56.88
Diciembre	CUP	75.63	-	75.63
Total	CUP	521.86	508.06	1029.92

Fuente: Elaboración propia.

Costos por fallos internos por pérdida de venta por devoluciones de platos elaborados y devueltos por mala calidad.

Este costo consiste en determinar las incidencias recibidas del servicio de cocina y restaurante una vez que se ha servido al cliente y este presenta inconformidad con la oferta servida de plato por problemas de calidad, tanto en el cocido de los alimentos como en el gusto del paladar. La cantidad de platos devueltos durante el servicio brindado en el año 2011 ascendió a 36 y arrojó un costo por valor de 164.04 CUC, para un costo promedio por plato ascendente a 4.566 CUC. La tabla 3.2 muestra los resultados.

Tabla 3.2 Costo por fallos internos platos elaborados y devueltos por clientes por mala calidad

Platos devueltos / Meses	U/M	Cantidad de platos devueltos	Costo por platos	Ingreso dejado de recibir (CUC)
Enero	U	5	12.9402	45.8598
Febrero	U	2	1.889	7.711
Marzo	U	3	1.012	4.188
Abril	U	2	0.9598	4.4402
Mayo	U	4	3.284	7.916
Junio	U	1	0.4231	1.7769
Julio	U	3	1.4655	6.0345
Agosto	U	2	1.24	5.16
Septiembre	U	1	0.8947	3.0053
Octubre	U	2	1.8886	7.8114
Noviembre	U	5	0.9905	4.5095
Diciembre	U	6	20.4724	65.6276
Total	U	36		164.04

Fuente: Elaboración propia.

Costo de fallos internos por pérdida de ingresos por habitaciones fuera de orden o servicio.

El costo por fallos interno por pérdida de ingresos por habitaciones fuera de orden o servicio se origina por un grupo de roturas o afectaciones que ocurren en los inmuebles destinados al hospedaje de los clientes y que afectan la calidad del servicio, provocando insatisfacciones al cliente y pérdidas por venta a la organización. Su cálculo resulta de tomar todas la habitaciones que durante el año estuvieron fuera de orden y no pudieron prestar servicio o que fueron reevaluadas de precio por un grupo de no conformidades valoradas al precio del servicio. La tabla 3.3 muestra el análisis de este costo de fallos.

Tabla 3.3 Costo por fallos internos por pérdida de ingresos por habitaciones fuera de orden o servicio.

Meses	U/M	Habitaciones fuera de orden por meses	Precio por servicio de Habitación (CUC)	Habitaciones vendidas	Habitaciones reevaluadas de precio y % de reevaluación	Tipo de Habitación	Ingreso dejado de recibir (CUC)
Enero	U	4	36.00	X	-	Dobles	432.00
Febrero	U	2	36.00	X	50%	Dobles	108.00
Marzo	U	1	50.00	-	-	Triple	0.00
Abril	U	2	36.00	X	-	Dobles	216.00
Mayo	U	4	36.00	X	-	Dobles	432.00
Junio	U	1	36.00	X	-	Triple	108.00
Julio	U	2	36.00	X	-	Dobles	216.00
Agosto	U	2	36.00	X	50%	Dobles	108.00
Septiembre	U	2	36.00	X	-	Dobles	216.00
Octubre	U	2	36.00	X	-	Dobles	216.00
Noviembre	U	1	50.0	X	-	Triple	150.00
Diciembre	U	3	36.00	X	-	Dobles	324.00
Pendientes	U	16	36.00		-	Dobles	20 736.00
Total	U	42					23 262.00

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar el costo por fallos internos por pérdida de ingresos por habitaciones fuera de orden o servicio asciende a 23 262.00 CUC al año que se valoran en la contabilidad a razón de 1 x 1 para ser expresados en CUP, en la determinación de este costo se tiene en cuenta que cada habitación vendida tiene un período de ocupación de 3 días por huésped, ya que así obra en los documentos de contratación con las agencias contratistas de turistas, así como también se valora que cada habitación es ocupada por dos clientes. En este costo también se determina la pérdida de venta de 16 habitaciones que se encuentran no conformes por encontrarse en un proceso de reparación general valoradas por igual procedimiento de venta descrito anteriormente.

Una vez obtenidos los costos de fallos por los tres tipos de modalidad se calcularon los costos globales a través de la suma de todas sus partidas, originando un valor de \$ 24455.00. Su valor se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Determinación de los costos totales por fallos internos

Tipo de costo de Fallos Internos	Valor \$
Costo por fallos internos por mermas de productos en neveras, cocina y almacén	\$ 1 029.92
Costo por fallos internos platos elaborados y devueltos por clientes por mala calidad	\$ 164.04
Costo por fallos internos por pérdida de ingresos por habitaciones fuera de orden o servicio	\$ 23 262.00
Costo Total por Fallos Internos	\$ 24 455.00

Fuente: Elaboración propia

2. Posteriormente se procede a calcular los Costos de Evaluación y Prevención.

1) Cálculo de los Costos de Evaluación.

Como se define en el Capítulo 1 los costos de evaluación son aquellos en los que se incurre con el fin de medir, verificar y evaluar la calidad de los materiales, elementos, productos y/o procesos, para controlar y mantener la producción dentro de los niveles de calidad exigidos por el cliente y planificados por el Sistema de Calidad.

Para este caso se incluyeron todas las inspecciones que se realizan de forma periódica a los productos y la mercancía a partir del saneamiento y revisión a los mismos en el área de cocina y del almacén tanto para las entradas, como para las salidas una vez que son elaborados los alimentos desde la cocina los cuales son muestreados por la capitana de salón. Esta actividad es realizada por el encargado de almacén, el chef de cocina y la capitana de salón los cuales realizan este análisis constantemente. La tabla 3.5 y 3.6 muestran los análisis.

a) Salario por inspección de entrada de productos y mercancías recibidas en el almacén y la cocina

Salario de Encargado de Almacén.

Ø C. Salario

$$\ddot{U} \text{ Salario por inspecciones o revisiones (1)} = \sum_{i=1}^n [(tarifa\ horaria)_i * (horas)_i] = \$ 133.26$$

Salario del chef.

Ø C. Salario

$$\ddot{U} \text{ Salario de evaluación por salida (1)} = \sum_{i=1}^n [(tarifa\ horaria)_i * (horas)_i] = \$ 69.82$$

Costo Total de la evaluación por Inspección o revisión.

Ø C. Salario + C. Materiales

$$\ddot{U} \text{ C. Materiales} = \sum_{i=1}^m [(Costo\ de\ una\ Unidad\ de\ Material)_i * (Cantidad\ de\ Material)_i] = 0$$

$$= \$ (133.26 + 69.82) + 3.26 = \$ 206.34$$

Tabla 3.5 Cálculo del salario devengado por el encargado de almacén y el chef de cocina en la inspección de entrada de la mercancía a las áreas de almacén y cocina

Cargo	Cantidad de Saneamientos o revisiones al año	U/M	Tiempo invertido al año	Tarifa salarial por hora	Importe (\$/año)
Encargado de almacén	71	Horas	100.0	1.33265	133.26
Chef de Cocina	50	Horas	48.40	1.4428	69.82
Total	121		148.40		203.08

Fuente: Nóminas de salario Villa Turística Yaguanabo 2011.

b) Salario por inspección de salida productos elaborado para el restaurante

Salario del chef.

Ø C. Salario

$$\ddot{U} \text{ Salario de evaluación por salida (1)} = \sum_{i=1}^n [(tarifa\ horaria)_i * (horas)_i] = \$ 3932.66$$

Costo Total de la evaluación por Inspección o revisión.

Ø C. Salario + C. Materiales

$$\ddot{U} \text{ C. Materiales} = \sum_{i=1}^m [(Costo\ de\ una\ Unidad\ de\ Material)_i * (Cantidad\ de\ Material)_i] = 0$$

$$= \$ 3932.66 + 3.26 = \$ 3935.92$$

Tabla 3.6 Cálculo del salario devengado por los inspecciones o revisiones de combustible

Dependiente	Salario Básico mensual	Cantidad de inspecciones o revisiones al año	Tiempo de inspección (horas/Hombre)	Tarifa horaria (\$/hora)	Salario Total devengado
Almacén					
Capitana de Salón	\$ 513.40	365	\$ 4 h/día	\$ 2.6936	\$ 3932.66
Total	\$ 513.40	365			\$ 3932.66

Fuente: Nóminas de salario Villa Turística Yaguanabo 2011.

c) Costo de evaluación por el desarrollo de auditoría al cumplimiento de las normas y procedimientos del subsistema de inventario (almacén)

Durante el año 2011 se efectuaron un grupo de auditorías a la Villa Turística Yaguanabo como parte de la medición de la efectividad y cumplimiento de las normas de control interno tanto del servicio como en el orden económico, una de la auditorías que tocaron de cerca el proceso o área objeto de estudio fue la auditoría realizada al cumplimiento de las normas y procedimientos del subsistema de inventario en el área de almacén. La misma tuvo su máxima expresión en el mes de octubre período este que da comienzo a la temporada de alta del turismo. El análisis de este cálculo se muestra a continuación en la tabla 3.7

Tabla 3.7 Determinación del costo de evaluación por realización al cumplimiento de las normas y procedimientos del subsistema de inventario (almacén)

Auditoria	Cantidad de Auditores	Tiempo de Auditoria (Días o horas)	Costo de Auditoria	Tarifa horaria Auditores (\$/hora)	Salario Total devengado
Dirección de Economía y Calidad del Complejo	2	30 días ó 381.2 horas	\$ 940.00	\$ 2.4658	\$ 940.00
Total	\$ 513.40	365			\$ 940.00

Fuente: Reporte de Gastos indirectos al servicio Villa Turística Yaguanabo

Costo Total de Evaluación = Costo Evaluación inspecciones de entrada + Costo de Evaluación inspecciones de salida + Costo Evaluación por Auditoria al cumplimiento de las normas y procedimientos del subsistema de inventario

Costo Total de Evaluación = 206.34 \$/año + 3935.92 \$/año + \$ 940.00 = 5082.26 \$/año.

II) Cálculo de los costos de prevención

Según se han definido son aquellos costos en que se incurren, destinados a evitar y prevenir errores, fallos, desviaciones y/o defectos, durante cualquier etapa del proceso productivo o de servicio y administrativo.

Para el caso que nos ocupa se determinaron los costos de prevención asociados al gasto incurrido en la preparación del personal del área de restaurant y el curso de actualización en servicios gastronómicos del personal que labora en el área del proceso identificado como clave en la investigación, los cuales han pasado cursos de capacitación y adiestramiento para mejorar la calidad del servicio en la villa turística, valorándose de esta forma los gastos salariales incurridos por el personal que asistió a dichas capacitaciones. Los mismos se determinan a continuación, los mismos se muestran en las tablas 3.8 y 3.9, en la primera se determinan los gastos por el curso de dependiente y capitana de salón y el segundo por la capacitación en la actualización en servicios gastronómicos:

Tabla 3.8. Curso de Calidad para la dependiente y capitana de salón

Participante	Salario Básico	Tiempo de Participación en Curso (h/año)	Tarifa salarial \$/hora	Gasto de Salario empleado
Arletis García Brito 1	513.40	300h	2.6936	808.08
Total	\$ 2053.60			\$ 808.08

Fuente: Nóminas de salario Villa Turística Yaguanabo 2011.

Tabla 3.9. Curso de Calidad para la actualización servicios gastronómicos para dependiente salón

Participante	Salario Básico	Tiempo de Participación en Curso (h/año)	Tarifa salarial \$/hora	Gasto de Salario empleado
Arletis García Brito 1	513.40	10h	2.6936	26.94
Yoneisy Delgado Castresano 2	513.40	10 h	2.6936	26.94
Eliober Rico Rodríguez 3	513.40	10 h	2.6936	26.94
Ernesto Mainegra Seija 1	513.40	10 h	2.6936	26.94
Total	\$ 2053.60			\$ 107.76

Fuente: Nóminas de salario Villa Turística Yaguanabo 2011.

Los gastos salariales asociados a las capacitaciones realizadas en el año 2011 ascendieron \$915.84, de ello \$ 808.84 por el curso de calidad para la dependiente y capitana de salón y de \$107.76 por el curso de calidad para servicio gastronómico recibido por las dependientes de salón. El primero tuvo una duración de 300 h, distribuidas a razón de 25 h por meses y el segundo con un tiempo de duración de 10 h/ trabajadoras y con una asistencia de 4 trabajadores directos implicados en esta acción de capacitación. El costo material incurrido radica en los medios materiales empleados en cada curso, los cuales fueron de libretas, hojas y lápices, con un costo unitario de 3.26 \$/trabajador, con un valor total de 16.30 CUC/año valorado a razón de 1x 1 en la contabilidad.

La suma total de todos estos gastos dan lugar a un costo total de prevención de \$ 1382.57 al año.

Ø C. Salario + C. Materiales

$$\ddot{U} \text{ C. Materiales} = \sum_{i=1}^m [(\text{Costo de una Unidad de Material})_i * (\text{Cantidad de Material})_i] = \$ 16.30$$

$$\ddot{U} \text{ Saláριο de personas capacitadas (5)} = \sum_{i=1}^n [(\text{tarifa horaria})_i * (\text{horas})_i] = \$ 915.84$$

$$= \$ 915.84 + \$ 16.30 = \$ 932.14$$

$$\text{Costo Total de Prevención} = \text{C. Salario} + \text{C. Materiales} = \$ 915.84 + \$ 16.30 = \$ 932.14.$$

3.4.1 Análisis del comportamiento de los Costos de Calidad

Por consiguiente como se muestra en los finales del epígrafe el costo total de calidad es la sumatoria de los costos de prevención, evaluación y de fallos, tanto internos como externos, por lo que el valor total de los costos de calidad es de \$ 341 854.94.

Tabla 3.10 Análisis del Comportamiento de los Costos de Calidad.

COSTOS	% REPRESENTATIVO	VALOR (CUP)
Costo de Prevención	3.1	932.14
Costos de Evaluación	16.7	5082.26
Costos de Fallos	80.2	24 455.00
Fallos Internos	80.2	24 455.00
Fallos Externos	-	0.00
Total Costo de Calidad	100	30 469.40

Fuente: elaboración propia

Comportamiento de los Costos de Calidad en el proceso de servicios gastronómicos en la Villa Turística Yaguanabo.

Como bien se demuestra en la tabla 3.10 y en el **(Anexo # 7)** en la representación gráfica, los costos por fallos representan el 80.2% de los costos de calidad, demostrando que las pérdidas obtenidas por mermas de productos en neveras, cocina y almacén que por encima de los niveles permisibles, así como pérdida de venta por devoluciones de platos elaborados y devueltos por mala calidad, además de la pérdida de ingresos por habitaciones fuera de orden o servicio, originan la no realización de un servicio turístico con la máxima eficiencia, provocados por un grupo de fallos internos y externos que hoy están ocurriendo durante

desarrollo del proceso, que tienen su origen a partir de las fallas del servicio en la villa Turística Yaguanabo.

Comparación de los índices de calidad obtenidos con la Media Mundial o nivel Aceptable.

Luego de calcular los costos de calidad, se presentan estos en un informe a través de gráficos de tendencia o de pastel, construyéndose posteriormente los índices de costos de calidad. Todo esto nos permite saber con exactitud qué áreas atacar, dentro de estas áreas que actividad y de esta las cuestiones específicas, de esa forma proponer acciones correctivas a aplicar con vistas a disminuir los costos de calidad.

Dentro de los índices de calidad más usados aparecen:

- ' Costos de fallos internos como porcentaje de los costos totales de producción o servicio.
- ' Costos de fallos internos como porcentaje medio de las ventas netas.
- ' Costos totales de calidad como porcentaje de los costos de producción o servicio.
- ' Costos totales de calidad como porcentaje de las ventas netas.
- ' Costos de evaluación como porcentaje de los costos totales de producción o servicio.

Según los análisis realizados, como se muestran a continuación los índices de calidad obtenidos en los cuatro elementos determinados: fallos internos y fallos externos , prevención, evaluación y costos totales de calidad, con respecto a las ventas netas y al costo total del servicio en la instalación, manifiestan lo elevado que se encuentran los fallos internos y el aumento que hay que efectuar sobre los costos de prevención y evaluación, así como que la Villa Turística Yaguanabo tiene que trabajar en prevenir más los fallos para llevarlos al nivel óptimo establecido, que es cero, también debe esforzarse más para llevar los de prevención a 1.5% de las ventas. Ya que los costos de evaluación están por encima del nivel óptimo 1.0 %

Determinación de los Índices de Calidad sobre las Ventas y Costos del servicio.

I	Costos del servicio	100 228.37 CUP
II	Valor de las Ventas	275 141.15 CUP

Tabla 3.4 Determinación de los Índices de Calidad sobre las Ventas y Costos del servicio en la Villa Turística Yaguanabo

Costos de Calidad	Valor (P) (IV)	Ic/ Ventas (IV/II)	Ic/ Costo Servicio (IV/I)
Costo de Prevención	932.14	0.34	0.93
Costo de Evaluación	5082.26	1.85	5.07
Costo de Fallos	24 455.00	8.9	24.4
Fallos Internos	24 455.00	8.9	24.4
Fallos Externos	0.00	-	-
Total Costo Calidad	30 469.40	11.09%	30.4%

Fuente: Elaboración propia

Comparación de los Índices de Calidad con los establecidos.

Tabla 3.5: Comparación de los Índices de Calidad obtenidos en la Villa Turística Yaguanabo con los establecidos

ÍNDICE DE CALIDAD	ÍNDICE OBTENIDO	ÍNDICE ESTABLECIDO
Ic. Prevención / Ventas	0.34	1.5 %
Ic. Evaluación / Ventas	1.85	1.0 %
Ic. Fallos / Ventas	8.9	0 %
Ic. Total / Ventas	11.09	2.5 %

Fuente: Elaboración propia

3.5 Influencia de los Costos de Calidad en la eficiencia de la Villa Turística Yaguanabo

Una vez que conocemos la situación de los costos de calidad por elementos y en función de los índices, cómo estos se encuentran con respecto a los óptimos, se pueden proponer acciones correctivas con vistas a disminuir los costos de calidad para mejorar las ganancias

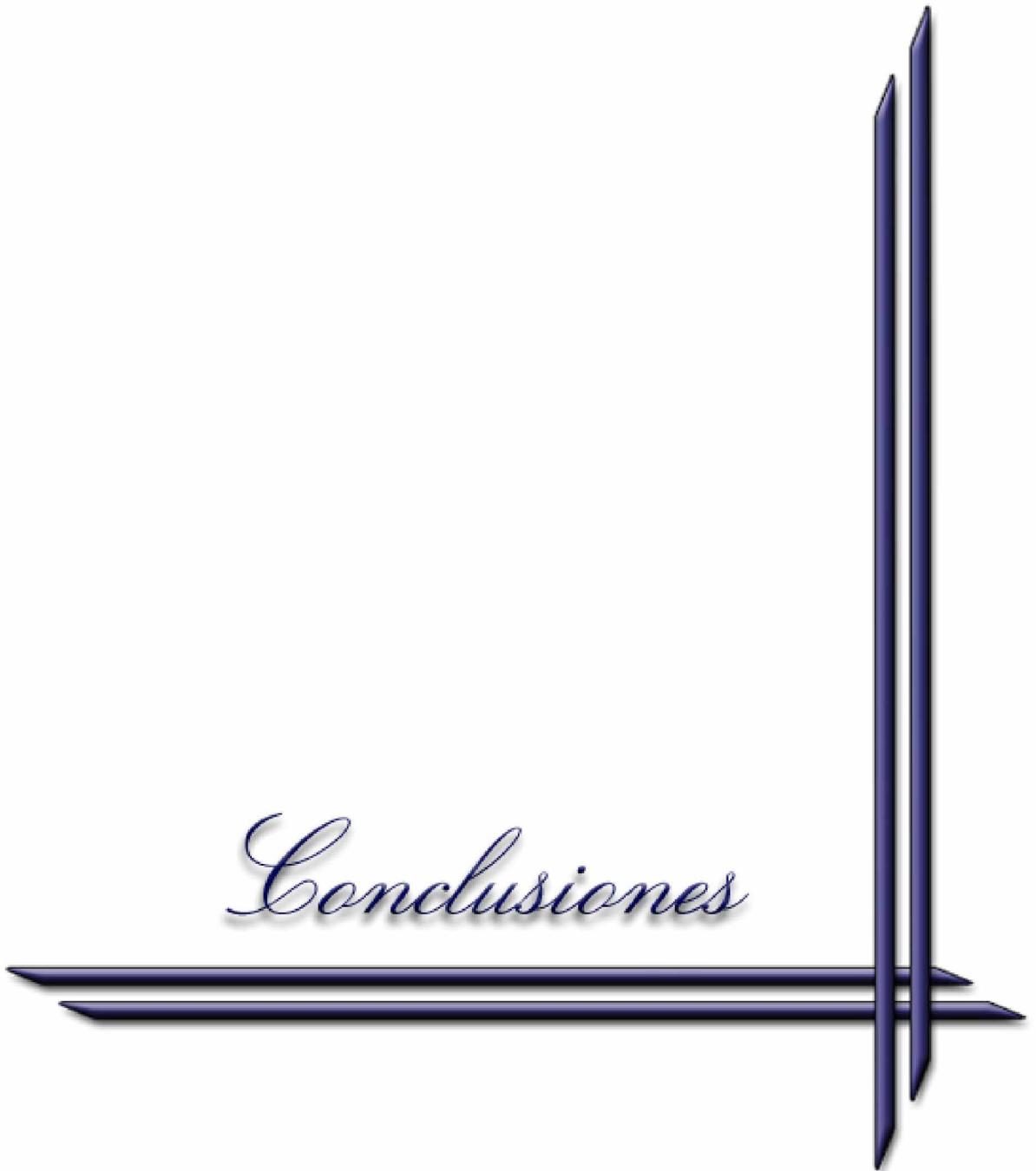
Como se muestra en los **(Anexos # 8 y 9)** los costos de calidad guardan una estrecha relación con la eficiencia. El análisis muestra que de disminuir los costos de calidad por fallos, la utilidad

de la Villa Turística Yaguanabo llegaría al valor de \$ 205 382.18. Invertir en determinados gastos de prevención y evaluación, que en este caso se encuentran casi en los valores óptimos, donde el costo de prevención se lleva al nivel establecido y así como el de evaluación, implicando que de ser así los ingresos por concepto de venta de habitaciones por capacidad instalada aportaría un mayor valor y por consiguiente la entidad obtendría una mayor eficiencia.

Además en los **(Anexos # 9 y 10)** se muestra los valores que debería alcanzar los costos de prevención (1.5 % ventas) y evaluación (1.0 % de las ventas) con los cuales se alcanzaría una utilidad ascendentes a \$ 196 172.81.

Hay que señalar que estos valores no se deben alcanzar solamente en la Villa Yaguanabo, la cual debe en primer lugar en trabajar por eliminara la elaboración de platos con mala calidad, así como la eliminación de las mermas de mercancías productos por encima de los niveles permitidos en las áreas de almacén y cocina, contrarrestando estos fallos con el aumento de las acciones preventivas en el servicio, evaluando la calidad de los alimentos elaborados entes de la entrega al cliente, asó como realizando más acciones de capacitación con dirigentes y trabajadores. A su vez debemos señalar que la Gerencia del Complejo y la dirección del Hotel Pasacaballo deben acometer otro grupo de acciones desde la Gerencia en aras de acometer las acciones de reparación y puesta en marcha de la habitaciones que hoy afectan de forma considerable las ventas de la instalación y por consiguiente los resultados económicos del Complejo y la Gerencia Islazul Cienfuegos. **(Ver Anexos # 10 y 11)**

Conclusiones



CONCLUSIONES

Al término de la investigación se plantean las siguientes conclusiones:

- ◆ Se elabora un marco teórico acerca del estado y la ciencia en relación con los costos de la calidad, sirviendo de base conceptual para el estudio y como referencia para futuras investigaciones.
- ◆ Se estudia e identifica el procedimiento para la Gestión de los Costos de Calidad apropiado para su aplicación identificando para ello el del autor Jack Campanella.
- ◆ Se demuestra la efectividad del procedimiento seleccionado mediante su aplicación en una de las áreas claves de la organización objeto de estudio, el proceso de Servicios Gastronómicos.
- ◆ Los Costos de Calidad determinados en la Villa Turística Yaguanabo están influenciados de forma relevante por los altos índices obtenidos en los costos por fallos internos, por lo que se debe trabajar en función de su eliminación.
- ◆ Deben disminuir los Costos de Calidad por fallos internos los cuales afectan la eficiencia de la Villa Yaguanabo
- ◆ Mediante la aplicación del procedimiento queda demostrado la importancia y la necesidad de la incorporación de la gestión de los Costos de la Calidad en la contabilidad de las empresas cubanas.
- ◆ El proceso de servicio en la Villa Turística Yaguanabo está operando con grandes problemas dado por el estado técnico de sus habitaciones, lo cual limita grandemente el crecimiento de las ventas y los resultados económicos de la instalación.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- ◆ Desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento de amplio alcance en la Villa Yaguanabo y de forma general en la organización para lograr el cambio cultural necesario en la adopción de los nuevos enfoques.
- ◆ Extender la aplicación del procedimiento interno a procesos de la organización que no fueron considerados en este estudio.
- ◆ Utilizar los resultados del análisis de los Costos de la Calidad en la Villa Yaguanabo para la identificación de oportunidades de mejoramiento, la medición de los resultados esperados y la evaluación de la efectividad de las mejoras.
- ◆ Implantar el sistema de Costos de Calidad como herramienta para la toma de decisiones ante la ocurrencia de fallos internos que están interviniendo en la eficiencia del proceso de servicio en la Villa Turística y el Complejo Islazul Cienfuegos.
- ◆ Concientizar a la dirección tanto de la Villa Yaguanabo como del Complejo Islazul Cienfuegos sobre la importancia de la implantación de un sistema de costos de calidad dentro del sistema de diseño de calidad total de la organización.
- ◆ Se debe acometer de forma inmediata las acciones inversionistas para activar la totalidad de las habitaciones en la Villa Yaguanabo para mejorar el estado técnico del servicio en la instalación lo cual afecta de forma considerable las ventas en la instalación turística.

Bibliografia



BIBLIOGRAFÍA

- Aliaga Riquelme, M. A. (2010). Normas internacionales de contabilidad (NIC) en Monografias.com / [Administración y Finanzas](#) / [Contabilidad](#) consultado 12 de febrero.
- Amat., O. (2000). Costos de Calidad y no Calidad. Madrid: Ediciones Gestión.
- Amat, O. y Garcia Pilara, S. (1997). Contabilidad y gestión de Costes. Madrid: Ediciones Gestión.
- Armenteros Diaz, M. (1992). Sistema de Costos en Cuba, hay que ponerse al día. El Economista de Cuba .
- Barja, Y. B. (2010). Bases para la implantación de un sistema de costos de calidad en la Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos. Tesis de Diploma, Universidad, Cienfuegos.
- Batardon, L. (1945). Elementos de Contabilidad. Barcelona: Labor- Bs. As.
- Besterfield, D. H. (1995). Control de Calidad. Mexico: Trillas.
- Blanco Ibarra, F. (2003). Contabilidad de Costos y Analítica de Gestión.: Madrid: Ediciones Gestión .
- Borroto Pérez, L. (1994). Aseguramiento de la calidad en la producción y los servicios. Cienfuegos: Dpto. Garantía de Calidad.
- Boter Maupi, F. (1923). Curso de Contabilidad. Curso de Contabilidad. Barcelona: Labor- Bs. As.
- Campanella, J. (1992). Principios de los Costos de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos.
- Crosby, P. (1979). Quality in Free. New York: Universidad.
- Dale Salas, O. (1995). Costes de calidad y de no calidad: situación actual en España. Madrid: AECC.
- Enrique Quintero, Ramón. (2010). Diseño del Sistema de Costos de Calidad en las UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios de la Empresa Cítricos Arimao. Tesis de Diploma, Universidad , Cienfuegos.
- Finney, H. (1999). Curso de Contabilidad. Tomo I. México: Edición México.
- Gómez, G. E. (2010, Enero). Los costos en la contabilidad. Retrieved from [www. ceidis ula ve/cursos/ economía/costosII/contenidos html](http://www.ceidis.ula.ve/cursos/economía/costosII/contenidos.html).
- Gómez Napier, L. (1999). Fundamentos de Normalización, Metodología y control de la Calidad La Habana: Pueblo y Educación.

- González Soriano, M. (2011). Cálculo de los Costos de Calidad en la UEB Paso Bonito de la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico Cienfuegos. Tesis de Diploma, Universidad, Cienfuegos.
- Ishikawa, K. (1998). ¿Qué es el Control de la Calidad? La Habana: Ciencias Sociales.
- Juran, J. M. (1995.). Análisis y planeación de la calidad. México: Mc Graw.
- _____. (1999). Juran's Quality Handbook. USA: Mc Graw-Hill.
- Kaplan, R. S. y Cooper, R. (1999). Coste y Efecto. Madrid : Ediciones Gestión .
- Libros temática Economía y Empresa- Lectoralia. (2000). Recuperado el 13 de Marzo de 2011, de www.lecturalia.com: <http://www.lecturalia.com/libros-tema/32/economía-y-empresa/2>.
- López Navarro, A. (2009). Cálculo de los Costos de Calidad en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Cienfuegos. Tesis de Diploma, Universidad, Cienfuegos.
- Milton, F. y Usry, Hammer. (2006). Cost Accounting Planning and Control. Hardcover. Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA) Boletín de interpretación preparado por PKF/Vila Naranjo. En www.effective-management.com. Consultado 12 de febrero de 2010.
- Ortega, J. A. (1999). Introducción a la Contabilidad de Gestión. La Habana: Publicación Universitaria.
- Pacioli, L. (1494). De Computis et Scrituris. Toscana: Universidad.
- Paymond Wildman, J. (1994). Principles of accounting. Boletín , 7, 3-6.
- Ramírez , P. (2010, February). La contabilidad de costos. Retrieved from. http://www.ieb.cl/pdf/boletines_bibliograficos/contabilidad/contabilidad_de_costos.pdf
- Redondo, A. (1992). Curso Práctico de Contabilidad General y Superior. Venezuela: Centro Contable Venezolano.
- Rodríguez Macid, B. (2006). Diseño de un Sistema de Costos de Calidad en la Unidad Empresarial de Base Envasadora de la Empresa Cítricos Arimao. Tesis de Diploma, Universidad, Cienfuegos.
- Rosander, A. C. (1992). La búsqueda de la calidad en los servicios. Madrid: Díaz de Santos.
- Senlle, A. (2003). Calidad y Excelencia. Madrid: Ediciones Gestión.
- Shank, J. y Gevinda, V. (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Madrid: Norma.
- Silva, J. (2000). Fundamentos de la Contabilidad. Sistema de Gestión Contable e Información Gerencial. En <http://www.piramid-sw.com>. Consultado 3 de marzo de 2010.
- Tovar, C. (1977). Contabilidad Introducción de la Contabilidad. La Habana : Félix Varela

Universidad Veracruzana. (1998). Recuperado el marzo de 12 de 2011, de www.uv.mx:

[http://www.uv.mx/llesca/revista 2002- 1/costo. pdf](http://www.uv.mx/llesca/revista%202002-1/costo.pdf).

Valenzuela Barros, J. (2006, Diciembre). Manual de contabilidad de costo. Recuperado a partir

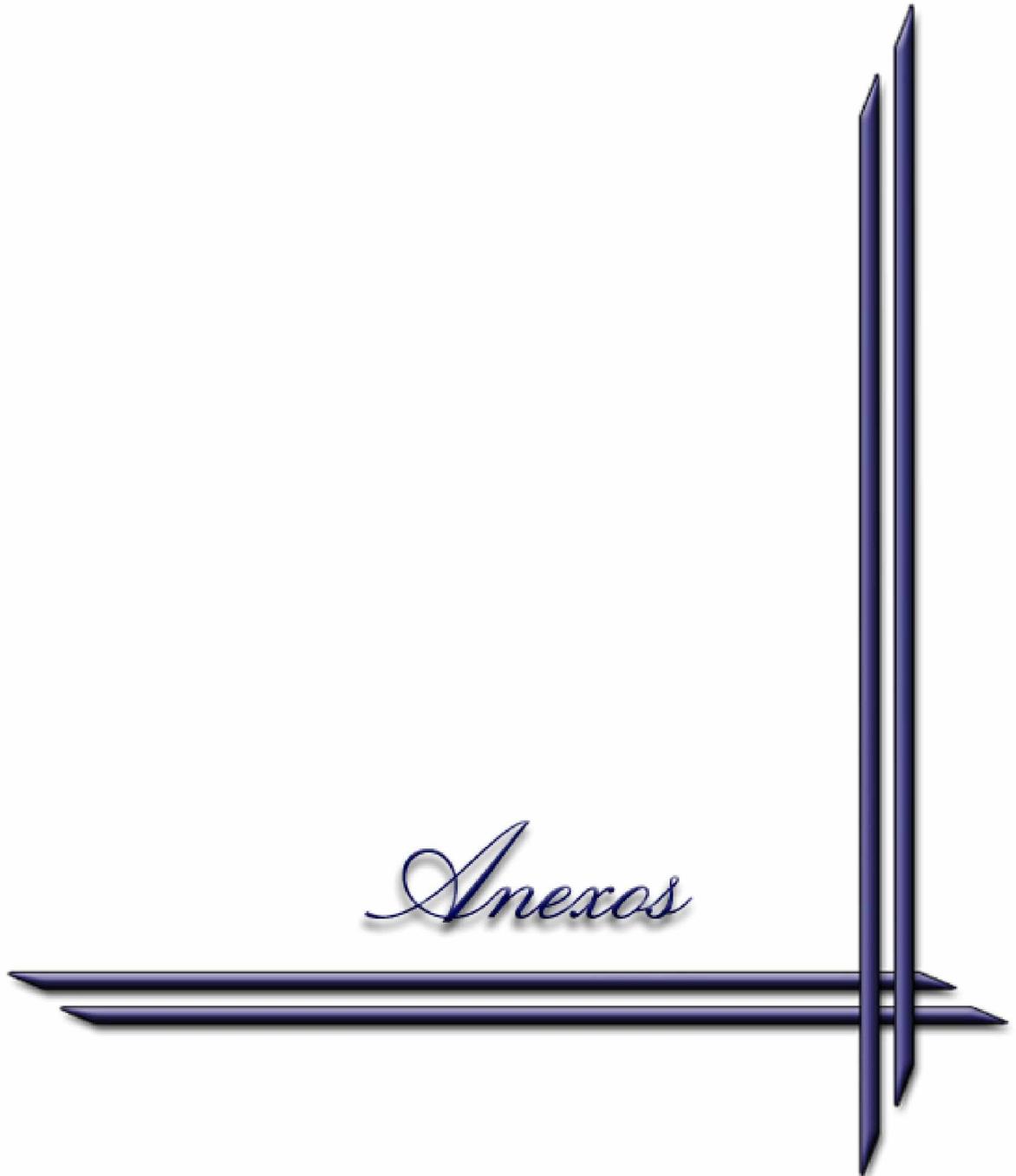
de Tomado de: [http://mazinger.sisib. uchile.cl/repositorio/](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/)

[ap/instituto_dCiencia_politica/v20038161932apuntecostosiparte.pdf](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_dCiencia_politica/v20038161932apuntecostosiparte.pdf).

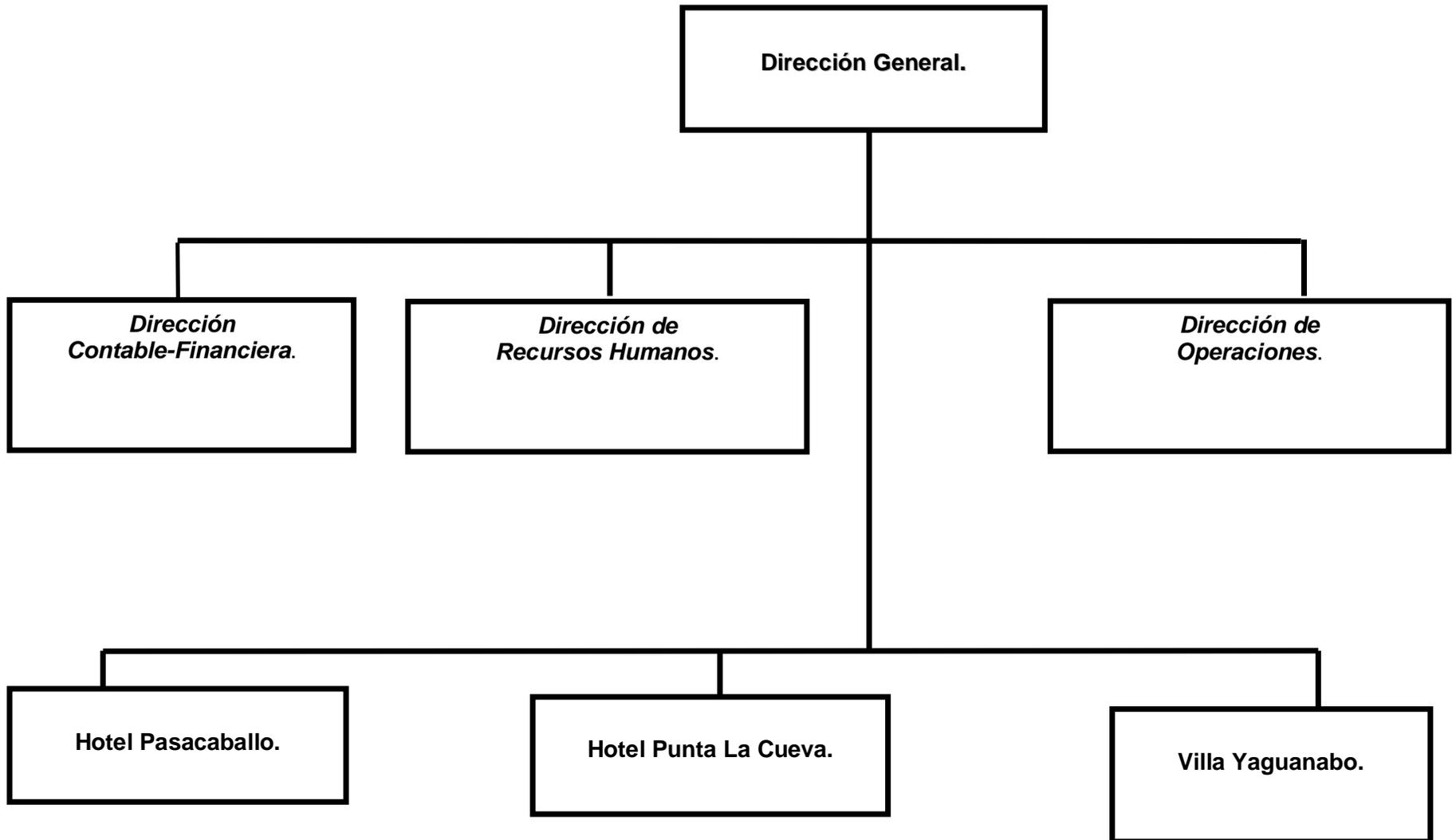
Vega Falcón V. y Vega Falcón, D. La contabilidad y su evolución en Cuba. En Monografias.com

/ [Administración y Finanzas](#) / [Contabilidad](#). Consultado 12 de febrero de 2010.

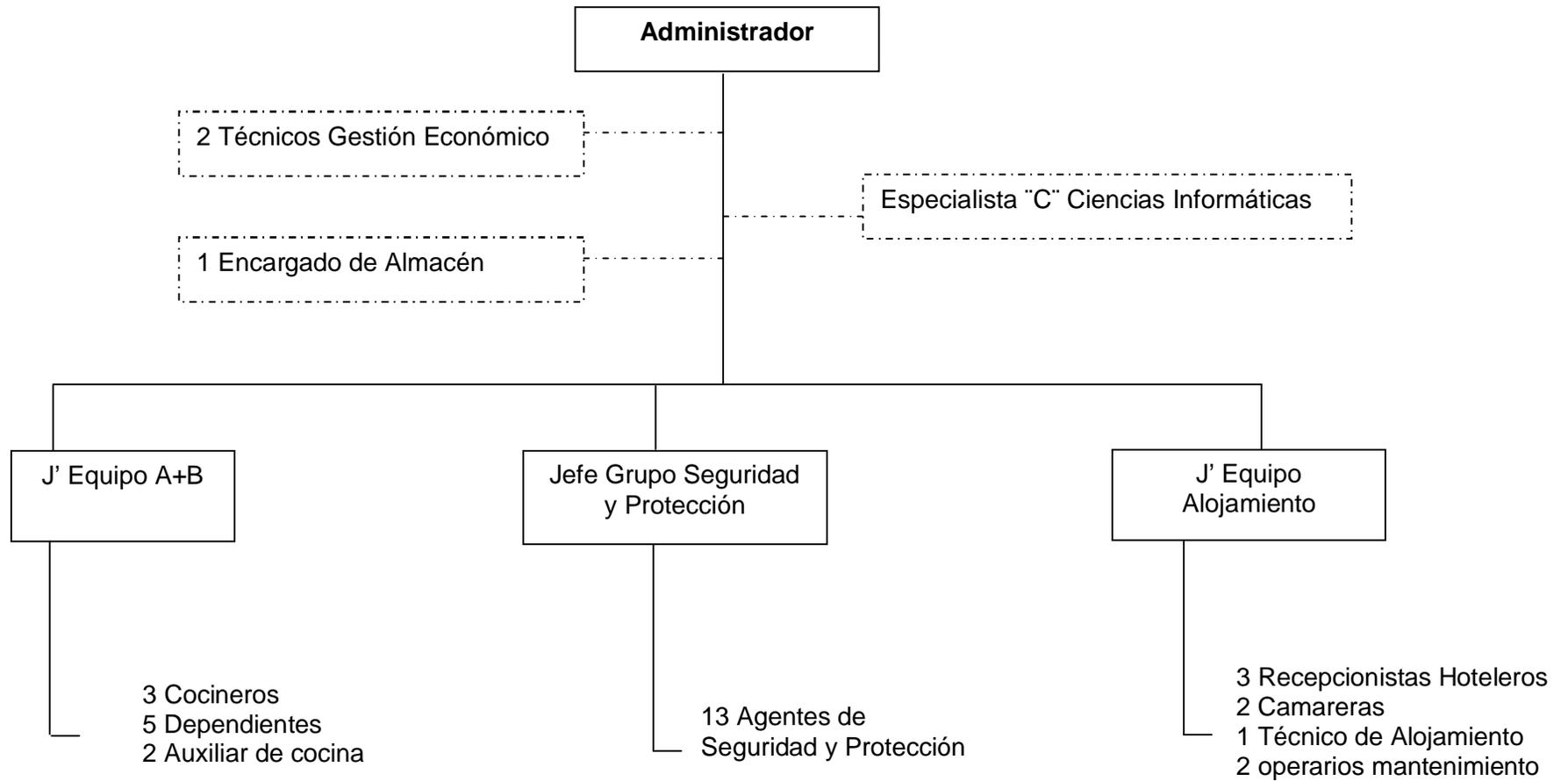
Anexas



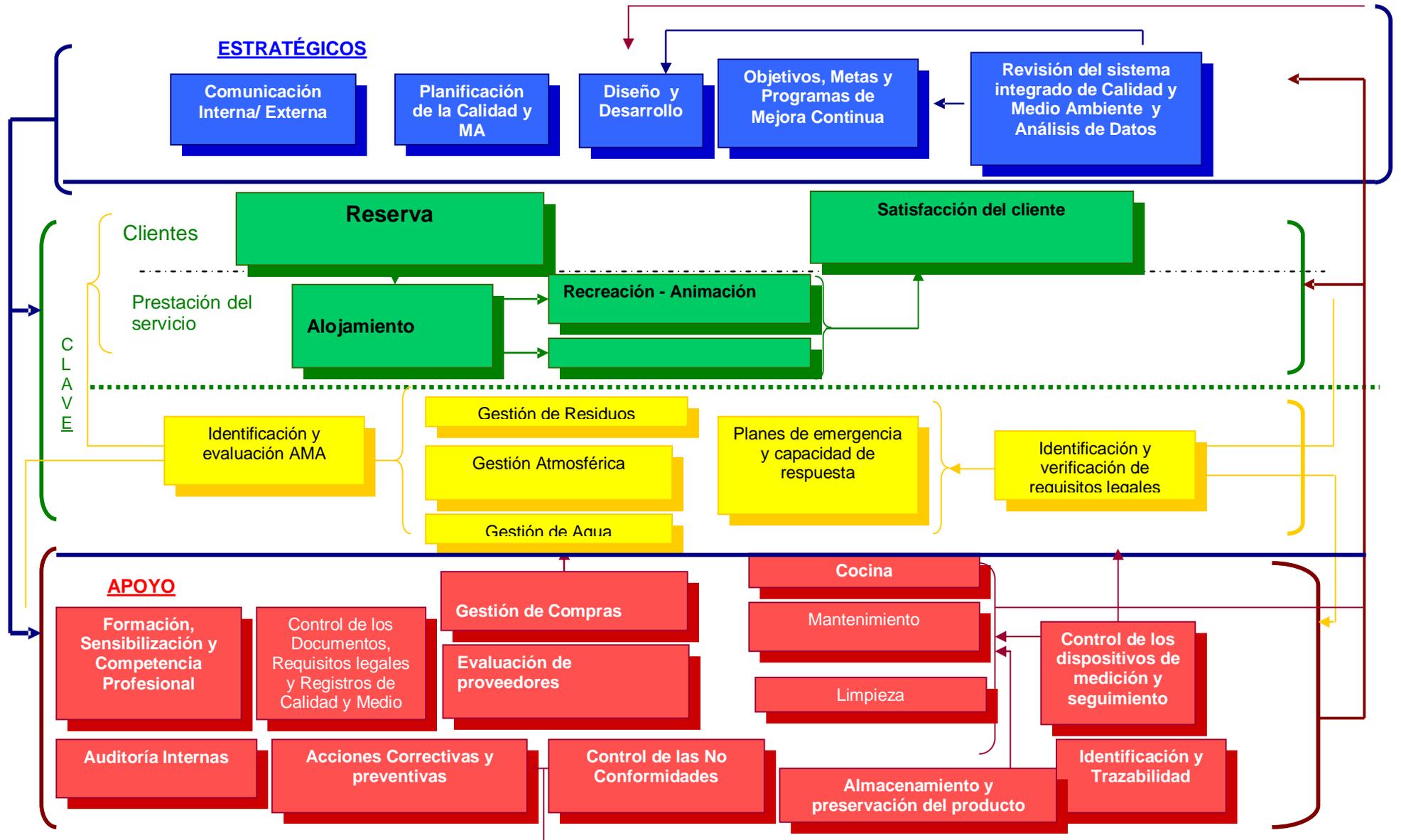
Anexo Nro. 1 Estructura organizativa Empresa Islazul Cienfuegos



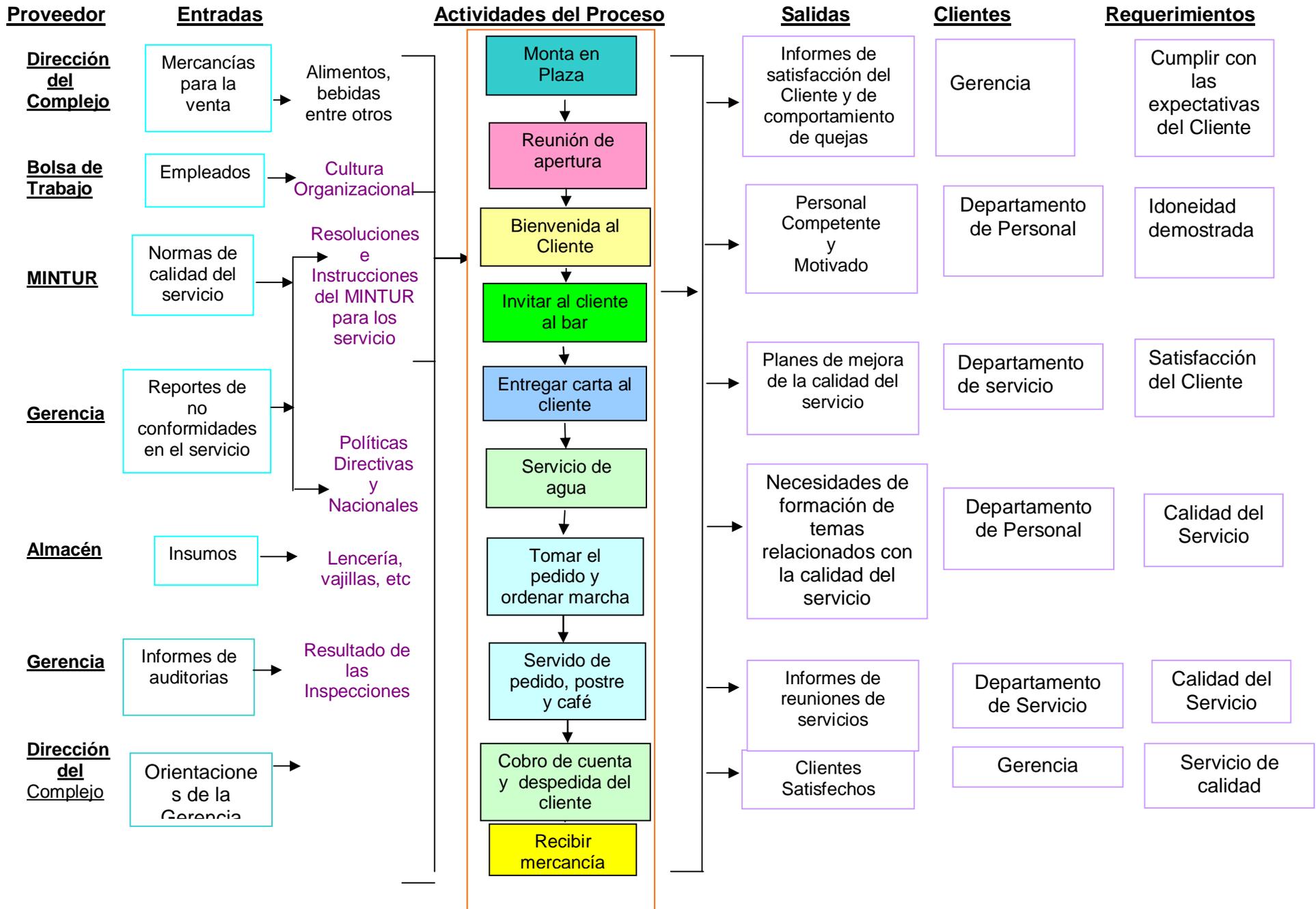
Anexo # 2. Estructura Organizativa de la Villa Yaguanabo



Anexo # 3. Mapa de Proceso de la Villa Turística Yaguanabo



Anexo # 4. Proceso de Servicios Gastronómicos Villa Turística Yaguanabo. Mapa de Proceso a través del Diagrama SIPOC



Anexo # 5. Centros de Costo del Complejo Islazul Cienfuegos

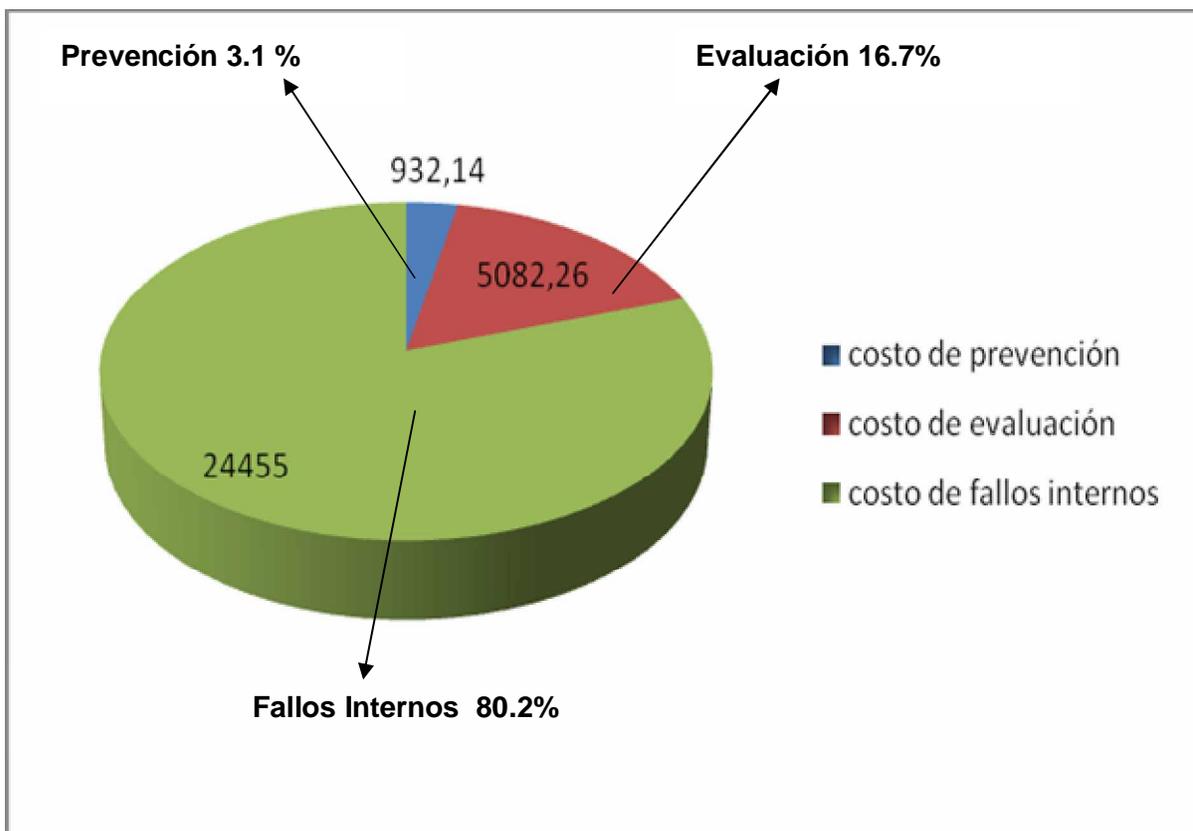
Hotel Pasacaballo	Hotel Punta la Cueva	Villa Yaguanabo
Centro de Costo Bar Piscina	Centro de Costo Bar Loby	Centro de Costo Bar Cafetería
Centro de Costo Bar Café	Centro de Costo Cocina	Centro de Bar Arena
Centro de Costo Restaurant	Centro de Costo Restaurant	Centro de Costo Sala de Fiesta
Centro de Costo Cocina	Centro de Costo Sala de Fiesta	Centro de Costo Carpeta
Centro de Costo Ranchón	Centro de Costo Parrillada	Centro de Costo Ama de Llaves
Centro de Costo Cafetería	Centro de Costo Carpeta	Centro de Costo Cocina
Centro de Costo Sala Fiesta	Centro de Costo Administración	Centro de Costo Restaurant
Centro de Costo Carpeta	Centro de Costo Ama de llave	Centro de Costo Administración
Centro de Costo Administración		
Centro de Costo Ama de Llave		

Anexo 6: Clasificación de los Costos de Calidad por partidas de gastos.

COSTOS PREVENCIÓN	COSTOS EVALUACION	FALLOS INTERNOS	FALLOS EXTERNOS	
Planeación, abastecimiento y mantenimiento del Sistema de calidad.	Inspecciones de entrada y salida.	Desperdicios (de materiales, insumos, recursos humanos generados por fallos o defectos)	Atención aquejas del cliente.	
Elaboración y revisión de especificaciones, procedimientos e instrumentos de trabajo.	Auditoria de calidad al servicio.	Sup- utilización de equipos Desvío Tecnológico.	Servicios de garantía	
Control de procesos	Salario de Inspectores.	Reprocesos	Pérdidas de ventas.	
Planeación de la producción (considera factores inherentes a la generación de productos de calidad)	Inspección y ensayos finales. Inspección y ensayos del proceso.	Reparaciones. Rebaja por baja calidad. Cambio de destino por no cumplir con las especificaciones del cliente	Castigos y penalizaciones.	
Instrucción y capacitación del personal	Evaluación de almacenes (degradación de productos)	Reinspecciones. Salario Dpto quejas.	Juicios y demandas.	
Evaluación de proveedores.	Operación del sistema de conformidad metodológica	Consultas técnicas con personal de la empresa.	Seguros.	
Adquisición de equipos medición y prueba		Consultas técnicas con personal Especializado	Reparaciones gratuitas.	
Auditorias del sistema de calidad.		Degradación (Un elemento que tenga defecto)	Concesiones.	
Conservación y calibración de equipos de medición y prueba.		Gasto de salario por hora del personal que tiene que decidir solución		
Informes de calidad.		Eliminación de rechazos.		
Proyectos de mejora.		Saneamientos de lotes.		
Programas de motivación.				Demandas del Cliente

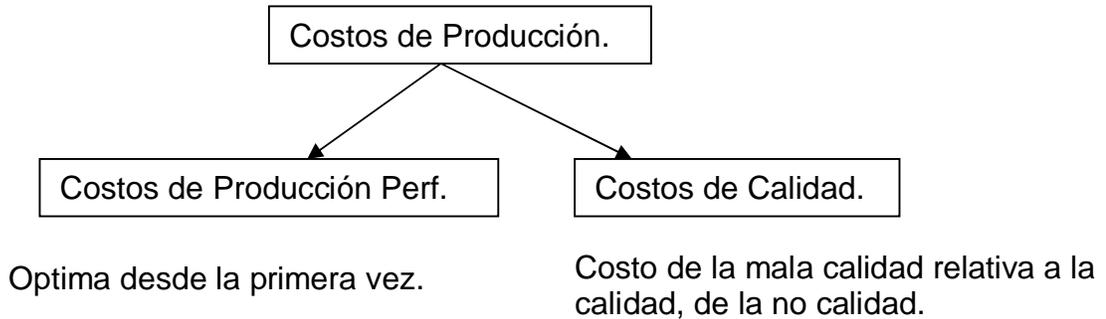
Anexo 7: Representación Gráfica de los Costos de Calidad.

Gráfico de Pastel con valor porcentual de los costos de calidad en la Villa Turística Yaguanabo



Anexo 8: Relación de los Costos de Calidad con la Eficiencia.

VENTAS – COSTOS DE PRODUCCION = X, Donde



SITUACION ACTUAL DE LOS RESULTADOS DE LA VILLA TURISTICA YAGUANABO

INDICADORES	UM	VALORES (-)	VALORES (+)
Ingresos o Ventas Totales	P		275 141.15
Costos Producción o servicio	P	100 228.37	
Resultados	P		174 912.78

INFLUENCIAS EN EL RESULTADO POR DISMINUCION DE LOS COSTOS DE CALIDAD

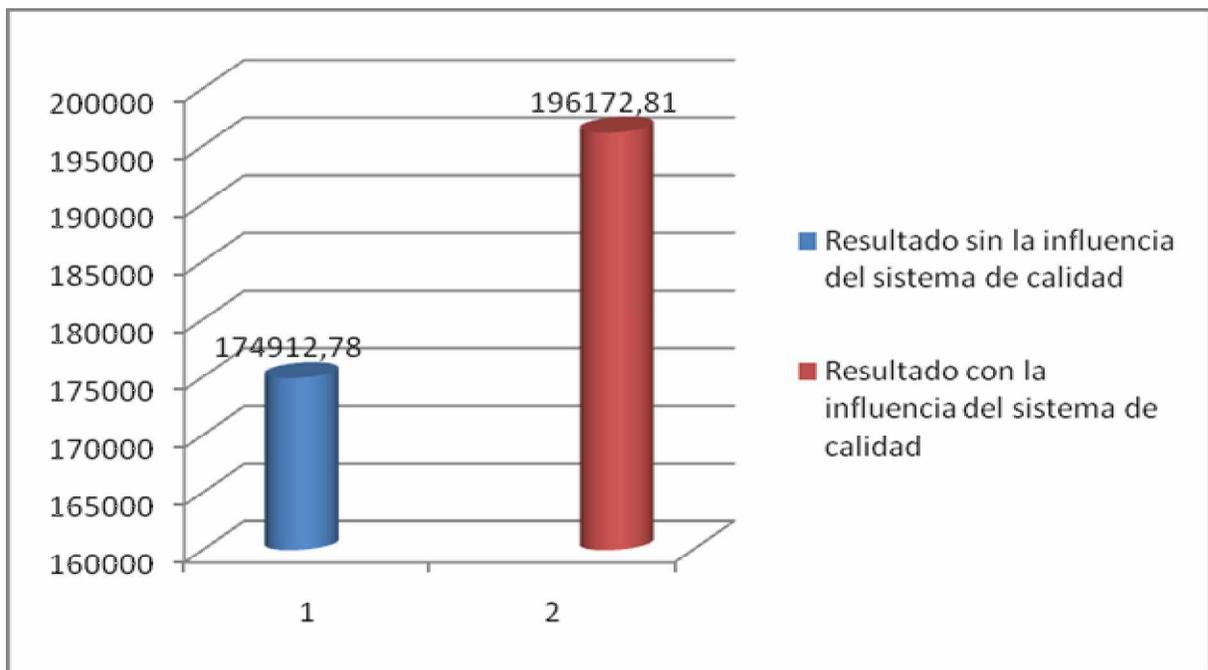
INDICADORES	UM	VALORES (-)	VALORES (+)
Ingresos por ventas	P		275 141.15
Costos de Producción o Servicio	P	100 228.37	
Eliminar costo de calidad	P		30 469.40
Eliminar costo fallos Internos y externos	P		24 455.00
Resultado 1	P		205 382.18
Resultado 2	P		199 367.78
Resultado de llevar los Costos de Prevención y Evaluación a los Valores Óptimos			
Costo de calidad	P	30 469.40	
Costo de Prevención (1.5%)	P		4127.11
Costo de Evaluación (1.0%)	P		5082.26
Costo de calidad actualizado	P		9209.37
Incremento en la eficiencia (Costo obtenido – Costo de Calidad actualizado)	P		21 260.03
Resultado optimo	P		196 172.81
Porcentaje de Incremento de la Utilidad			112.1 %

Anexo 9: Análisis comparativo de los resultados alcanzados y los posibles a alcanzar por la aplicación del Sistema de Costos de Calidad

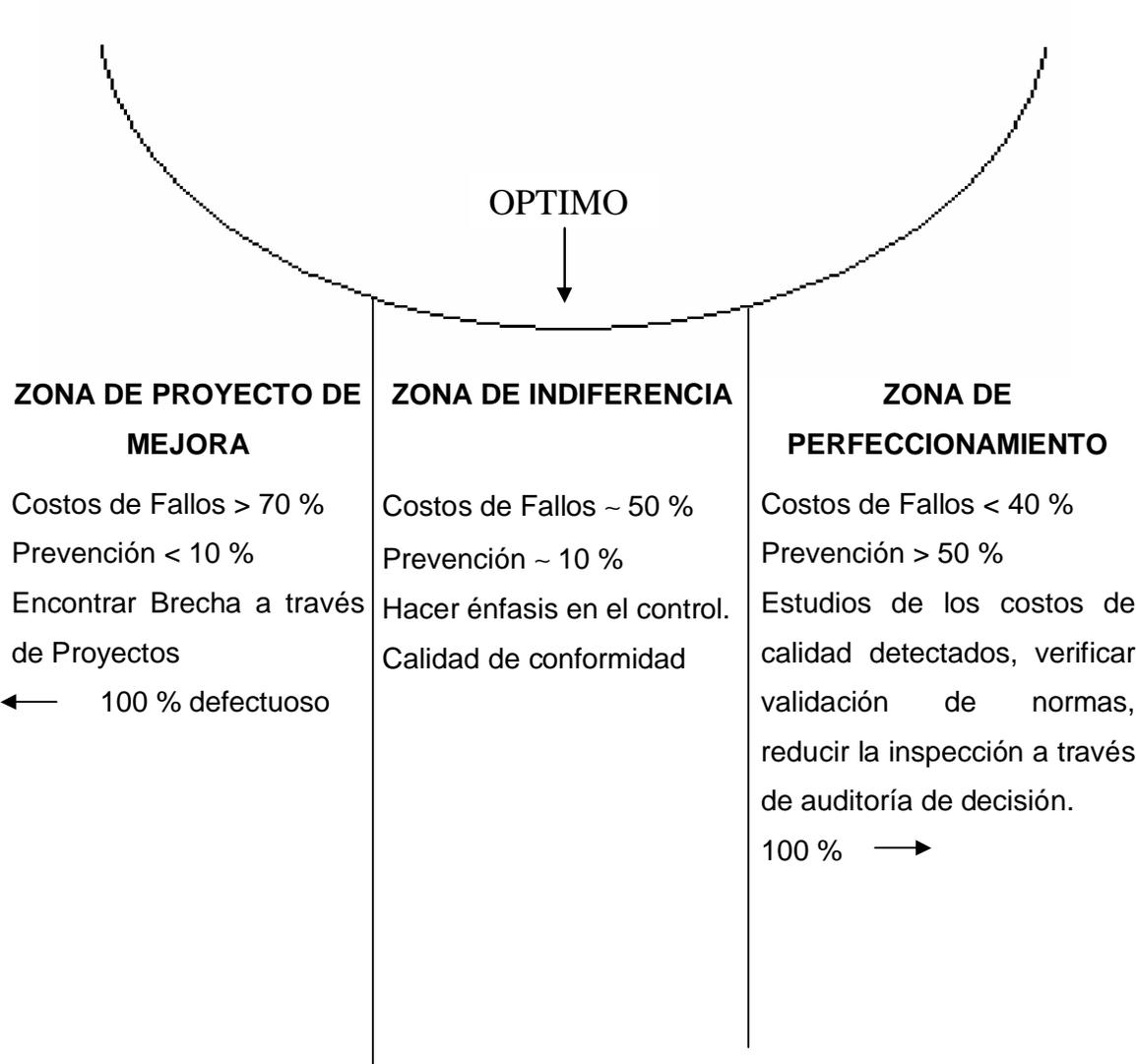
INFLUENCIAS EN EL RESULTADO POR DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD

INDICADORES	UM	VALORES	VALORES
		Sin la aplicación del sistema	Con la aplicación del sistema
Ingresos por ventas	P	275 141.15	275 141.15
Costos de Servicio	P	100 228.37	100 228.37
Costo de calidad	P	30 469.40	
Eliminar costo fallos Internos y externos	P	24 455.00	
a) Óptimo 1.5% de prevención 1.0 % de Evaluación	P		21 260.03
Resultado sin la influencia del sistema de calidad	P	174 912.78	
Resultado con la influencia del sistema de calidad	P		196 172.81

Anexo 10: Gráfico comparativo de los resultados obtenidos y los posibles alcanzar con la aplicación del procedimiento

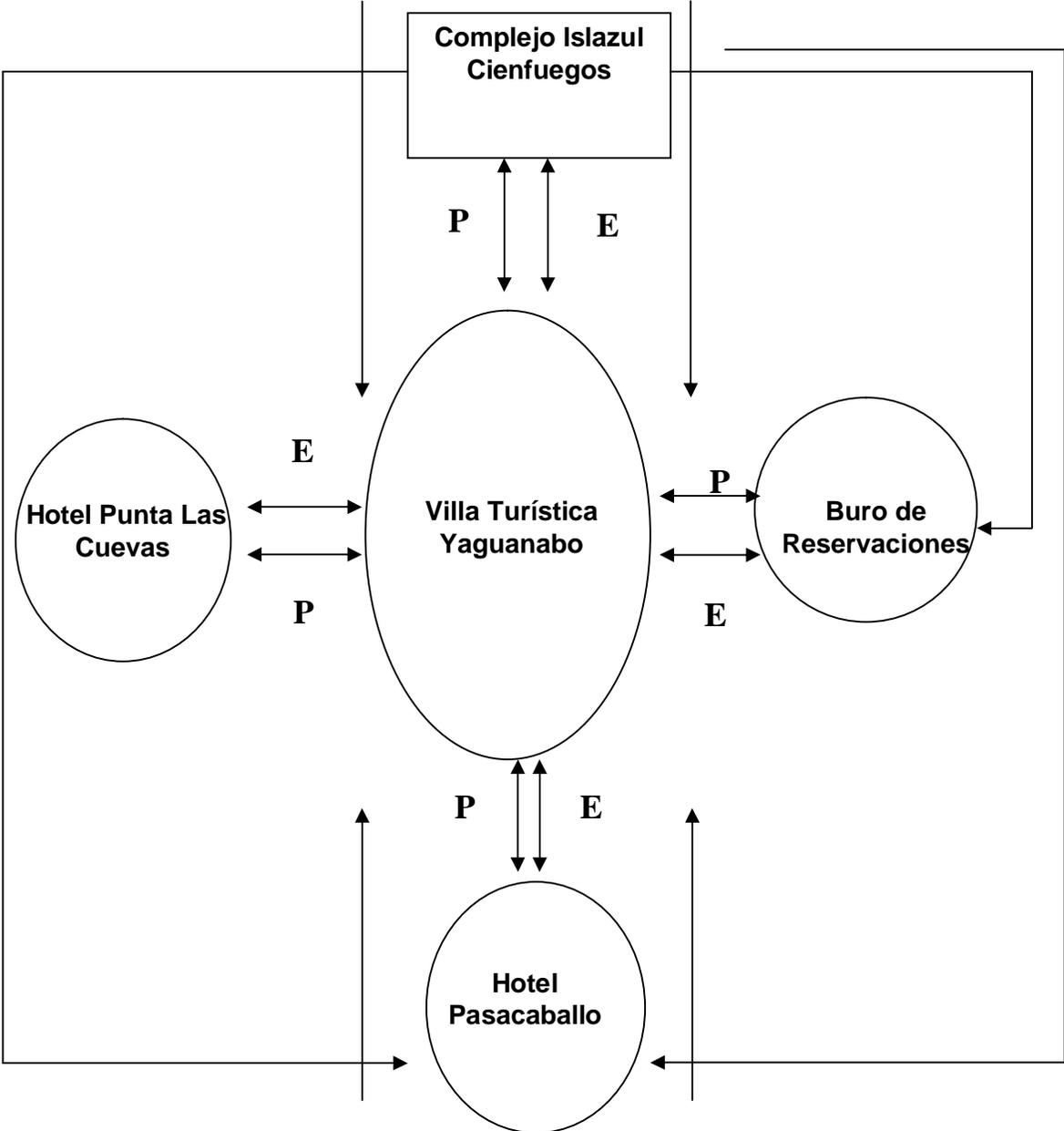


Anexo 11: Curva de los Costos Totales de Calidad



Anexo 12: Decisión Estratégica en función de minimizar los Costos de Calidad hacia los valores óptimos en la Villa Turística Yaguanabo

Eliminar Fallos por disponibilidad de habitaciones



Eliminar Fallos por disponibilidad de habitaciones
Eliminar Fallo por mermas de mercancías y productos