



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

INGENIERÍA

Tesis presentada en la opción de Ingeniero Industrial

Título

Costos de calidad en el Club Cienfuegos

Autor: Gerson Garcés Garcés

Tutores:

**Dr. C. Reynier Reyes Hernández
Msc. Gretel Martínez Curbelo**

Curso: 2022



Declaración Jurada

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" como parte de la terminación de los estudios de la carrera de Ingeniería Industrial, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente.

Nombres y Apellidos del autor Gerson Garcés Garcés	Firma del autor.
--	-------------------------

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según las normas establecidas en nuestro centro y que el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Nombres y Apellidos del tutor. Reynier Reyes Hernández Gretel Martínez Curbelo	Firma del tutor.
---	-------------------------

Nombres y Apellidos del Registrador del CRAI.	Firma del Registrador del CRAI.
--	--

Anotación del Tribunal de Defensa de la Memoria Escrita				
Fecha de la Defensa			Calificación	Firma del Presidente
Día	Mes	Año		

Agradecimientos

Fueron muchos los que estuvieron durante este proceso, por eso sería increíblemente difícil nombrarlos a todos así que los incluiré en el bando de los que ayudaron, animaron y o desearon buenas vibras, pero sobre todo inspiraron y confiaron, a ustedes muchas
GRACIAS...

Dedicatoria

A mi mamá por estar
por su ayuda por sus
consejos, por dejar de
ser ella para que fuese
yo

A mi papá que aun
desde lejos siempre ha
dado lo mejor para mi
formación

A mi abuelo mi
caballero andante
quien me enseñó las
primeras cosas de la
vida

A mi abuela que donde
quiera que este sé que
estará feliz mi vieja ya
cumplí contigo

A todos los miembros
de la familia Sofía
Rosa-Garcés

A mis amigos del muro
de la esquina los que
ya no están y los que
se incorporaron
nuevos

En general a todas esas personas que me quieren como uno más de su familia

Pensamiento

El conocimiento es
la mejor inversión
que puedes hacer
Abraham Lincoln

Resumen

La información de costos debe constituir una herramienta que permita y facilite los procesos directivos y de gestión de las organizaciones. Es por ello que se desarrolló esta investigación, con enfoque hacia la gestión de la calidad. El objetivo general de la misma consistió en calcular los costos de calidad para el Club Cienfuegos perteneciente a la Sucursal Palmares Cienfuegos, para lo cual fue preciso el estudio de materiales bibliográficos de factura nacional e internacional en aras de seleccionar el procedimiento que permitió identificar y determinar los costos de calidad que se incurrieron en las categorías de prevención, evaluación y fallas. Al finalizar la investigación entre los resultados obtenidos, destacó el comportamiento de los costos de prevención del total de los costos de calidad, lo que se considera adecuado para la gestión de la calidad en esta institución. Para cumplimentar este trabajo se utilizaron métodos de carácter teóricos y empíricos que le aportaron el rigor científico necesario a este tipo de investigación.

Palabras clave: Costo, Calidad., Prevención, Evaluación, Fallas

Summary

Cost information should be a tool that allows and facilitates the directive and management processes of organizations. That is why this research was developed, with a focus on quality management. The general objective of it was to calculate the quality costs for the Cienfuegos Club belonging to the Palmares Cienfuegos Branch, for which it was necessary to study national and international bibliographic materials in order to select the procedure that allowed identifying and determining the quality costs that were incurred in the categories of prevention, evaluation and failures. At the end of the investigation, among the results obtained, the behavior of the prevention costs of the total quality costs stood out, which is considered adequate for quality management in this institution. To complete this work, theoretical and empirical methods were used that provided the necessary scientific rigor to this type of research.

Keywords: Cost, Quality., Prevention, Evaluation, Failures

Índice

INTRODUCCIÓN:.....	1
Capítulo I: Fundamentos teóricos respecto a los costos de calidad.....	10
1.1 Contabilidad de Gestión enfocada a la calidad.....	11
1.2 Herramientas para el cálculo de los Costos de Calidad y de no Calidad.....	24
1.3 Costos de la Calidad en el turismo.....	31
<i>Capítulo II. Propuestas de procedimiento para la determinación de los costos de calidad en el Club Cienfuegos.....</i>	<i>36</i>
2.1 Caracterización del Club Cienfuegos.....	36
2.2 Procedimiento para la determinación de los costos de calidad.....	45
<i>Capítulo III. Determinación y análisis de los costos de calidad en el Club Cienfuegos.....</i>	<i>63</i>
3.1 Resultados del paso 1: Motivación de la alta dirección.....	64
3.2 Resultados del paso 2: Conformación del equipo de trabajo.....	65
3.3 Resultados del paso 3: Identificación y clasificación de los costos de calidad.....	67
3.4 Resultados del paso 4: Cálculo de los costos de calidad.....	71
3.5 Resultados del paso 5: Evaluación de los costos de calidad.....	76
3.6 Resultados del paso 6: Elaboración del plan de mejoras.....	81
Conclusiones.....	82
Bibliografía.....	85

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La evolución en el mundo de la información, así como el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano que precisa cada vez más de sistemas de gestión eficientes, motiva la investigación acerca de los sistemas que en la actualidad se desarrollan en el ámbito de la Gestión Económica y específicamente de la Contabilidad de Gestión. (Armenteros, Reyes y Tascón, 2017)

Las condiciones que predominan en la actualidad, obligan a las organizaciones a integrar en su estrategia competitiva, además de los factores convencionales, otros factores que constituyen indicadores más efectivos de la aportación que realizan sus operaciones en la gestión.

Como parte del proceso de mejora de la gestión, el sistema empresarial cubano, ha encaminado los esfuerzos a la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad basado en normas como la NC- ISO, que por su amplio uso se emplea como guía orientadora hacia la excelencia empresarial.

Los temas de calidad en Cuba han cobrado auge y protagonismo a partir del desarrollo científico, tecnológico, empresarial y el perfeccionamiento de los sistemas y métodos de gestión, contexto en que un amplio grupo de empresas incursionan y consideran de su interés la utilidad de esta herramienta.

En la contemporaneidad cobra importancia la calidad del producto o servicio como parte de todas las operaciones de negocios, independientemente del sector al que pertenezcan. Sin embargo, la eficiencia de una empresa también radica en la optimización de los costos de producción en los que influyen notablemente los costos relativos a la calidad.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle de forma sistemática y transparente. Por lo que continúa constituyendo un problema a resolver por los profesionales vinculados a las Ciencias Económicas en todo el mundo, el alcanzar niveles de costos mínimos en la fabricación de productos o en la prestación de servicios que aseguren niveles adecuados de beneficio, la calidad requerida en los artículos y un nivel de consumo de recursos materiales, humanos y financieros que se correspondan con la tecnología y grado de desarrollo existente.

Uno de los temas más debatidos al respecto, es lo concerniente a la aplicación de los costos de la calidad como destreza gerencial, aspecto tratado por su importancia para motivar a las empresas desde un punto de vista enfocado hacia el cliente, empezando por mostrarle a la alta dirección la necesidad de gestionar la calidad para lograr satisfactorios y estables resultados.

Los costos de la calidad representan un instrumento poderoso que permite cuantificar los gastos de producción, administrativos, materiales y humanos con el objetivo de eliminar aquellas deficiencias que afectan la calidad con un carácter eminentemente preventivo. Son una razón estratégica importante que genera información para facilitar el proceso de mejoramiento continuo, la reducción de estos aumenta la competitividad de cualquier empresa por la vía de una plena satisfacción de las necesidades de los clientes mediante un aumento de la calidad, y una utilización más eficiente y eficaz de los recursos de todo tipo.

El costo de calidad como herramienta de gestión demuestra su impacto económico permitiendo cuantificar el desarrollo, identificar las fuentes potenciales de optimización de costos y facilitando la toma de decisiones eficaces a la directiva, por lo que se cuenta entre los elementos contables claves referentes a la concepción de un análisis estratégico y por consiguiente en los planes de negocios.

La presentación periódica de un informe que muestre cuánto se gasta por concepto de calidad le permite a la dirección de la empresa examinar y evaluar en detalle estos gastos y tomar las medidas oportunas para reducirlos y orientar la política de una mejora continua al logro de un posicionamiento fuerte en el mercado en el cual la empresa está inmersa. (Sotolongo, 2011)

La Organización Mundial del Turismo es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Como principal organización internacional en el ámbito turístico, aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas. (Organización Mundial del turismo, 2013)

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021 – 2026, aprobados en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba, en la Política para el turismo, se establece en el Lineamiento 155: continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementando las utilidades. (Cuba, 2021)

En este contexto, la esfera de los servicios al turismo en Cuba se desarrolla como resultado de la necesidad de incorporar las novedades de la ciencia y la técnica que surgen, y responder de una manera más efectiva a los servicios que se brindan. Siendo este sector una de las actividades económicas que más aporta al país. Sin embargo, el mismo no ha estado ni está exento de dificultades y carencias resultantes, tanto de la influencia de factores externos como de la inadecuada actuación de las entidades.

Lograr indicadores de calidad, una elevada satisfacción de los clientes con respecto a los servicios que se prestan, trabajar en función de potenciar las acciones de prevención y evaluación en aras de mitigar las fallas internas y externas, ofrecer servicios turísticos integrales, competitivos y de calidad

con la finalidad de garantizar la satisfacción de los actuales clientes, así como atraer a otros nuevos constituyen hoy imperativos para el trabajo del Grupo Empresarial Palmares, por lo que enmarcar los esfuerzos hacia el mejoramiento de estos indicadores de forma creciente, aparejado al incremento de la cantidad de servicios que prestan al turismo constituyen premisas para estas instituciones.

Antecedentes del problema

Para la determinación y el cálculo de los costos de calidad existen, a nivel mundial y en Cuba diversos procedimientos, metodologías o herramientas, las cuales constituyen antecedentes de esta investigación y en dependencia de las características de la entidad en que se apliquen, de los intereses de la dirección, del tipo de información que se precisa obtener y en correspondencia con la operatividad de la herramienta seleccionada, se obtendrán los resultados esperados.

Entre los procedimientos, metodologías o herramientas que como antecedentes de esta investigación se analizan de forma detallada en el marco teórico destacan los expuestos por Jack Campanella (1992) y Liudmila Jorge y Irida Ávila (2010). Sin embargo, los antecedentes más directos se relacionan en la tabla 1.

Autores	País	Año	Resultado investigativo
García	Cienfuegos, Cuba	2021	Los Costos de Calidad en el proceso de elaboración culinaria del Hotel Punta laCueva de Cienfuegos
Gavín	Cienfuegos, Cuba	2020	Los costos de calidad de HAVANATUR Centro en la actividad de cruceros enCienfuegos
Tascón	Cienfuegos, Cuba	2019	Los costos de calidad en la Agencia deViajes Cubanacán
Ministerio de Finanzas y Precios	Cuba	2018	Norma Específica de Contabilidad No 12. Contabilidad de Gestión
Armenteros, Reyes y Tascón	Cienfuegos, Cuba	2017	Estrategia para la mejora de la calidad del servicio en la Agencia de Viajes CUBANACAN Cienfuegos
Reyes y Pérez	Cienfuegos, Cuba	2015	Identificación y cálculo de los costos de calidad en CARACOL Cienfuegos
González	Holguín, Cuba	2015	Diagnóstico de los costos de no calidad en la actividad de restauración en dos restaurantes pertenecientes al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A.

Tabla 1 Antecedentes de la investigación

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Estos antecedentes teóricos, abordan en su generalidad aspectos relativos a la gestión de los costos de calidad, desde la identificación, el cálculo, el análisis y/o su evaluación en diferentes entidades, pero no se identifican ni analizan los costos de calidad en una entidad con las características del Club Cienfuegos (Recreación, Restauración).

La Sociedad Mercantil denominada Grupo Empresarial Extrahotelero (GEE) Palmares S.A, patrocinada por el Ministerio de Turismo, tiene como objeto, y así se establecen la RS 21009 del Ministerio de Economía y Planificación, lo siguiente: Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, salas de fiestas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero, en asociaciones franquicias y otras modalidades, en divisas entre otras. Esta sociedad o GEE, se extiende a lo largo de todo el país con representaciones en cada provincia a través de sucursales territoriales.

Situación problemática

Al analizar la estructura de los Estados Financieros y demás informes económicos de la Sucursal Palmares Cienfuegos, Centro de Utilidad Club Cienfuegos se evidencia que ni en los gastos generales y de administración, ni en los gastos de operación se logran identificar los elementos asociados a la calidad, no se genera información específica enfocada a los recursos que se sacrifican en torno a la calidad, ni a las consecuencias económicas que una inadecuada gestión de la calidad implica para esta entidad.

Esto trae aparejado que no se logren identificar ni determinar los costos que se incurren por concepto de calidad y no calidad, lo que impide que el Club Cienfuegos pueda desarrollar de forma adecuada los procesos directivos de planificación, control y toma de decisiones respecto a la calidad de los servicios que presta. Lo cual limita y perjudica la gestión de la entidad, puesto que al no tener identificados los costos relativos a la prevención y la evaluación de la calidad, así como a los que se originan a partir de las fallas ya sean internas o externas, la administración no cuenta con elementos que le permitan, en materia de calidad, tomar medidas a tenor de la realidad de la instalación al respecto.

Por lo que se hace necesario conocer las acciones que se realizan en función de ofrecer servicios con calidad, sus causas y efectos, así como la implicación económica y comercial de prestar servicios turísticos que no tengan calidad y los recursos que se sacrifican a tales efectos. Sin embargo, en el Club Cienfuegos se carece de este tipo de información.

Es por ello que se realiza esta investigación que tiene como título: Costos de calidad en el Club Cienfuegos.

Cuyo problema científico radica en: ¿Cómo contribuir a la gestión de la calidad en el Club Cienfuegos a través del cálculo de los costos de calidad?

El objetivo general consiste en: Determinar los costos de calidad en el Club Cienfuegos como contribución a la gestión de la calidad.

En correspondencia con el objetivo general se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los elementos respecto a los costos de calidad..
2. Describir el procedimiento para la determinación de los costos de calidad.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en el Club Cienfuegos.

Para solucionar el problema planteado y cumplir los objetivos propuestos, se plantea la siguiente hipótesis: Si se determinan los costos de calidad en el Club Cienfuegos, se aporta información que contribuye a la gestión de la calidad.

Se definen por lo tanto como variables de la investigación:

- Dependiente: Información que contribuye a la gestión de la calidad
- Independiente: Los costos de calidad.

La investigación está diseñada de acuerdo a los objetivos descritos y en función de resolver la problemática planteada, para lo cual se estructura en 3 capítulos:

Capítulo I. Fundamentación teórica respecto a los costos de calidad.

En este capítulo se cumplimenta el primer objetivo específico, a partir del análisis del estado del arte sobre la calidad de los servicios y los costos de calidad teniendo en cuenta criterios de autores internacionales y cubanos al respecto.

Capítulo II. Propuesta de procedimiento para la determinación los costos de calidad en el Club Cienfuegos.

En este capítulo se describe el Club Cienfuegos y se da cumplimiento al segundo objetivo específico, enfocado en caracterizar el Club Cienfuegos y la descripción del procedimiento, Reyes Pérez (2017) para la determinación de sus costos de calidad.

Capítulo III. Determinación y análisis de los costos de calidad en el Club Cienfuegos.

En este capítulo se da cumplimiento al tercer objetivo específico de la investigación, enmarcado en aplicar el procedimiento seleccionado en el Club Cienfuegos, donde se obtienen los costos de prevención, evaluación, fallas internas y externas para los primeros siete meses del 2022

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos de investigación, como:

- Empíricos:
 - Observación directa y revisión de documentos: Para evaluar y diagnosticar las actividades que generan costos de calidad en el Club Cienfuegos.
 - Entrevistas: Para analizar los criterios y componentes que intervienen en la estructura de los costos de calidad en el Club Cienfuegos.
- Teóricos:
 - Histórico – lógico: Puesto que da la posibilidad de penetrar en la historia del problema, la evolución de la ciencia en cuanto a los costos de calidad hasta la actualidad.
 - Analítico-sintético: En cuanto al análisis lógico sobre el problema a investigar, así como la interpretación de los resultados obtenidos en función de la
 - calidad de los servicios en el Club Cienfuegos.
 - Inductivo-deductivo: Para la obtención de conocimientos en general y el diagnóstico para proponer la herramienta para el cálculo de los costos de calidad en el Club Cienfuegos.

Aportes de la investigación

Esta investigación, pondrá en manos del Club Cienfuegos los montos sacrificados en función de la calidad (acciones de prevención y evaluación) y de no calidad (fallas) en los primeros siete meses del año 2022, así como un plan de mejoras que permitirá analizar la información de costos con periodicidad y revertir la situación de los costos de calidad por categorías

CAPITULO I

CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS RESPECTO A LOS COSTOS DECALIDAD

En este capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación. A partir de la revisión bibliográfica realizada se abordan elementos relacionados con la Contabilidad de Gestión y su aplicación en el campo de los costos de calidad, se realiza un análisis de las principales herramientas para el cálculo de los costos de calidad y su evaluación, y el estudio de los costos de calidad en el turismo.

Este capítulo está conformado por tres epígrafes, los cuales se muestran en la figura 1.1 y desarrollan a continuación:

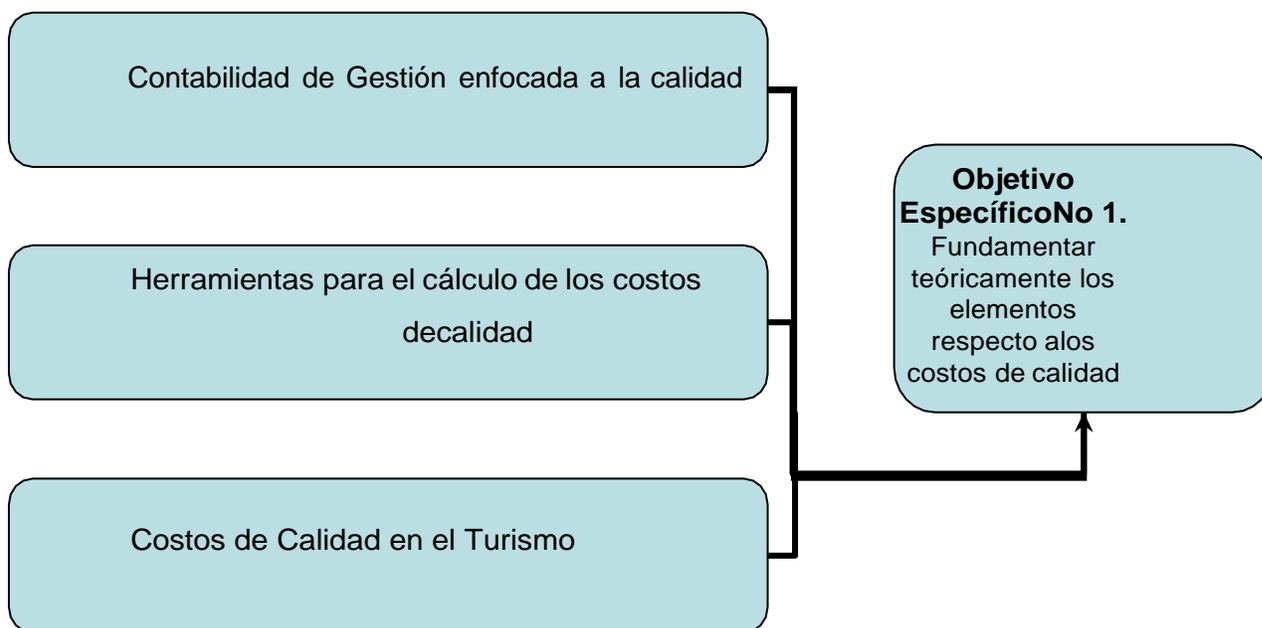


Figura 1.1. Epígrafes que conforman el Capítulo 1 Fuente: Elaboración propia

1.1 Contabilidad de Gestión enfocada a la calidad

En estos momentos en los que está en el candelerero el tema de la competitividad, existe un área que históricamente ha sido descuidada por muchas empresas y que en la mayoría de los casos no aparece relacionada o no se le ha dado la importancia que tiene el contexto de la organización. Se trata de la contabilidad de gestión, y de un subconjunto de la misma como es la contabilidad de costos. De entre los muchos cambios que deben afrontar las organizaciones, el de la gestión de costos es quizás de los más importantes, sobre todo porque, al ser uno de los más olvidados, es de los menos desarrollados. (Reyes, 2016)

La evolución de la contabilidad de gestión se vincula al desarrollo de las organizaciones, lo que viene dado por su objetivo de brindar información oportuna a la gerencia, por tanto, tiene que responder a las necesidades de la misma a partir de los requerimientos del entorno.

En las últimas décadas, los elementos que influyen en la gestión de las organizaciones, sufrieron transformaciones con el objetivo de adaptarse al contexto en que se desarrollan. Esta concepción incluye lo relacionado con los sistemas de información, control y por consiguiente la toma de decisiones, como instrumentos básicos para alcanzar una gestión adecuada, a partir de la necesidad de contar con sistemas informativos que respondan a las necesidades de cada tipo de organización.

La contabilidad de gestión, pasa de ser una herramienta auxiliar para convertirse en un instrumento eficaz a través del cual, además de obtener información relevante para la toma de decisiones, se puedan canalizar instrumentaciones precisas tendentes a garantizar el éxito de la organización (Reyes, 2016).

La palabra gestión proviene del latín “*gestio, -onis*” derivado de “*gérere*”, que significa acción y efecto de gestionar. De igual modo la palabra contabilidad se define como la aptitud de las cosas para poder reducir las a cuenta o cálculo (Reyes, 2016).

Sobre el significado del término contabilidad de gestión, existen diferentes enfoques, sin embargo, se aprecian aspectos comunes entre ellos, relacionados con el tratamiento de la contabilidad de costos como una rama de la contabilidad de gestión que posibilita su surgimiento.

La Contabilidad de Gestión consiste en el uso combinado de la información contable de cara al exterior e interna deduciendo diversas conclusiones que puedan ser de utilidad para la organización. Hace uso de los datos de la contabilidad dentro de la organización, es subjetiva y orienta sus aplicaciones hacia aquellos sujetos que tienen poder de decisión sobre la actividad de la empresa, mejora el procedimiento de toma de decisiones mediante el uso de los datos contables. Su misión consiste en hacer comprensible un análisis en términos económicos del mundo de los costos totales haciendo uso de las variables externas e internas de la empresa (López, 2018).

La Contabilidad de Gestión se concibe como un instrumento que, partiendo de la información sobre los elementos constitutivos de los costos, se ocupe de elaborar y comunicar la información oportuna y relevante para facilitar las decisiones operativas, tácticas y estratégicas (Reyes, 2016).

La Resolución No.935/2018 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, aprueba la Norma Específica de Contabilidad No. 12 “Contabilidad de Gestión”), la que se integra a la Sección II del Manual de Normas Cubanas de Información Financiera.

En la misma se define Contabilidad de gestión como proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la Información, tanto cualitativa como cuantitativa,

utilizada para evaluar y controlar una organización, asegurando el uso apropiado de sus recursos, minimizando el riesgo y optimizando la toma de decisiones, todo ello en términos monetarios (NEC No. 12, 2018).

El análisis de costos es una de las funciones más importantes de la gerencia. Históricamente, y a medida que la competencia se ha hecho más difícil, se han ido necesitando sistemas de información y de gestión más desarrollados que permitan generar información más elaborada e integral (Cárdenas & Castaño, 2002).

Los acontecimientos ocurridos en los diferentes períodos históricos, tanto en el ámbito universal como en Cuba, han influido en la evolución y medición de los costos propiciando la necesidad del control de los mismos y por tanto, surgiendo nuevos sistemas, para satisfacer las expectativas de la transformación sistemática de la información en acción en el proceso de toma de decisiones, como elemento importante en la gestión estratégica de los costos (Reyes, 2016).

La Norma Específica de Contabilidad No. 12 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, define Costo como el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio, el valor monetario de los consumos de todo tipo, que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien, servicio o actividad. Expresa la magnitud de los recursos materiales, laborales y monetarios necesarios para alcanzar un cierto volumen de producción o prestación de servicio con una determinada calidad.

Conjuntamente define como Costo de producción o servicio aquel que expresa la magnitud de los recursos materiales, laborales y monetarios necesarios para alcanzar un cierto volumen de producción con una determinada calidad. El costo de la producción o servicio está constituido por el conjunto de los gastos relacionados con la utilización de los activos fijos tangibles, las materias primas y materiales, el combustible, la energía y la fuerza de trabajo en el proceso de producción, así como otros gastos relacionados con el proceso de fabricación, expresados todos en términos

monetarios. Como puede apreciarse, el costo de producción o servicio constituye una parte de los gastos, toda vez que al costo se van vinculando todos aquellos que se asocian al proceso productivo y a un cierto volumen de producción alcanzado (NEC No. 12, 2018).

En la actualidad el entorno competitivo provoca que las empresas realicen grandes esfuerzos por lograr mejoras en muchos frentes, reconociendo que la única forma de mantenerse en el mercado y de prosperar es ofreciendo productos y servicios de mayor calidad desde la perspectiva del cliente, al menor costo posible.

La calidad se ha convertido en un instrumento de gestión poderoso y avanzado que en manos de las empresas les permite alcanzar importantes cuotas de mercado, esgrimiéndose como estrategia competitiva diferenciadora.

La calidad se entiende como el grado en el que un conjunto de características inherentes de un producto o servicio, cumplen con las necesidades del cliente, establecidas e implícitas (características mínimas que el cliente da por supuestas), para el cual fueron diseñados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas (Tascón y Gavín, 2009).

La calidad es la condición en que un producto cumple con las características inherentes y las atribuidas por la información que se suministre sobre él. Es así, que la calidad está determinada por la conformidad de un bien o servicio con sus propiedades y atributos propios y por todo aquello que haya sido informado por el productor o proveedor respecto de sus condiciones o características (Amati, 2017).

La calidad abarca toda la cultura de la organización; hábitos, conocimientos, costumbres, historia. La cultura representa un papel importante en la personalidad colectiva de la empresa, define su manera de trabajar, de producir, de vender o de relacionarse con los demás. Por eso, el mundo de la economía globalizada, la innovación tecnológica, los

cambios de estilo de vida de los consumidores y usuarios, tanto en sus gustos como en las costumbres y preferencias, está obligando a que todas las organizaciones se adecuen a las exigencias del entorno y mejore las técnicas de desarrollo de los productos, eficiencia y rapidez en los servicios, con el objetivo de alcanzar la competitividad (Cuervo, 2010).

En el libro Hablemos de Calidad, Crosby(1990) plantea que el propósito de la calidad, no es acomodar lo que está mal, es eliminar todo aquello que está mal y evitar que tales situaciones se repitan, siendo esta una de las ideas rectoras de la gestión dela calidad Crosby (1990).

Existen muchas definiciones para el término calidad, las que se reúnen en los siguientes principios (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) (AECA),1995):

- Calidad es satisfacer las necesidades de los clientes con los mínimos costos.
- Calidad tiene que ver también con empleados, proveedores y con el entorno en el que se mueve la empresa.
- Calidad es hacer bien el trabajo, sin fallos, desde el principio, desde el diseño hasta el servicio post-venta, pasando por todo el resto de las etapas del proceso de creación de valor, tales como la producción, comercialización y administración.

Se han creado estándares de calidad internacionales, las ISO 9000, desarrolladas por la Organización Internacional de Estandarización, constituyen un conjunto de cinco estándares para la administración de la calidad que han adoptado los países. Estas normas fueron creadas para permitirle a las empresas documentar y certificar los elementos de un sistema de calidad de los productos y servicios, sirviendo además de documento mediador en el establecimiento de contratos entre suministradores y compradores.

La Organización Internacional para la Normalización, define la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (NC ISO 9000, 2005)

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier elemento que permite que esta sea comparada con cualquier otro de su misma especie. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades (Marrero y Fernández, 2013).

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones de un producto o servicio cumpliendo todas las expectativas que busca el cliente. Una visión actual del concepto de calidad indica que es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido (Cruz y Reyes, 2015).

La calidad la determina el cliente al evaluar el producto o servicio que se le ofrece, por lo tanto, es un valor relativo a éste, además es necesario conocer que piensa el cliente sobre el producto o servicio que recibe. La calidad la mide el cliente, y si se quieren evitar devoluciones o problemas, debe tenerse en cuenta. (Álvarez, 2014).

Lo antes expuesto indica la importancia que tiene la calidad como instrumento de gestión, siendo un factor representativo de la ventaja competitiva de una organización, es uno de los elementos de mayor influencia entre los competidores de clase mundial, incidiendo decisivamente en el proceso de mejoramiento continuo.

En la actualidad la calidad se concibe como un enfoque de gestión de la calidad dirigida a la excelencia en la gestión. En esta concepción el concepto de la calidad se introduce a lo ya existente (inspección, control y aseguramiento de la calidad) y se le incorpora la participación del

proveedor y del consumidor como socios estratégicos de la empresa.(Guerra y Martín, 2012).

En la ISO 9004:2018 se plantea que el enfoque de la alta dirección en la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas pertinentes, proporciona confianza en el logro del éxito sostenido. La mejora sistemática del desempeño global de la organización. Esto incluye la planificación, implementación, análisis, evaluación y mejora de un sistema de gestión eficaz y eficiente. (NI ISO 9004, 2018)

La calidad ha experimentado diferentes etapas; primeramente, la etapa artesanal, después la etapa de la inspección, posteriormente la de aseguramiento, hasta llegar al concepto actual de la misma orientada hacia su gestión total, filosofía que está dirigida a la satisfacción del cliente con la participación plena de todos los empleados de la organización con el auxilios masivo de las distintas herramientas de la calidad enfocadas hacia el mejoramiento continuo de la empresa. Una de estas constituyen los costos de la calidad (Sotolongo, 2011).

La calidad de los productos o servicios que presta la empresa es un elemento para lograr la eficacia en todas las actividades de la empresa, y es de gran importancia conocer en una entidad cual es el costo de obtener la misma y cuánto cuesta no tenerla; de ahí que el conocimiento de los costos de calidad se convierta en un eslabón esencial para lograr la eficiencia y eficacia que debe tener toda empresa como parte del modelo cubano de gestión expresado en el Decreto Ley 252 y su reglamento el Decreto Ley 281 (Jorge y Ávila, 2010).

Se entiende por costos de calidad al dinero destinado para obtener la óptima satisfacción en un bien, producto o servicio, que este posea las características necesarias dadas por el cliente (evitando, previniendo o detectando los errores, inspeccionando los procesos, etc.), y también lo que cuestan los errores producidos. (Reyes, 2020).

En el costo de calidad la palabra clave es “costo” y, por tanto, su estudio le corresponde a la contabilidad de costos y de gestión. Normalmente en las empresas existe un departamento de calidad que se ocupa de esta responsabilidad, este departamento de conjunto con el de contabilidad y en perfecta colaboración con todas las demás áreas de la organización, deben desarrollar el Sistema de Costos de Calidad para poder evaluar y calcular dichos costos. (Climent, 2013).

Los costos de calidad son aquellos asociados con la definición, creación y control de la misma, así como la evaluación de la conformidad con la calidad y aquellos involucrados con las consecuencias de no cumplir los requisitos o exigencias de calidad, cuyo fin son generar la totalidad de características propias de un producto, sistema, proceso o servicio para satisfacer necesidades de clientes (Tascón y Gavín, 2009)

Se entiende por costos de calidad al dinero destinado para obtener la calidad requerida en un bien, producto o servicio, que este posea las características necesarias dadas por el cliente (evitando, previniendo o detectando los errores, inspeccionando los procesos, etc.), y también lo que cuestan los errores producidos. (Reyes, 2020).

Los costos de la calidad constituyen la parte de los aspectos económicos de la calidad que considera los gastos incurridos en la obtención y aseguramiento de una calidad satisfactoria, permitiendo evaluar la utilidad y eficiencia del sistema de gestión de la calidad (Jorge y Ávila, 2010).

Son costos de calidad los incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, los costos de los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba. (Climent, 2013).

De igual modo Climent.(2013) expresa que costos de calidad son todos los

costos ocasionados para la obtención de un producto, o servicio idóneo en calidad a las necesidades del usuario. Por tanto, los costos de calidad son aquellos en los que la empresa haya incurrido para prevenir y controlar que el producto o servicio sea entregado al cliente en las condiciones óptimas, así como todos los costos ocasionados por defectos del producto o servicio, cuando son detectados por la organización y también cuando son detectados por el usuario. (Climent, 2013).

Ante la concepción de mercados globalizados, se hace cada vez más necesario reducir costos para ofrecer productos y servicios competitivos. Además, el costo de calidad se puede minimizar haciendo bien el trabajo desde la primera vez, donde parte del objetivo debe ser lograr cero imperfecciones. Por lo que lo primero que se debe de hacer es identificarlos y medirlos para poder tomar conciencia del problema, y así justificar las inversiones que se deben desarrollar para reducirlos.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, define cuatro categorías de costos, y distingue entre dos grandes grupos: costos de calidad y costos de no calidad.

- Costos de calidad (los que la empresa incurre para prevenir y controlar que el producto o servicio cumple especificaciones de calidad)
 - Costos de prevención: Son los costos en que incurre la empresa al intentar reducir o evitar los fallos.
 - Costos de evaluación: Son los costos que incurre para garantizar que los productos o servicios no conformes con las normas de calidad sean identificados antes de la entrega al cliente.
- Costos de no calidad (los costos ocasionados por la falta de calidad - fallos - incluyen además los costos de oportunidad o costos intangibles)
 - Costos de fallos internos: Son los costos ocasionados porque los fallos producidos se detectan antes de la entrega al cliente.
 - Costos de fallos externos: Los gastos ocasionados porque los fallos son detectados una vez que el producto o servicio es entregado al cliente. (AECA), 1995)

Las ventajas de esta particular categorización son, primeramente, que están universalmente aceptadas; segundo, cubre la mayoría de las clases de costos, y tercero, la más importante, suministra un criterio generalizado que ayuda a precisar de qué costos se trata, en donde se ubican y si están relacionados con la localidad.

Climment (2013) presenta la clasificación que se detalla a continuación:

- Costos de calidad
 - Prevención: Son los costos que incurre la empresa para evitar los fallos en los productos y en la obtención de una mejor calidad. Son los costos que se producen en todas las actividades para asegurar que las cosas se hacen bien desde el principio, para evitar defectos en el diseño y desarrollo, en las compras de materiales, en la adquisición de equipos e instalaciones, en mano de obra y en otros aspectos del inicio y creación de un producto o servicio.
 - Evaluación: Son los ocasionados por la inspección y control de los productos o servicios.
- Costos de no calidad
 - Fallos internos: Son los costos producidos por rectificar todos los fallos que se descubren mientras el producto o servicio aún es propiedad de la empresa.
 - Fallos externos: Son los costos que incurre la empresa una vez que el producto o servicio es entregado al cliente. Se trata de los costos asociados porque el producto o servicio no satisface al cliente o no cumplen con los requisitos de calidad. (Climment, 2013).

Se asume para esta investigación, a partir de la regularidad de los estudios teóricos realizados las categorías siguientes:

- Costos de calidad: Costos de prevención y Costos de evaluación
- Costos de no calidad: Costos de fallas internas y Costos de fallas externas

Los costos totales relacionados con la calidad en una empresa, vienen determinados por la suma de los costos de obtención de la calidad

(prevención y evaluación) más los costos de los fallos o defectos (internos y externos). Normalmente, al aumentar el costo de obtención de la calidad se ve reducido el costo de los fallos.

Los costos de fallos, dependiendo del momento en el que se detectan, pueden dividirse en costos de fallos internos y externos.

- Costos de fallos internos. Es aquél en que el cliente no es perjudicado, porque no percibe la falla. El que estos fallos no sean percibidos por los clientes depende en gran medida de las actividades de evaluación que acomete la empresa durante el control del proceso, así como de la cultura organizacional marcada por la filosofía “cero defectos” generada por una implantación eficaz de la gestión de la calidad.

Son los costos de las no conformidades o defectos en cualquier etapa del logro de la calidad. Incluyen: Devoluciones, desechos; reposiciones de productos no conformes (antes de llegar al cliente); reinspección o reensayos; productos comprados no conforme; permiso de desviaciones y concesiones a productos; subactividad del personal, ausencias; accidentes de trabajo; robos, pérdidas.

- Costos de fallos externos. Los fallos externos son los que llegan a afectar a los clientes, ya que son percibidos por ellos. Las acciones ejecutadas para corregir, minimizar o eliminar los fallos externos, son las mismas que se necesitan para corregir los fallos internos, a lo que se le suman todas aquellas que intervienen durante el tratamiento del cliente hasta solucionar el daño, maltrato o problema causado.
- Son los costos que se incurren después de entregado el producto al cliente por no conformidades o defectos. Incluyen: Devoluciones por parte del cliente, el costo de reclamaciones de calidad, por

garantías; investigación de satisfacción del cliente (posventa); incumplimientos de contratos; pleitos jurídicos e indemnizaciones (Oropesa,2010).

La Resolución No.935/2018 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, establece que los costos de calidad forman parte integral del costo de producción o de prestación de los servicios, estando presentes en los resultados que se reflejan en el Estado de Rendimiento Financiero de una entidad. En tal sentido, los costos de calidad se registran por Centros de Costo y se analizan por Elementos y Subelementos de Gastos, de manera que se puedan identificar. Las categorías para identificar los componentes de los Costos Totales de la Calidad son:

- Costos de prevención: Son costos en que se incurre al intentar reducir o evitar los fallos, o sea, son costos de actividades que tratan de evitar la mala calidad de los productos o servicios (funcionamiento del departamento de calidad, costos de formación, revisión, mantenimiento preventivo, etc).
- Costos de evaluación: Se producen al garantizar la identificación, antes de la entrega a los clientes, de los productos o servicios que no cumplen las normas de calidad establecidas (costos de medición, análisis e inspección). Es decir, se corresponden con los que se generan en los puntos de medición y control de calidad.
- Costos de fallos internos: Están asociados con defectos, errores o no conformidad del producto o servicio, detectados antes de transferirlo al cliente y que por tanto este no percibe y no se siente perjudicado (desperdicios, reprocesamiento, reinspecciones, etc.). Puede incluir, aquellos que se generan en la corrección del fallo interno, siempre que seaposible.

- Costos de fallos externos: Están vinculados con problemas que se encuentran después de enviado el producto o brindado el servicio al cliente (costos de garantía, concesiones, devoluciones, etc.). Por tanto, hay una afectación directa al cliente, aun cuando no lo perciba.

Al mismo tiempo, establece que los Costos de Prevención y Evaluación son considerados como los costos de obtención de la calidad, denominándose costos de conformidad y se consideran controlables, debido a que la entidad puede decidir sobre su magnitud, atendiendo a los objetivos que se trace.

Mientras que los Costos de Fallos Internos y de Fallas Externas se identifican como costos de la no calidad, e incluyen el consumo de factores adicionales y los costos de oportunidad de los mismos.

Igualmente establece que la actuación de las entidades sobre los costos totales de calidad debe ser eficaz y tendente a reducirlos, tomándose en consideración los aspectos siguientes:

- Invertir en actividades de prevención y evaluación para conseguir reducirlos fallos.
- Atacar directamente los fallos visibles y minimizar los ocultos.
- Reducir los costos de evaluación conforme la mejora se haga patente.
- Mejoras continuas en las actividades de prevención.

También plantea que, para lograr una reducción significativa en los costos, deben atacarse primero los costos por fallas, lo que tendrá mayor impacto que reducir los costos de evaluación. Un incremento de los costos de prevención significa un ingreso en términos de costos menores por fallas. (NEC No. 12, 2018)

1.2 Herramientas para el cálculo de los Costos de Calidad y de no Calidad.

Tradicionalmente los costos de la calidad han estado dispersos en las instalaciones, unos enmascarados en el sistema contable porque no se consideran como costos de la calidad y otros que no se identifican ni se registran en las actividades diarias del desarrollo de los procesos, por la carencia de una cultura de calidad con un enfoque económico.

La necesidad de identificar y controlar estos costos obliga ante todo a los contadores a familiarizarse con los componentes de los costos de la calidad y los hechos económicos que tributan a estos aplicando diferentes métodos para su registro inicial según lo permitan las condiciones objetivas y corresponda en cada caso.

Para cada organización el plan para el diseño del sistema de costos de calidad será distinto, ya que se deberá adecuar a las peculiaridades de cada una de ellas, así

como a las de todos los miembros de la organización, que serán los usuarios de la información que se obtenga de dicho sistema de costos de calidad. Aunque pueden servir de apoyo algunas guías generales para poderlo desarrollar, y adecuarlo a las necesidades particulares de cada organización.

Diferentes autores (Harrington, 1990; Camisón y Roca, 1997; Amat, 1992; Campanella, 1997) citado en Climent (2015), proponen fases para la implantación de un sistema contable de costos de calidad, de entre todos ellos se ha realizado un resumen que comprende las siguientes fases:

1. Convencer e implicar en el proyecto a la alta dirección.
2. Determinar los objetivos fundamentales del sistema de gestión de costos
3. Establecer una clasificación los tipos de costos de calidad. Estos costos pueden clasificarse de distintas formas en función de los intereses de la empresa (procesos, áreas funcionales, productos)
4. Implantación de un sistema contable de costos de calidad que esté

relacionado con un sistema de información de contabilidad de costos e integrado en sistema de contabilidad de gestión y manteniendo relaciones interdepartamentales entre calidad y el resto de departamentos de la empresa.

5. Complementar con indicadores de costeo de cada uno de los procesos definiendo la metodología general para tangibles e intangibles. Los intangibles que por lo normal suelen ser indicadores no financieros, se deben de intentar transformar en indicadores financieros (Climent, 2013)

Algunas de las herramientas estudiadas para el cálculo de los costos de calidad y/o la implantación de sistemas de costos de la calidad, se muestran a continuación:

Campanella en Principios de los costos de la calidad (1992) plantea los siguientes pasos:

1. Describir las actividades que se realizan en la empresa que pudieran ser considerados costos de la calidad
2. Adoptar estas tareas dentro de las categorías adecuadas (prevención, evaluación, fallo interno, fallo externo)
3. Descripción de todas las cuentas que involucran a cada tarea
4. Identificar las oportunidades para mejorar en cada área y proporcionar una medida de mejora a lo largo del tiempo
5. Las ventas netas deben tomarse en cuenta como base de comparación para un período largo de tiempo
6. Para períodos cortos de tiempo, estas bases deberían estar relacionadas directamente con los costos de la calidad conforme se van ocasionando y pasando a los informes de los mismos
7. Relacionar el costo de la calidad con la cantidad de costo realizado
8. Considerar a los costos de la calidad como un índice respecto a los costos conocidos
9. Realizar gráficos de tendencia a corto plazo para cada área.

Sistema de Costos de Calidad han de seguirse los siguientes pasos Según Fernández Rodríguez (2000), citado en Climent (2013), para implantar un:

- Obtener el compromiso y el apoyo de la alta dirección
- Establecer un equipo de costes de calidad, compuesto por personas de las distintas áreas de la organización
- Seleccionar el área de la empresa para realizar la prueba piloto
- Obtener la cooperación y el apoyo de los usuarios de la información sobre los costos de calidad
- Definir los costes de calidad y sus categorías, identificarlos y clasificarlos
- Diseñar los informes sobre los costes de calidad y los gráficos que mostrarán sus tendencias
- Codificar un sistema para la recogida sistemática de la información y su elaboración
- Distribuir los costes de calidad
- Depurar el sistema eliminando las posibles trabas o fallos
- Ampliar el sistema a todas las áreas de la organización. (Climent, 2013)

Jorge y Ávila (2010) en un artículo publicado en el Observatorio de la Economía Latinoamericana denominado “Los costos de calidad en las empresas de servicios” desarrollan un procedimiento que cuenta con los pasos que se resumen en la continuación:

1. Motivación de la alta dirección
2. Conformación del equipo de trabajo
3. Identificación y clasificación de costos de calidad
4. Cálculo de los costos de calidad
5. (Evaluación de los costos de calidad)
6. Presentación de los resultados de los costos a la dirección, junto con un informe y plan de mejora

A partir de los elementos abordados se evidencia que toda entidad (ya sea productora o prestadora de servicios) va a incurrir en costos de calidad, sin

embargo, es prudente analizar hasta qué punto son considerados niveles aceptables los montos de costos que se generan por este concepto.

Habitualmente se utilizan modelos de calidad o referenciales, que permiten estandarizar el proceso de la evaluación y sus resultados, y por ello comparar. Malcolm Baldrige ,European Fundetion for Quality (EFQM). (Marrero y Fernández, 2018)

La evaluación de la calidad, entre tanto, comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en ésta. Supervisa las actividades del control de la calidad y determina su comportamiento. Existe para ello lo que se denomina zona de excelencia y zona

aconsejable, la cual no resulta fácil alcanzarla, en ésta los costos de valoración exceden a los costos por fallos, resultando de hecho económicamente inviable. Por lo que se considera que la zona aconsejable (a la que se debe aspirar) es en la cual, los costos por fallos comparten igual cuantía que los de valoración más los de prevención. Una valoración del estado de la empresa en la zona aconsejable se muestra a continuación en la tabla 1.1 respecto al comportamiento de sus costos de la calidad (Sotolongo, 2011).

Tabla 1.1. Valoración de la empresa respecto al comportamiento de sus costos de la calidad

Costos de la calidad (porcentaje de las ventas)	Valoración
< 4%	Excelente
4% - 6%	Muy bueno
6% - 8%	Bueno
8% - 10%	Regular
>10%	Malo

Fuente: Tomado de Tascón 2019 a partir de Sotolongo, 2011

Además, existen otros rangos de comportamiento de cada categoría de costos respecto a los costos totales de calidad, tal y como se muestra en la tabla 1.2

Tabla 1.2. Rango de comportamiento de categorías de costos de calidad

Costos Totales de Calidad	Harrington	Fawsi	Juran	Cuatrecasas
Costos de Prevención	10%	0,5-5%	≈10%	<5%
Costos de Evaluación	35%	10-50%	≈10%	10-50%
Costos de Fallas Internas	7%	20-40%	≈50%	20-40%
Costos de Fallas Externas	48%	23-40%	≈50%	25-40%

Fuente: Tomado de Marrero (2010), y citado en Gómez (2013)

Uno de los objetivos de los Sistemas de Costos de Calidad es identificar oportunidades de mejoras y posteriormente generar indicadores de los resultados en el tiempo. La mejor manera de medir las diferencias en los costos de calidad es tomar como base los porcentajes o en relación a cierta base apropiada. Los costos totales de calidad, bien sean de la empresa o de un proceso, comparados con un indicador base, dan como resultado un índice que puede ser graficado o analizado periódicamente.

Uno de los objetivos de los sistemas de costos de calidad es identificar oportunidades de mejoras y posteriormente generar indicadores de los

resultados en el tiempo. Una forma acertada de medir las diferencias en los costos de calidad

—o también llamados de mala calidad— es tomar como base los porcentajes o en relación a cierta base apropiada. Los costos totales de calidad, bien sean de la empresa o de un proceso, comparados con un indicador base, dan como resultado un índice que puede ser graficado o analizado periódicamente. (Jorge y Ávila, 2010)

Existen varios indicadores que pueden servir para medir y cuantificar los costos de calidad donde se mencionan cuatro indicadores para este propósito, según Evans(1999):

- Índice con base en la mano de obra: costos de calidad por hora de mano de obra directa. Es decir, por cada hora que se invierte en un trabajador cuanto se pierde. $(\text{Costo Total de la Calidad} / \text{Costo de la mano de obra directa})$.
- Índice con base en el costo: costos de calidad por peso de costos de manufactura. Esto es, por cada peso que se invierte en manufactura (mano de obra, materia prima y costos generales) cuanto se pierde. $(\text{Costos Total de la Calidad} / \text{Costo de manufactura})$.
- Índice con base en las ventas: costo de calidad por peso de ventas. Es decir, por cada peso que gane cuanto se pierde. $(\text{Costos Total de la Calidad} / \text{Ventas})$.
- Índice con base unitaria: costos de calidad por unidad producida. Esto es, por cada unidad producida cuánto dinero se pierde. $(\text{Costos Total de la Calidad} / \text{unidades producidas})$.

El indicador más utilizado es el calculado en base a las ventas, seguido por el de mano de obra, unidades producidas y por último en base al costo de manufactura. La literatura especializada enfatiza usar como guía de comparación las ventas netas de la empresa.

Lo más adecuado es tener varias bases y después, se mantienen solo las más significativas.

1. Porcentaje del total de los gastos de producción para el caso de costos defallas internas.
 2. Porcentajes de las ventas netas para los costos de fallas externas y/o internas.
 3. Porcentaje total de las compras realizadas para los costos de evaluación decompras.
 4. Porcentajes de los costos de producción para el costo total de la calidad.
- La base escogida no influye en las interpretaciones finales sobre los costos que deben ser reducidos (Gómez, 2013).

Por otra parte, a pesar de la existencia en la literatura mundial y en Cuba de diversas metodologías y sugerencias para la determinación de los costos de la calidad, muchas veces en las que se emprende la tarea de determinar y cuantificar los rubros correspondientes a éstos, los sistemas o herramientas aplicados fallan. A continuación, se exponen las principales causas responsables de este hecho:

1. Falta de compromiso de la alta dirección
2. Poca o nula cooperación por parte del departamento de contabilidad
3. No lograr involucrar a todos los departamentos de la empresa
4. Resistencia al cambio
5. No se destinan los suficientes fondos para la actividad de prevención
6. Carencia de datos
7. Los elementos de costo son clasificados de una forma muy amplia
8. Complejidad en la determinación de los elementos de costo

Estos problemas deben analizarse y tratar de que no interfieran en la buenamarcha del trabajo. (Sotolongo, 2011) (Rangel y Reyes, 2017)

La separación y cuantificación de los costos de calidad permite demostrar cómo repercute positivamente la mejora de la calidad en la economía de una empresa; ya que, conociendo su magnitud, se puede saber con mayor precisión los ahorros a percibir con la implantación del proceso de mejoras, obtener llamar la atención del gerente y medir si la calidad está mejorando.

La realidad actual implica nuevos modelos de organización, enfocados en el cliente, quien no solo aprecia la calidad, sino que la exige. Para que una se pueda lograr éxito en su gestión, es preciso que identifique, satisfaga y supere las necesidades y expectativas cambiantes de sus clientes. Lo cual debe lograr manteniendo parámetros aceptables de calidad. La productividad implica reducir costos y mejorar calidad, objetivo alrededor del cual han surgido diversas teorías, políticas y modalidades con diferentes denominaciones como reingeniería, proceso de mejoramiento continuo, círculos de calidad, grupos primarios, alianzas estratégicas. Pero todas son herramientas orientadas hacia un mismo fin: satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

1.3 Costos de la Calidad en el turismo

La Conferencia Internacional sobre las Estadísticas de Viajes y Turismo de la Organización Mundial del Turismo (OMT) recomendó que el término turismo se definiera como «las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado» (OMT, 1991)

En su programa de trabajo, la OMT entiende la calidad del turismo como el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural. [Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión efectuada en Varadero, Cuba, los días 9 y 10 de mayo de 2003. (OMT, 2003)

El análisis de cada uno de los términos empleados en esta definición

sugiere acciones concretas que pueden evaluarse desde la perspectiva de unos criterios de calidad. Esto implica que la calidad se alcanza y se percibe en un momento determinado. No puede existir sin el concurso armonioso y activo de todos los factores que intervienen en la experiencia turística. El resultado puede evaluarse en función de la satisfacción del consumidor, así como por los efectos sociales, medioambientales y económicos de la actividad turística en cuestión. Significa que para alcanzar la calidad no es suficiente realizar una acción determinada, sino que es preciso un trabajo constante que no puede detenerse porque se haya logrado una calidad temporal. Implica asimismo un proceso sin interrupciones ni deficiencias, en el que es posible constatar y eliminar las limitaciones de una oferta que estropean el producto turístico y son responsables de pérdidas directas o indirectas para la empresa o el destino.

Introduce los elementos de subjetividad en la percepción de la calidad. Según sus características, las exigencias o expectativas de los clientes varían. Un marketing fundado y movido por un anhelo de calidad atiende a esas características y trata de catalogar a los consumidores según los diferentes tipos y grados de calidad que perciben. Incorpora en el análisis el elemento del derecho a algo. Los consumidores no pueden esperar recibir más de lo que corresponde a lo que han pagado o a lo que determinan ciertos límites sociales o ambientales. La función de las administraciones y de las empresas del sector turístico es que el tipo y el grado de calidad esté en consonancia con el precio y las limitaciones externas.

La expresión, factores subyacentes que determinan la calidad, sugiere que debería haber unos criterios de calidad comunes e irrevocables esenciales para cualquier consumidor, con independencia de la categoría o clase del producto, de la instalación o del servicio. Establecen el nivel mínimo de protección del consumidor por debajo del cual es imposible alcanzar una calidad o una calidad total y, si falla alguno de ellos, la calidad de la experiencia turística disminuye significativamente.

En el turismo la calidad es determinada por el cliente, a partir del cumplimiento de sus expectativas, básicamente centradas en el estado de la infraestructura, la higiene y el servicio prestado por el personal. No obstante, en esta rama cada tipo de actividad estructura y clasifica los costos según sus propias características (Herrera y López, 2020).

En el desarrollo de la actividad turística, la calidad como factor básico de decisiones de vital importancia, debido a que constantemente se elevan las necesidades y exigencias de los clientes, aquí se hace imprescindible entonces, el seguimiento de la calidad de cada uno de los servicios que se prestan en las instalaciones turísticas.

El Ministerio de Turismo definió como Política de Calidad que todas las entidades e instalaciones turísticas y su personal actúen en función de la satisfacción de las expectativas y requerimientos de sus clientes, sustentados en la hospitalidad que nos distingue y a través de los principios de la gestión y el mejoramiento continuo de la calidad, considerando prioritarios la sistematicidad y el rigor en la eficiencia y la eficacia de los procesos, la motivación y la formación continua de los trabajadores, el compromiso con los valores éticos, indispensables para potenciar a Cuba como destino turístico seguro y preferido en el Caribe, contribuyendo así al desarrollo de nuestro país. Con el objetivo de disponer de un producto turístico que satisfaga las expectativas y requerimientos de los clientes a través de la implementación de sistemas de gestión de la calidad que cumplan las exigencias de las normas internacionales, (MINTUR, 2016).

Como parte de las acciones para la implementación de la política de calidad, establece: Identificar y seleccionar los indicadores económicos y financieros que permitan diseñar y establecer un sistema para controlar los costos de la no calidad.

Es a través de la implementación de sistemas de gestión de la calidad que cumplan las exigencias de las normas internacionales ISO 9000, basadas

en los principios establecidos y el cumplimiento de los requisitos de los SGC de la norma ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad, que nuestras organizaciones podrán disponer de un producto turístico que satisfaga las expectativas y requerimientos de nuestros clientes; así como de otras partes interesadas – empleados, estado, sociedades, proveedores, entre las fundamentales.

Una instalación en el sector del turismo no sólo estima su crecimiento y desempeño partiendo de los datos contables y tradicionales tangibles de su actividad económica, sino que necesita potenciar, medir y revisar constantemente aquellas actividades de integración con los clientes, cuyos resultados no puede evaluar antes de la venta.

No existe una forma rígida para la organización de los costos de la calidad en los establecimientos turísticos; esta dependerá de la ubicación, disposición, capacidad y servicios ofrecidos, así como de la personalidad y preparación del gerente y del grupo operacional. El equipo encargado de recopilar la información decidirá cuáles serán tomados en consideración para su análisis sistemático. En cualquier circunstancia habrá costos de difícil cuantificación y que, en último caso, tendrán que estimarse. Tal es el caso de los intangibles, cada vez de mayor importancia en la actividad turística. Ejemplo de ello son las consecuencias de la falta de prestigio o credibilidad por servicios deficientes, que deciden la subsistencia a largo plazo determinadas por la opinión de los clientes sobre el servicio recibido. (Herrera y López, 2020).

Algunas características generales de este sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

Dentro de estas características se pueden encontrar también la naturaleza del producto turístico que muestra un producto enteramente diferente al de otra industria y la estructura de costos turísticos donde el costo de la prestación de los servicios puede definirse como: la expresión monetaria de

los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los clientes.

Los costos intangibles están habitualmente ocultos, necesitan criterios esencialmente subjetivos apoyados en datos que no suelen estar registrados en los sistemas convencionales de costos. Sin embargo, los costos de los fallos incluyen, además del consumo de factores adicionales (costos tangibles), sus costos de oportunidad (costos intangibles). La pérdida de imagen es difícil de calcular, pero el efecto es inmediato: la pérdida del cliente. Se expresa como costos del incumplimiento de las expectativas dado que el producto o servicio ofertado provoca la insatisfacción del cliente, que tiende a no repetir la visita y comunicarlo a otras personas de manera oral o a través de las redes sociales y que supone disminuciones en los niveles de ventas. Las reiteradas no conformidades detectadas por los clientes provocan su rechazo, la disminución de las ventas y la pérdida de imagen en el mercado. (Herrera y López,2020)

CAPITULO II

CAPITULO II. PROPUESTAS DE PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN LOS COSTOS DE CALIDAD EN EL CLUB CIENFUEGOS

En este capítulo se caracteriza el Club Cienfuegos y se describe el procedimiento para la determinación de los costos de calidad, sustentado en la revisión bibliográfica realizada y en los criterios expuestos por reconocidos autores tanto para la clasificación, herramientas para la identificación y determinación de los costos de calidad. Los epígrafes que conforman el capítulo se resumen en la figura 2.1

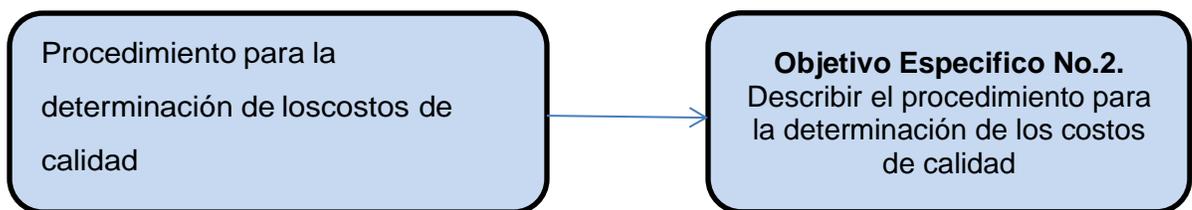


Figura 2.1. Epígrafes que conforman el Capítulo

II Fuente: Elaboración propia.

2.1 Caracterización del Club Cienfuegos

La Sucursal Palmares Cienfuegos, forma parte de la Empresa Extrahotelera Palmares S.A. de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) CUBASOL. Se encuentra localizada en avenida 20 # 3905 entre 39 y 41, reparto Punta Gorda, municipio de Cienfuegos, provincia de Cienfuegos.

La Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos tiene como objeto social: brindar a sus clientes diversos productos y servicios turísticos recreativos y gastronómicos en función de la satisfacción de sus expectativas y requerimientos, que satisfagan sus demandas extrahoteleras, bajo la responsabilidad de la alta dirección, a través de los principios de la gestión y el mejoramiento continuo de la calidad, considerando prioritarios la sistematicidad y el rigor en la eficiencia y la eficacia de sus procesos, para lo cual dispone de los recursos materiales,

humanos y atractivos necesarios, que le garantizan al cliente una estancia agradable en un medio seguro y sustentable, basados en la alineación e integración de otros elementos y sistemas, cumpliendo con lo establecido en la legislación vigente. La estructura organizativa está concebida en el enfoque de procesos. En el Anexo No.1 se presenta el Organigrama de la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

El Club Cienfuegos es un complejo recreativo gastronómico, perteneciente a la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos. El mismo se ubica a orillas de la bahía, en una zona de protección ambiental, en la calle 37 entre 8 y 12 en el reparto Punta Gorda de la ciudad de Cienfuegos. Representa una de las instalaciones más simbólicas de la ciudad por su valor patrimonial, histórico y arquitectónico.

Esta edificación se empezó a construir en 1918 y fue inaugurada el 28 de agosto de 1920, el antiguo Cienfuegos Yatch Club se concibió como una sociedad deportiva (náutica) y fue el fruto de la unión en sociedad de un grupo de hombres de clase adinerada. El Cienfuegos Yatch Club se convirtió en el lugar preferido de la ciudad siendo sede de bailes, almuerzos, comidas, etc.

El triunfo de la Revolución Cubana posibilitó la apertura al pueblo de esta valiosa instalación bajo el nombre de CVD (Consejo Voluntario Deportivo) "Félix Edén Aguada" y que desplegó una fructífera labor en la actividad deportiva cienfueguera, fundamentalmente los remos. La llegada del período especial en los 90 influyó negativamente en la conservación del edificio, a partir de ese momento el mantenimiento del inmueble decayó y tanto su estructura como sus acabados comenzaron a deteriorarse de manera paulatina. Tales condiciones provocaron el cierre de la instalación.

En el año 1998 la Corporación Cubanacán a la cual pertenecía la instalación en ese momento y el Gobierno Provincial de Cienfuegos

deciden realizar un proyecto inversionista que aumentara las opciones náutico recreativas para el yacreciente auge del turismo en la ciudad, a la vez que permitía rescatar una de las edificaciones insignes de la arquitectura ecléctica cubana del Siglo XX.

Reabrió sus puertas como Club Cienfuegos Náutico Recreativo el 5 de septiembre de 2002, devolviéndole su esplendor y contribuyendo a la reanimación de tan importante espacio urbano. Fue incluido en el Centro Histórico, Patrimonio de la Humanidad, además le fue otorgado el Premio Nacional de Restauración.

Posteriormente como resultado del proceso de reordenamiento del Ministerio de Turismo, en el año 2004 surge el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, pasando el Club Cienfuegos a formar parte de este.

El Club Cienfuegos tiene como objeto social:

- Establecer y operar restaurantes y cafeterías, bares, centros nocturnos, salas de fiestas, centro de entretenimiento y ocio en locales propios en pesos cubanos.
- Establecer y operar tiendas especializadas en la venta minorista de bebidas, licores y café en pesos cubanos
- Brindar servicios gastronómicos desarrollando líneas especializadas en pesos cubanos
- Efectuar el cobro de la entrada en pesos cubanos
- Dar aseguramiento a eventos de todas las clases, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales en pesos cubanos
- Arrendar locales dentro de la instalación para el desarrollo de actividades complementarias en pesos cubanos

El Club Cienfuegos como punto de partida para desarrollar su estrategia de crecimiento y cumplimentar sus metas define de forma precisa su misión y visión como:

Misión: Ofrecer sobre la base de un producto turístico integrado una variada gama de opciones recreativas, culturales, y gastronómicas a diversidad de clientes, distinguiéndose por la calidad de los servicios que permitan la plena satisfacción de sus expectativas.

Visión: Ser la unidad extrahotelera líder en el territorio centro - sur de Cuba por la diversidad, exclusividad y excelencia de las ofertas y servicios. Constituimos la sede permanente de todos los eventos náuticos que se realizan en la región.

Todos los miembros de la entidad conocen su misión y visión y la entienden como base de progreso, donde cada oportunidad que se presenta a lo largo del camino

se aprovecha con la máxima de proyectar confianza al público al que se dirige la misma. Como principio establecen que a cualquier miembro que se integra al equipo se le comunican misión y visión de forma inmediata para reforzar y fomentar el intercambio de conocimientos y acciones de capacitación.

El Club Cienfuegos cuenta con 2 restaurantes, 3 bares, 2 tiendas, 1 piscina, 1 parque recreativo, 2 canchas de tenis y 1 sala de fiestas. A continuación, se describen los servicios que brindan cada una de estas áreas:

- Sala de Fiestas “La Terraza”: Se ubica en el primer nivel de la instalación y posee vista a la bahía. En este amplio salón se ofertan servicios de animación y música cubana e internacional además de servicios gastronómicos para grupos organizados de turismo, servicios de recepción y servicio a la carta con alimentos ligeros.
- Restaurante “Marinero”: Se ubica en la planta baja del edificio principal, con vista al mar, salón climatizado y decorado con motivos marinos. Ofrece a los clientes variedad de comida marinera cienfueguera con servicio de buffet.

- Restaurante “Café Cienfuegos: Se ubica en el segundo nivel. Ofrece servicio de restaurante a la carta con una variada oferta de comida internacional, servicio de banquete, de recepción y de vinos y tabacos.
- Licorera: Se ubica en la entrada de la instalación en un lugar que tiene doble función: licorera y control de acceso a la instalación.
- Lobby galería: Lugar desde donde se puede acceder a los otros lugares de la instalación. Constituye un área de estar para el disfrute de las exposiciones que en ella se muestran a través de fotos, pinturas, cuadros, diplomas y objetos museables con el fin de acercarse a la historia del inmueble, sus tradiciones y valores patrimoniales.
- Área de juegos exteriores: Ofrece servicios recreativos como carros locos, Go Kart y botes.
- Piscina: Cuenta con áreas de baño y ducha, áreas de sol y sombra y una cafetería con una amplia variedad de bebidas y alimentos ligeros. El mayor atractivo lo constituyen los baños en la piscina y se brindan como opciones adicionales shows de animación para niños y adultos con premiaciones y música variada.
- Canchas de tenis: Se brindan servicios de alquiler del espacio para la práctica de este deporte.

A continuación, en la figura 2.2 se muestra la estructura simplificada, organizativa de la institución donde se observa la relación jerárquica entre los diferentes departamentos de la organización.

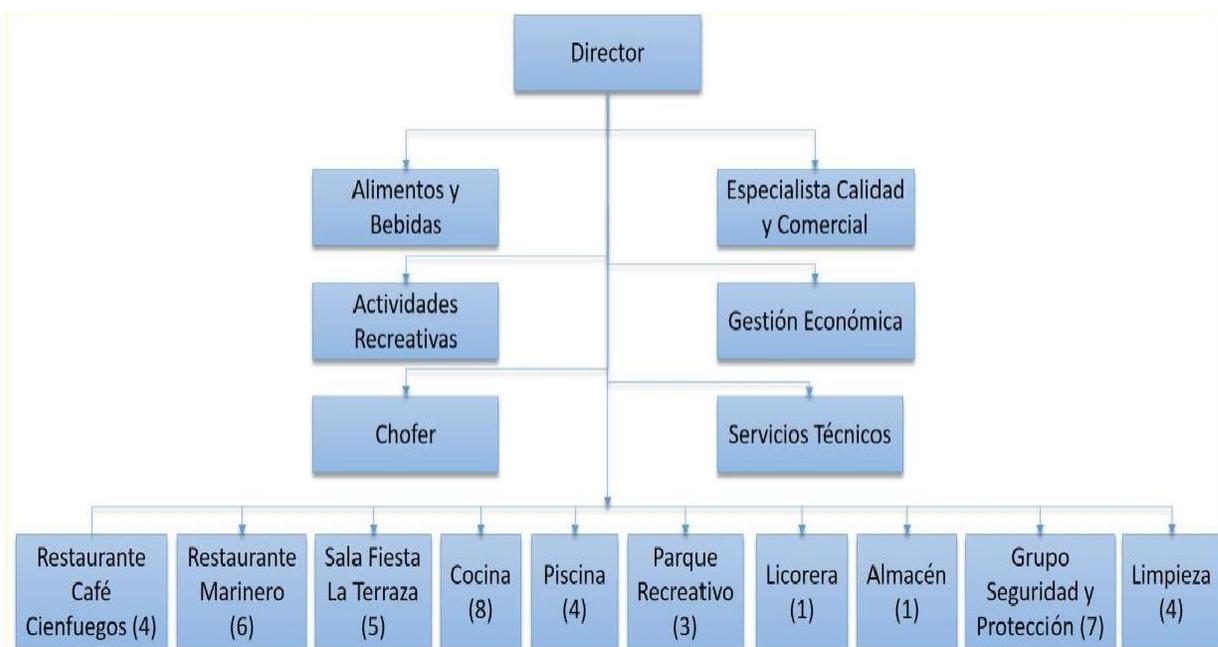


Figura 2.2 Estructura organizativa de la instalación Club Cienfuegos Fuente: Elaboración propia.

Por las características generales del producto y de los servicios individuales, los clientes se agrupan en cuatro grupos fundamentales que se presentan en la tabla 2.1.

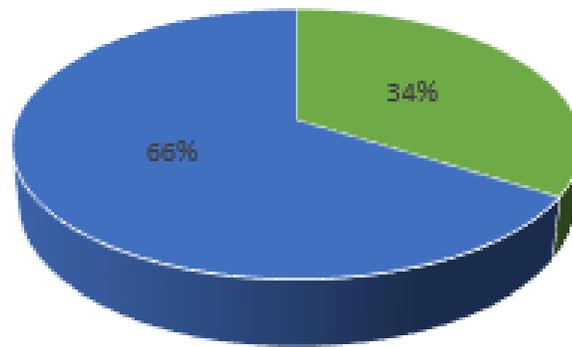
Actualmente se cuenta con una plantilla de 59 trabajadores, la cual se encuentra totalmente cubierta. En la figura 2.3 se muestra la cantidad de trabajadores por sexo (a), nivel de escolaridad (b) y categoría ocupacional (c). Se evidencia que predominan los trabajadores de sexo masculino, el 59.3% poseen nivel medio superior y el 69.5% se ubican en puestos de servicio.

Tabla 2.1. Clientes del Club Cienfuegos

Grupo de Cliente	Características
Clientes directos	Turismo_pasante: Turistas individuales que visitan la ciudad ocasionalmente. Turismo_doméstico: Clientes extranjeros residentes o temporalmente en la región (Empresarios).
	Población: La población con poder adquisitivo.
Turismo de estancia o de circuito	Turismo de estancia: Los clientes que se encuentran hospedados en instalaciones hoteleras y que adquieren una excursión al Club. Turismo de circuito o recorrido: Los clientes que adquieren un paquete a un receptivo para visitar varios lugares turísticos, teniendo incluido el Club.
Empresas radicadas en la localidad	Personas jurídicas (nacionales, extranjeras o mixtas) radicadas en el país fundamentalmente en Cienfuegos, cuyos miembros pueden acceder y hacer uso de determinadas opciones del Club, previa reservación, para realizar eventos o actividades de carácter socio- culturales o recreativas para un número elevado de participantes.
Clientes náuticos	Este segmento de clientes corresponde a los Yatistas que asisten a la Marina y a la Base de Charter del Club.

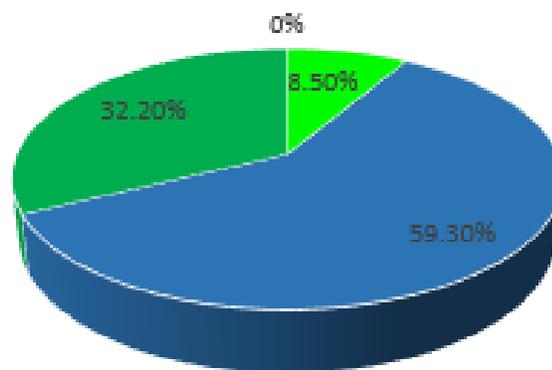
Fuente: Elaboración propia

Sexo



■ Femenino ■ Masculino

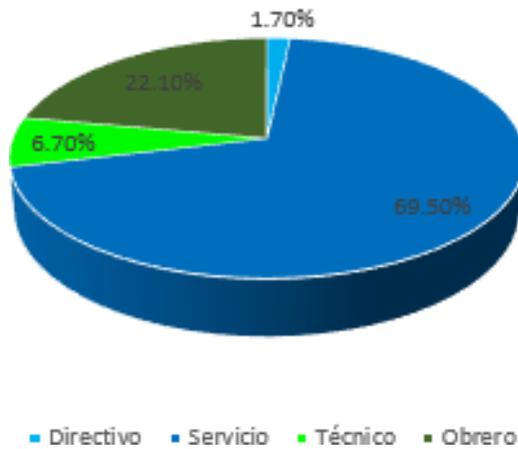
Nivel de Escolaridad



■ Nivel superior ■ Nivel medio superior
■ Nivel medio ■ Técnico Medio

b)

Categoría ocupacional



c)
 Figura 2.3 Distribución de la fuerza laboral

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2.4 se muestra el mapa general de procesos de la organización donde se identifican como procesos claves el de Gestión de Servicio Gastronómico y Gestión de Servicio Recreativo. Ambos contribuyen al cumplimiento de la misión de la organización.



Figura 2.4 Mapa general de procesos del Club

Cienfuegos Fuente: Elaboración propia

El Club Cienfuegos solo se cuenta con la información de costos que se resumen en las cuentas de gastos que se relacionan a continuación:

- Costo de Mercancías y Servicios Vendidos

- Materias Primas y Materiales. (cuenta de gastos)
 - Partes, piezas y agregados.
 - Materiales de mantenimiento.
 - Utensilios y herramientas.
 - Otros materiales.
- Luz, Fuerza y Agua. (cuenta de gastos)
- Salario, Impuestos y Seguridad Social. (cuenta de gastos)
- Depreciación y Amortización. (cuenta de gastos)
- Otros gastos. (cuenta de gastos)
 - Comunicación y mensajería.
 - Arrendamiento y alquiler de muebles y equipos.
 - Servicio de lavandería.
 - Servicio de protección física.
 - Servicio de comunales y fumigación.
 - Servicios contratados para mantenimiento.
 - Servicios artísticos.
 - Otros servicios.
 - Mermas.
- Gastos por faltantes y pérdidas.
- Impuestos varios.
- Otros.

A pesar de contar esta institución extrahotelera con un sistema de gestión de la calidad, no logra identificar ni determinar los costos que se incurren por concepto de calidad y no calidad, lo que impide que pueda desarrollar de forma adecuada

los procesos directivos de planificación, control y toma de decisiones respecto a la calidad de los servicios que presta, además de presentar limitaciones en su sistema de gestión de la calidad al no considerar los costos que por este concepto se incurren en la organización.

Es por ello que, a partir del estudio teórico realizado y presentado en el capítulo I, y atendiendo a las características de la instalación, se

selecciona un procedimiento que le permita al Club Cienfuegos identificar y determinar los costos asociados a la gestión de la calidad, de forma precisa, relevante y oportuna, en aras de poder determinar los niveles de eficiencia que se alcanzan, y de esta forma aportar elementos que sirvan de base a la planeación, el control y la toma de decisiones. El procedimiento se describe en el epígrafe que sigue:

2.2 Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

El hecho de que una entidad no informe sobre los costos de calidad no se debe a que no existan, sino a que no los calculan y, en consecuencia, los desconocen, por lo que será imposible que se tomen medidas para remediarlo. A medida que se profundiza en el costo de la calidad se tiene que avanzar en la naturaleza del sistema contable, a fin de que las cuentas utilizadas respondan a los requerimientos de información para la calidad, en la identificación de todos los costos asociados con la función de calidad, así como los reportes paralelos que apoyan a otras funciones.

Luego del estudio de varias metodologías de diferentes autores, se presenta un procedimiento metodológico para el cálculo de los costos de calidad en El Club Cienfuegos, el que se sustenta en la revisión bibliográfica y en los criterios expuestos por reconocidos autores tanto para la clasificación, herramientas para la identificación y determinación de los costos de calidad, que se realiza por Reyes y Pérez (2017) y se resumen en la Tabla 2.2.

Luego de analizar la sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos respecto a la clasificación de los costos de calidad se asume la clasificación asumida por Reyes y Pérez (2017), la cual se resume en la Figura 2.5.

Identificación de los costos de calidad por categorías:

Clasificaciones de los costos de calidad	
Autor	Año
Cuervo	2000
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas	2000
Climent	2003
Suárez, Martín, Cantero y Yera	2005
Oropesa	2010
Sotolongo	2010
Rangel y Reyes	2017
Pérez y Reyes	2017
Norma Específica de Contabilidad No 12	2018
Herramientas para el cálculo de los costos de calidad:	
Autor	Año
Campanella	1992
Gryna	1999
Rodríguez	2000
Asociación Española para el Control de la Calidad	2000
Climent	2003
Liudmila, Jorge y Ávila	2010
Armenteros, Reyes y Tascón	2017
Rangel y Reyes	2017

Tabla 2.2. Herramientas estudiadas para la identificación y determinación de los costos de calidad

Nota: Tomado de Reyes y Pérez, 2017



Figura 2.5

Nota: Tomado de Reyes y Pérez, (2017)

▪ **Costos de prevención:**

Costos asociados a tareas que se realizan de forma preventiva en la empresa para evitar los fallos en los productos y servicios y poder alcanzar el estándar de calidad acordado en cada uno de dichos productos y servicios.

Tiempo y dinero invertido en actividades que aseguren que se van a hacer bien las cosas desde un principio y así evitar o disminuir fallas.

Ejemplos:

- Planificación del trabajo
- Diseño y desarrollo de instrucciones de inspección
- Planificación de inspecciones y auditorías internas de calidad (realización de programas y planes de auditoría, preparación de *check list* y otras herramientas)
- Revisión del diseño de inspección
- Tiempo dedicado a la selección inicial de proveedores,
- Tiempo dedicado a la selección de personal para puestos específicos
- Capacitación para puestos de trabajo
- Instalación, inspección y mantenimiento preventivo de infraestructuras y equipos para la producción o los servicios (por personal interno o externo).
- Selección y evaluación de proveedores
- Revisión de nuevos productos y procesos
- Establecimiento y mantenimiento de algún sistema de calidad
- Diseño y/o revisión de especificaciones y procedimientos de trabajo

▪ **Costos de evaluación**

Costos destinados para verificar, medir y evaluar la calidad de los materiales, recursos humanos, infraestructuras y procesos, para controlar y mantener los niveles y especificaciones de calidad establecidos.

No reducen los errores, sólo se inspecciona y comprueba la calidad en busca de productos defectuosos para desecharlos antes de que sean llevados al mercado

Ejemplos:

- Inspecciones y pruebas durante todo el proceso

- Realización de auditorías internas. (Auditoría de la calidad del producto)
- Mantenimiento del equipamiento de inspección
- Verificaciones, validaciones, ensayos realizados a productos y servicios que se van a lanzar al mercado.

- Análisis y evaluación de cambios en los productos y servicios que ya se están entregando a los clientes
- Tiempo dedicado a realizar evaluaciones de proveedores.
- Tiempo dedicado a realizar inventarios del almacén.
- Inspecciones, comprobaciones, control de calidad del producto o durante la producción.
- Evaluación y seguimiento a objetivos en indicadores de gestión de la organización.
- Certificación de sistemas de calidad (tiempo dedicado a atender a los auditores externos y costo de la auditoría).

▪ **Costos por fallas internas**

Costos ocasionados por fallas o defectos, producto del incumplimiento de los requisitos establecidos.

Detectados dentro de la empresa, antes de la salida del producto. Se incurre en ellos debido a la pobre calidad detectada por la evaluación.

Ejemplos:

- Inestabilidad de personal en la organización (ausentismo, pérdida de personal clave)
- Accidentes de trabajo
- Desperdicios en materiales u horas hombre.
- Descuadres de inventarios, rotura de stock, productos en mal estado.
- Mantenimiento correctivo de la infraestructura o equipos de la organización.
- Repetición de tareas por detectar salidas no conformes.
- Fuga de información confidencial
- Acciones correctivas, busca de la causa de la falla y corrección del problema.
- Reinspecciones, reelaboraciones y reparaciones por defectos detectados
- Desechos
- Análisis de defectos
- Pérdidas de proceso evitables

- Degradación (Rebajas por pérdida de calidad)

- **Costos por fallas externas**

Costos asociados a tareas de corrección de fallos que detectan el cliente una vez que se le ha entregado el producto o servicio.

Son los errores más graves y conllevan un costo más alto ya que ninguna empresa quiere entregar su producto o servicio con errores al mercado

Ejemplos:

- Garantías efectivas
- Descuentos por razones de calidad
- Atención al cliente por inconformidad
- Retiradas de productos
- Concesiones (producto a mala calidad)
- Manejo y solución de quejas
- Servicio de garantía, reparaciones y reemplazos por mala calidad
- Fallos en el diseño de producto entregado al mercado (fallos de funcionalidad, envasado)
- Análisis y respuesta a reclamaciones interpuestas por clientes
- Penalizaciones por entrega tardía del producto o servicio
- Devoluciones de productos por parte de clientes
- Horas de garantía usadas por los clientes
- Multas y sanciones relacionadas con el incumplimiento de requisitos legales, medioambientales y otros.

Tanto la selección de la clasificación de los costos de calidad como el procedimiento para su identificación y cálculo se fundamentan además, a partir de los siguientes aspectos:

- Resume las principales aportaciones del resto de los autores estudiados
- Se corresponden con una profunda sistematización teórica y metodológica
- Se corresponde con lo establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad. – Directrices para la aplicación de la Norma NC ISO 9001:2015
- Es de fácil comprensión y aplicación
- Ha sido validado mediante expertos y por su aplicación experimental en diversas entidades, las cuales evidencian experiencias con resultados favorables

El procedimiento Reyes y Pérez (2017) consta de 6 pasos, los que se consideran indispensables para determinar los costos de calidad. Ver Figura 2.6:

Procedimiento metodológico para el cálculo de los costos de calidad.

Procedimiento para el cálculo de los costos de calidad	Pasos	Objetivos
	1. Motivación de la alta dirección	Motivar a los directivos de la organización a la inclusión del análisis de los costos de calidad en el proceso de toma de decisiones
	2. Conformación del equipo de trabajo	Conformar el grupo de especialistas que acompañarán todo el proceso de aplicación del procedimiento para la identificación y determinación de los costos de calidad.
	3. Identificación y clasificación de costos de calidad	Identificar, clasificar y organizar los costos de calidad
	4. Cálculo de los costos de calidad	Calcular los costos de calidad (evaluación y prevención) y no calidad (fallas internas y externas)
	5. Evaluación de los costos de calidad	Evaluar los costos de calidad para la entidad
	6. Elaboración del plan de mejoras	Elaborar un plan de mejoras y puesta en marcha del mismo

Figura 2.6.

Nota. Fuente Reyes y Pérez (2017)

A continuación, se describe el proceder para cumplimentar cada uno de los pasos del procedimiento seleccionado.

- **Paso 1.** Motivación de la alta dirección

La implantación de un procedimiento ha de ser una acción apoyada por la alta dirección, por el departamento de calidad, contabilidad y otros departamentos involucrados pues independientemente de que la primera imparta las órdenes correspondientes, es muy conveniente que las personas del resto de los departamentos estén motivadas para que la acción planteada sea un éxito.

En estos departamentos se manejan datos sobre costos de calidad, aún sin conocerlo y se dispone de los medios informáticos y humanos para tratarlos y por ende tenerlos en cuenta para la toma de decisiones óptimas. Todos en general deben sentar las bases para tratar los temas de costos de calidad en su conjunto. En caso contrario, el sistema puede nacer con oposiciones, lo cual resulta muy perjudicial para su mejoramiento continuo.

Por tanto, se explica a las personas que tienen a su cargo la dirección de la organización la importancia de la identificación y determinación de los costos de calidad y su implicación en la gestión de la calidad.

- **Paso 2.** Conformación del equipo de trabajo

El grupo o equipo de trabajo lo constituye un conjunto de personas asignadas o auto-asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas (conocimientos e intereses), para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

En la actualidad es muy importante aprender a trabajar en equipos o grupos de trabajo multidisciplinarios donde la resolución de los problemas reales requiere de una gran diversidad de especialistas o expertos que puedan considerar muchos aspectos al mismo tiempo dentro de una misma solución del problema.

El papel del dirigente y del encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros, se manifiesten los desacuerdos dentro del grupo de trabajo y la participación de todos los miembros en la solución del problema o la mejora continua dentro de la organización.

Para la conformación del equipo de trabajo se tendrán en cuenta dentro de la organización los siguientes aspectos de los posibles candidatos:

- Motivación por el tema,
- Interés en participar en la investigación,
- Nivel académico,
- Años de experiencia laboral,
- Conocimientos sobre gestión de la calidad
- Habilidades para trabajo en equipo.

Mediante entrevistas y reuniones de trabajo se van definiendo los candidatos más aptos para conformar el equipo de trabajo.

- **Paso 3:** Identificación y clasificación de costos de calidad

Como se expuso con anterioridad en esta investigación se asume la clasificación de los costos de calidad aportada por Reyes y Pérez 2017, la cual permite por cada una de las categorías la identificación de los rubros que intervienen en la calidad y no calidad de los servicios.

A partir de los ejemplos que se asumen por cada categoría se elabora una lista de chequeo que servirá de base para identificar, clasificar y organizar los costos de calidad

en las categorías costos de prevención, costos de evaluación, costos de fallas internas y costos de fallas externas.

A partir de esta lista de chequeo, se van clasificando los diferentes rubros que se manifiestan en la entidad y se agrupan por categorías, para su posterior determinación.

Esta lista de chequeo se obtiene de las especificaciones del Sistema de Gestión de Calidad y las normativas que respecto a calidad existen en el país y propias de la institución objeto de estudio

En la tabla 2.3 se presenta la lista de chequeo que se elaboró para identificar, clasificar y organizar los costos de calidad en las categorías costos de prevención, costos de evaluación, costos de fallas internas y costos de fallas externas. Esta lista de chequeo se obtiene de las especificaciones del Sistema de Gestión de Calidad y las normativas que respecto a calidad existen en el país.

Categorías	Costo por:
Prevención	Capacitación del personal
	Mantenimiento
Evaluación	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
	Medición de la satisfacción del Cliente
	Auditorías Internas
	Revisión por la dirección
Fallas internas	Servicios defectuosos detectados antes de llegar al cliente
	Deterioros de medios de rotación
	Faltantes de medios de rotación
Fallas externas	Devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente,
	Compensación a clientes por servicios deficientes
	Reclamaciones a Turoperadores
	Investigación de satisfacción al clientes (postventa)

Tabla 2.3. Lista de chequeo para identificación y clasificación de costos de calidad por categorías

Fuente: Elaboración propia

Paso 4: Cálculo de los costos de calidad

Para el cálculo de los costos asociados a la calidad, se utiliza el formato presentado en la tabla 2.4, a partir de la lista de chequeo para la identificación y clasificación de los costos de calidad presentada en el paso Numero tres

A partir de la cual se hace el resumen mensual de los costos por categoría, para lo cual se utiliza el formato presentado en la tabla 2.5. Al respecto, por meses y categorías (costos de prevención, costos de evaluación, costos de fallas internas y costos de fallas externas) se detallan los montos sacrificados en función de la calidad en la organización. Esta información mensual y por categorías se resume y se determina entonces el costo de calidad (prevención y evaluación) y el costo de no calidad (fallas internas y fallas externas).

Paso 5. Evaluación de los costos de calidad

Solo con la información de los costos de calidad por categorías no es suficiente para analizar estos rubros y realizar comparaciones y valoraciones al respecto.

Para complementar el cálculo de los costos de calidad, estos se comparan con bases establecidas, indicadores o razones que enriquezcan el análisis, dando como resultado, índices que pueden graficarse y analizarse de forma periódica.

Lo más aconsejable sería contar con diferentes indicadores bases de forma tal que a partir de la experiencia acumulada en la manipulación y trabajo sistemático con los reportes de costos de calidad se vayan consolidando solo las de mayor significado e impacto.

Esta evaluación que se realiza de la información de costos de calidad se enriquece con su comparación con rangos de comportamiento porcentual por cada categoría de los costos totales de calidad, o su comparación con las ventas totales.

Tabla 2.4: Para el cálculo de los costos asociados a la calidad

MES:	UM:
CONCEPTO	IMPORTE
CATEGORÍA: PREVENCIÓN	
Capacitación del personal	
Mantenimiento	
SUBTOTAL	
CATEGORÍA: EVALUACIÓN	
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	
Medición de la satisfacción del Cliente	
Auditorías Internas	
Revisión por la dirección	
SUBTOTAL	
CATEGORÍA: FALLAS INTERNAS	
Servicios defectuosos detectados antes de llegar al cliente	
Deterioros de medios de rotación	
Faltantes de medios de rotación	
SUBTOTAL	
CATEGORÍA: FALLAS EXTERNAS	
Devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente,	
Compensación a clientes por servicios deficientes	
Reclamaciones a Turoperadores	
Investigación de satisfacción al clientes (postventa)	
SUBTOTAL	
TOTAL	
VENTAS NETAS DEL PERIODO	
INDICADORES	
I-1 = Costos de Prevención/ Total Costos de la calidad	
I-2 = Costos de Evaluación/ Total Costos de la calidad	
I-3 = Costos de Fallas internas/ Total Costos de la calidad	
I-4 = Costos de Fallas externas/ Total Costos de la calidad	
I-5 = Costos de Calidad/ Ventas netas	
I-6 = Costos de Prevención/ Ventas netas	
I-7 = Costos de Evaluación/ Ventas netas	
I-8 = Costos de Fallas internas/ Ventas netas	
I-9 = Costos de Fallas externas/ Ventas netas	

Tabla 2.5. Formato para el Resumen mensual de los costos por categorías

AÑO:		UM:				
Mes	Categoría					
	Prevención	Evaluación	Costo de calidad	Fallas internas	Fallas externas	Costo de calidad
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						
TOTAL						

Fuente: Elaboración propia a partir de Cruz y Reyes (2015)

Después de haber analizado varios criterios respecto a los rangos de comportamiento de los costos de calidad, en esta investigación se asume el criterio de Sotolongo(2011) respecto al comportamiento de los costos de calidad con relación a las ventas y el criterio de Campanella(1992) respecto al comportamiento de los costos de calidad por categorías por los siguientes motivos:

En cuanto a Sotolongo(2011):

- Los rangos que propone el autor permiten establecer una valoración de la entidad respecto al comportamiento de sus costos de calidad en

las categorías excelente, muy bueno, bueno, regular y malo

- Estos rangos han sido validados por métodos de expertos en anteriores investigaciones realizadas en otras instalaciones pertenecientes al sector del turismo
- Al presentar estos rangos a la dirección de la entidad objeto de estudio para su aprobación, mostraron un total acuerdo con ellos.

En cuanto a Campanella(1992):

- Los rangos que define para la valoración de los costos de calidad por categorías han sido validados en diversas investigaciones sobre esta temática desarrolladas con éxito en el territorio
- Establece los rangos de costos de calidad por categorías desde una evaluación de bien hasta mal, lo que permite un análisis más pormenorizado
- Le otorga mayor peso en los costos de calidad para una valoración de biena los costos de las categorías de prevención y evaluación
- Al presentar estos rangos ante la dirección de la entidad objeto de estudio para su aprobación, mostraron un total acuerdo con ellos.

A continuación, se presenta la tabla 2.6 donde se resumen los rangos para la valoración de la entidad de los costos de calidad respecto a las ventas y por categorías.

Paso 6: Elaboración del plan de mejoras

Un Sistema de Costos de Calidad no puede por sí mismo reducir los costos y/o mejorar la calidad. Es sólo una herramienta que le permite a la alta dirección conocer la magnitud del problema de los costos, determinar con precisión las áreas de oportunidad y evaluar monetariamente los resultados de los esfuerzos en un plan de mejora de la calidad que posteriormente se efectúe, por ende, se plantea un plan de mejora, conociendo de dónde se parte y qué quiere conseguir, apoyándose en la mejora, siendo un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permiten ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Tabla 2.6 Valoración de la empresa respecto al comportamiento de sus costos de la calidad

Criterio de evaluación	Valoración				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Costos de calidad totales como por ciento de las ventas	< 4%	4% - 6%	6% - 8%	8% - 10%	>10%
Costo de prevención como por ciento del costo total de calidad	No define		40-50%	≈ 25	≈ 10%
Costo de evaluación como por ciento del costo total de calidad	No define		40-50%	≈ 25	≈ 20%
Costo de fallas internas como por ciento del costo total de calidad	No define		0-10%	≈ 25	≈ 40%
Costo de fallas externas como por ciento del costo total de calidad	No define		0-10%	≈ 25	≈ 30%

Fuente: Elaboración propia a partir de Campanella(1992) y Sotolongo(2011)

La 5W+H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (*WHAT*), por qué (*WHY*), cuándo (*WHEN*), dónde (*WHERE*), quién (*WHO*) y cómo (*HOW*). Esta regla creada por Lasswell(1979) puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora. La mejora puede aplicarse como “cambios radicales” o “pequeños cambios”. La primera opción puede aplicarse en pocas ocasiones, mientras que la segunda opción es aplicable en forma reiterada en un mismo proceso. Es la denominada mejora continua

La medición de la efectividad de las acciones de mejora implementadas se fundamenta en una adecuada selección de indicadores que informen qué tan cercanos se está de la meta definida. La información fidedigna y actualizada es un elemento clave para nutrir estas decisiones y lograr la

mejora empresarial.

La determinación de los costos de calidad se diseña teniendo en cuenta cuatro factores fundamentales:

1. Las características de la entidad objeto de estudio.
2. La complejidad de sus procesos.
3. El tipo de cliente al que está dirigido.
4. El avance alcanzado por la entidad objeto de estudio en el proceso de mejora continua.

A partir de los cuales se elabora un reporte único, donde se expresa en unidades monetarias los costos de calidad y no calidad de la entidad. El cual permite a la Dirección conocer y evaluar su comportamiento, los beneficios que se obtienen de un proceso de mejoras, en base no a la reducción de los errores, sino a la reducción de los costos. Debido a que generalmente la administración da más valor a un informe de la calidad basado en la disminución de los costos que a otro basado en la disminución de los fallos. El sistema presenta a la Dirección las áreas de oportunidad más impactantes en términos económicos para poder actuar sobre ellas lo antes posible.

El retardar la información hasta obtener datos exactos de los costos es un error que puede resultar muy costoso e incluso una de las causas que pueden terminar con la implementación de cualquier Sistema de Costos de la Calidad, es decir las cifras de costos deben ser aproximadamente correctas en lugar de estrictamente equivocadas.

Además, incluye el cálculo y análisis de los costos intangibles. Permite registrar e informar los errores y fallos, (percibidos o no), con el objetivo de que sean evaluados y se tengan en cuenta en el programa de mejora de la calidad. De igual forma la dirección propicia que se cree un clima de confianza en el trabajador para que este no tema a posibles medidas disciplinarias y por consiguiente oculte fallos y quejas de clientes.

El reporte de los costos de calidad es estrictamente interno y limitado a unos cuantos puestos de la entidad que inciden en la toma de decisiones para corregirlos fallos, aprobando o negociando acciones sistematizadas de corrección o de mejora. A partir del reporte de costos de calidad se elaboran reportes especiales de los costos de los fallos internos y externos para que sean de conocimiento de todos los empleados.

Las ventajas del procedimiento para la determinación de los costos de calidad propuesto son las siguientes:

1. Proporciona a la dirección una herramienta para dirigir mejor el proceso de mejoras de la calidad. Una vez procesada y cuantificada la información, mediante la determinación de los costos de calidad, se presenta a la Dirección los reportes de los gastos, a fin de que la misma tenga una visión completa de los que la falta de calidad cuesta a la organización. Dichos reportes se hacen en la frecuencia requerida, para soportar las decisiones de la Dirección y la implementación de las acciones de mejora.
2. Proporciona una herramienta para medir de manera uniforme los resultados de cada área y el impacto de las mejoras realizadas. Cuando no se determinan los costos de calidad, frecuentemente cada área habla de la calidad en términos diferentes, creando diversos informes y sistemas difíciles de unificar cuando la alta dirección pretende conocer el cuadro global con respecto a la calidad.
3. Permite identificar todos los gastos y las acciones de mejoras de la organización e integrarlas en una herramienta administrativa que las analiza en un término común, el valor monetario del costo o del ahorro. Además, clasifica las acciones de la administración para la Calidad, de manera tal que facilita solicitar la información sistemática de los gastos y los ahorros. Permite cuantificar monetariamente el avance de todas y cada una de las acciones de mejora implementadas

en la organización, facilitando con ello un mayor conocimiento del desempeño real de cada área.

4. Proporciona un sistema de prioridades para los problemas. Jerarquiza el impacto de los gastos, resalta su relevancia en cuanto al total de importes, de tal manera que facilita a la alta dirección la toma de decisiones y la programación de acciones sistemáticas para la mejora continua con el objetivo de reducir y/o eliminar gastos.

5. Asegura que los objetivos de la calidad estén juntos a los objetivos y fines de la organización. Dado que las actividades relacionadas con la calidad se expresan monetariamente, permite planificarlas tanto a corto como a largo plazo, junto a los objetivos y fines generales de la organización.

6. Mejora el uso eficaz y eficiente de los recursos, brinda la información que permite invertir donde se pueda obtener los máximos beneficios, además de proporcionar una medida de las mejoras realizadas. La información procesada permite detectar los puntos en los que es conveniente no hacer algo o dejar de aplicar ciertas acciones de mejora e invertir esos recursos en otros puntos que sí lo necesitan para obtener los máximos beneficios para la organización. Se asignan los recursos sólo donde se esperan resultados positivos, ahorros, mejoras de la calidad, evita cometer errores al asignar recursos donde no se justifique económicamente. Permite conocer lo que la organización invierte en cada una de las acciones de mejora de la calidad, así como si las mismas le ofrecen la eficiencia deseada o esperada, a partir de si se obtiene o no ahorros por su implantación.

7. Aporta un nuevo enfoque para hacer el trabajo bien todas las veces. Dado que puede identificarse claramente lo que le cuesta a la organización producir o brindar un servicio de calidad defectuosa, brinda elementos de fuerza y precisos para fundamentar

económicamente la necesidad de hacer bien el trabajo todas las veces y permite calcular el ahorro que se obtiene por trabajar sin reproceso ni reinspecciones.

8. Ayuda a establecer nuevos procesos. Al calcularse las pérdidas cuando no se logran procesos eficaces y eficientes, brinda la información para determinar la necesidad de establecer procesos que garanticen dichos indicadores en toda la organización.

9. La reducción de los costos de calidad es una de las mejores maneras de incrementar los beneficios de una organización. Es por ello que se plantea que la calidad es una reserva de la producción (y de los servicios), dado que, por supuesto es necesario para una organización invertir en calidad, necesita controlar estos gastos para lograr que sean mínimos y en la misma medida que los disminuye, aumentan sus beneficios. Dado que el precio de un producto o servicio está conformado por la sumatoria del costo y la ganancia, si la organización logra disminuir sus costos, a precios constantes, aumentará indiscutiblemente sus ganancias o beneficios, lo cual logra sin grandes inversiones en tecnología, ni ampliaciones de su capacidad.

Un programa de calidad total, enfocado a la reducción de costos, incluye verificaciones periódicas, con el fin de detectar y analizar la posibilidad de que se estén efectuando tareas innecesarias o que ya no sean requeridas por los sistemas de control. A menudo se llega a la conclusión, de que no hay nada más absurdo que hacer bien un trabajo que no se necesita o que no aporta ningún valor añadido a los clientes externos o internos de la empresa.

El procedimiento para la determinación de los costos de calidad no puede por sí mismo reducir los costos y/o mejorar la calidad. Es sólo una herramienta que le permite a la Alta Dirección conocer la magnitud del

problema de los costos, determinar con precisión las áreas de oportunidad y evaluar monetariamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua de la calidad.

Generalmente, cuando una empresa implanta un programa de calidad total, los costos derivados del mismo suelen ser elevados al principio. Ello es debido a que en la fase inicial se debe destinar cuantiosos recursos (financieros, humanos, etc.) en el diseño del programa y en la formación de los empleados. Sin embargo, los costos de sostenimiento suelen ser reducidos; tanto porque los costos de formación y diseño ya se han soportado previamente, o porque los costos de los fallos empiezan a reducirse como consecuencia de los beneficiosos efectos aportados por el programa de calidad.

CAPITULO III

CAPITULO III. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN EL CLUB CIENFUEGOS

En este capítulo se da cumplimiento al tercer objetivo específico de la investigación, enmarcado en aplicar el procedimiento seleccionado en el Club Cienfuegos. Para lo cual se abordan los epígrafes que se presentan en la figura 3.1.

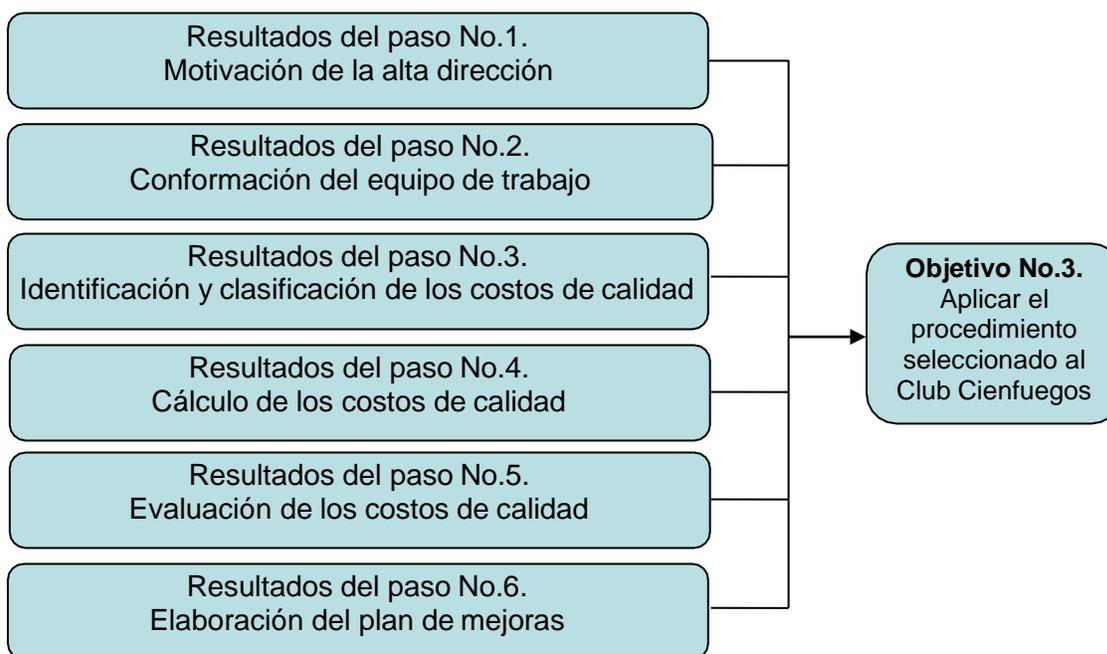


Figura 3.1 Estructura organizativa del capítulo 3

3.1 Aplicación del procedimiento para la determinación de los costos de calidad en el Club Cienfuegos

Dada la necesidad de la identificación, cálculo y evaluación de los costos de calidad en el Club Cienfuegos, se cuantifica y valora el resultado de estos rubros en el período correspondiente al año 2021, diseñando una propuesta de plan de mejoras para períodos posteriores.

Para dar respuesta económica a la calidad de los servicios que presta el Club Cienfuegos, el autor se vale del procedimiento propuesto para cuantificar los costos de calidad, se describe a continuación los resultados por pasos del procedimiento aplicado y de esta forma

contribuir a la gestión de la calidad.

3.1 .1 Resultados del paso 1: Motivación de la alta dirección

Para lograr el apoyo y motivación de la dirección y cada una de las áreas funcionales de la entidad para la determinación de los costos de calidad, se realiza un encuentro con los directivos de la Sucursal Palmares Cienfuegos; director, subdirector adjunto, subdirectora de operaciones, subdirectora contable y financiera y todos los especialistas del departamento Club Cienfuegos. Este primer paso se desarrolla en el año 2022 cuando se comienza dicha investigación.

Se realiza una presentación donde se explica los elementos fundamentales asociados a la calidad, haciendo hincapié en los beneficios que conducirá la determinación y análisis de los costos de calidad según el procedimiento propuesto, todo enfocado en un lenguaje económico para captar la atención y validar la importancia que acarrea el tema. Se subraya el valor de los costos de calidad para la buena marcha del Club Cienfuegos, dado que:

- Se pueden reconocer las oportunidades para reducir la falta de satisfacción del cliente.
- Permite cuantificar la dimensión del problema de calidad en términos monetarios.
- Aporta una herramienta a la dirección para facilitar actividades de mejoramiento.

Se explica de forma detallada la manera en que se identifican y determinan los costos de calidad, indicándose además el trabajo dedicado que se necesita por parte de la Subdirección Contable y Financiera para colaborar con toda la información contable necesaria que

podiera aportar el subsistema de costos u otros datos de interés para la investigación, además de la Subdirección de Operaciones y el Departamento Club Cienfuegos. Se enfatiza además en los resultados que razonablemente se esperan obtener del estudio que se realiza en el Club Cienfuegos.

Una vez que se le muestra a la dirección la manera de aplicar el procedimiento en el Club Cienfuegos, se percibe el marcado interés por parte de la directiva en conocer la identificación y medición de los rubros o recursos que en función de la calidad se sacrifican para la prestación de los servicios.

Se evidencia total conformidad con la aplicación del procedimiento por parte de la dirección de Sucursal Palmares Cienfuegos y el Club Cienfuegos.

3.2 Resultados del paso 2: Conformación del equipo de trabajo

Para la creación del equipo de trabajo se realiza una selección del personal de Sucursal Palmares Cienfuegos, profesores de Centro de Capacitación del Turismo y de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, así como de reconocidos profesionales del territorio como posibles candidatos a especialistas. Se efectúan entrevistas para determinar el grado de motivación, interés en formar parte de la investigación, habilidades y disposición de trabajo en equipo, conocimientos sobre el tema a investigar, años de experiencia en el sector y que fueran de nivel superior. Se presenta en el Anexo 2 los especialistas seleccionados. A partir de entrevistas realizadas

Luego de analizar cada uno de los 20 candidatos a especialistas, se eligen los 10 especialistas con mayores aptitudes y actitudes para conformar el equipo de trabajo, en correspondencia con la utilidad de sus criterios para los objetivos de la investigación. Atendiendo a ello se seleccionan como especialistas los candidatos No 6, 7, 11, 12, 14, 16,

17, 18, 19 y 20 tal y como se presenta en el Anexo 2

El equipo de trabajo queda conformado por 10 especialistas, los cuales poseen:

- Nivel Académico. Figura 3.2
 - el 50% (5) Licenciado en Contabilidad y Finanzas,
 - el 20% (2) Licenciado en Economía,
 - el 10% (1) Ingeniero Industrial,
 - el 10% (1) Licenciado en Turismo y
 - el 10% (1) Licenciado en Educación.

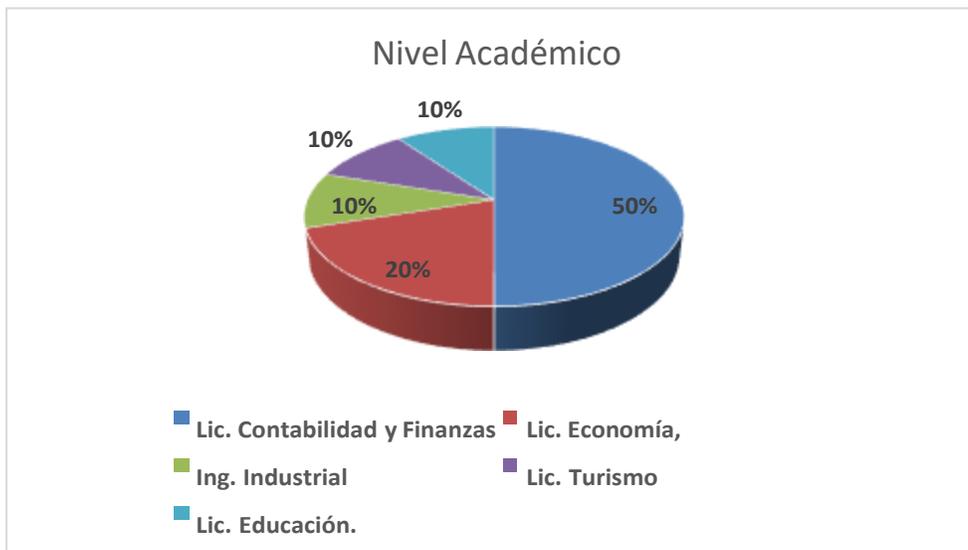


Figura 3.2 Nivel académico del equipo de trabajo Fuente: Elaboración propia

- Nivel Científico. Figura 3.3
 - el 10% (1) Doctor en Ciencias Contables y Financieras,
 - el 60% (6) Especialista en Gestión Contable y financiera para el Turismo,
 - el 20% (2) Máster en Contaduría,
 - el 10% (1) 1 Máster en Administración de Negocios

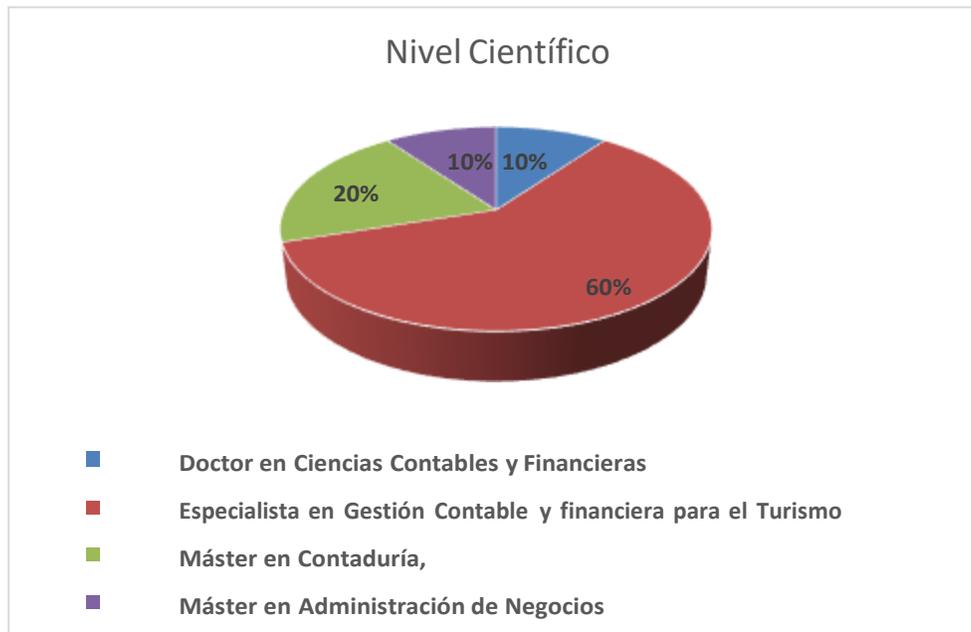


Figura 3.3 Nivel científico del equipo de trabajo Fuente: Elaboración propia

Los cuales en su conjunto presentan más de 26 años de experiencia vinculados al Turismo, alto nivel de motivación e interés en formar parte de esta investigación, cuentan con conocimiento sobre calidad y sus costos y tienen habilidades para el trabajo en equipo.

3.3 Resultados del paso 3: Identificación y clasificación de los costos de calidad

El grupo de especialistas define a partir de la identificación de los elementos que en función de la calidad de los servicios competen al Club Cienfuegos y teniendo en cuenta la lista de chequeo presentada en el Capítulo II (tabla 2.3) para la identificación y clasificación de los costos de calidad los que a continuación se detallan ajustada para el Club Cienfuegos.

3.3.1 Costos de prevención

El Club Cienfuegos tiene gastos asociados a la capacitación del personal tanto directo como indirecto de los servicios turísticos, dado que el personal que se encuentre directamente con el cliente u otros que por su labor puedan afectar la calidad del servicio; debe ser personal idóneo, poseer habilidades individuales y experiencia práctica, por ello se realizan capacitaciones en la actividad a desempeñar.

Por necesidad de la Sucursal Palmares Cienfuegos se solicitan una serie de acciones de superación que son impartidos por especialistas del territorio o por el Centro de Capacitación del Turismo para la actualización y superación en diferentes tópicos.

Además, existen gastos de mantenimiento que se generan por mantenimiento, calibración y verificación de equipos, mantenimiento propio, servicios contratados de mantenimiento y gastos de materiales para mantenimiento.

Se listan a continuación en la tabla 3.2 los posibles costos de prevención identificados.

3.3.2 Costos de evaluación

Los costos de evaluación se clasifican para esta categoría a partir de lo establecido en el Manual de Calidad de la Sucursal Palmares Cienfuegos.

En este caso se identifican el control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, en su proceso de gestión de los aseguramientos incluye todo lo relacionado con asegurar que los productos suministrados cumplen con las especificaciones y requerimientos necesarios para la prestación de servicios, la evaluación de proveedores y el establecimiento y la negociación de los requisitos de los aseguramientos

Tabla 3.2. Identificación y clasificación de los costos de prevención

CATEGORÍA	COSTO POR:
Prevención	<u>Capacitación del personal</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de postgrado. • Entrenamientos de postgrado • Cursos de capacitación técnica a trabajadores • Cursos de capacitación idiomática a trabajadores • Entrenamiento técnico. • Conferencias. • Talleres. • Seminarios.
	<u>Mantenimiento</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento, calibración y verificación de equipos. • Mantenimiento propio. • Servicios contratados de mantenimiento. • Gastos de materiales para mantenimiento

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de los especialistas

Se identifica también la medición de la satisfacción del Cliente, a partir del Tratamiento de las No Conformidades, del Producto No conforme, Acciones Correctivas, la Protección al Consumidor y la medición de la satisfacción del Cliente. Elaborándose informes mensuales de los resultados y realizando los análisis correspondientes.

Existen además gastos asociados a la auditoría interna que se realiza por la dirección de la Sucursal, a partir de un programa anual de auditorías, para determinar si la calidad el servicio prestado es conforme con las disposiciones.

Conjuntamente existen gastos asociados a la revisión por la dirección que se lleva a cabo de forma periódica por la Alta Dirección de la de la Sucursal Palmares Cienfuegos.

Se describen a continuación en la tabla 3.3 los posibles costos de evaluación identificados para esta categoría.

Tabla 3.3. Identificación y clasificación de los costos de evaluación

Categorías	Costo por:
Evaluación	<u>Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente</u> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de las especificaciones y requerimientos necesarios de los productos suministrados para la prestación de servicios, • Evaluación de proveedores. • Control del cumplimiento de los requisitos de los aseguramientos
	Medición de la satisfacción del Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las No Conformidades. • Protección al Consumidor. • Medición de la satisfacción del Cliente.
	Auditorías Internas
	Revisión por la dirección

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de los especialistas

3.3.3 Costos de fallas internas

Se presentan como posibles fallas que a pesar de todas las medidas aplicadas anteriormente precaviéndolas, aquellas que se materializan y pueden perjudicar la calidad del servicio o de la operación en general, pero que se corrigen antes de ser percibidas por el cliente. Entre ellas se identifican las que se detallan en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Identificación y clasificación de las fallas internas

CATEGORÍA	COSTO POR:
Fallas internas	Servicios defectuosos detectados antes de llegar al cliente
	Deterioros de medios de rotación
	Faltantes de medios de rotación

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de los especialistas

3.3.4 Costos de fallas externas

Para analizar el impacto de las fallas externas que dan al traste con la calidad del servicio durante el período en estudio; se realiza una revisión de los resultados de las encuestas efectuadas para medir la satisfacción de los clientes y tabuladas por el Club Cienfuegos por la especialista correspondiente, así como se examinan las quejas y reclamaciones efectuadas por servicios que provocan inconformidades a los clientes, además de un análisis exhaustivo de sus registros contables. De todo ello se identifican como posibles fallas externas las que se muestran en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Identificación y clasificación de las fallas externas

CATEGORÍA	COSTO POR:
Fallas externas	Devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente
	Compensación a clientes por servicios deficientes
	Reclamaciones a Turoperadores
	Investigación de satisfacción al clientes (postventa)

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de los especialistas

3.4 Resultados del paso 4: Cálculo de los costos de calidad

Actualmente las empresas se encuentran en la necesidad de mejorar la calidad no sólo de sus productos y servicios, sino también de su gestión empresarial, por lo que se hace necesario establecer con los costos de la

calidad una herramienta de evaluación para analizar como las actividades son llevadas a cabo, planificarlas y dar seguimiento identificando los recursos para obtener los mejores resultados.

Para realizar el cálculo de los costos asociados a la calidad y el resumen mensual por categorías, cuyos resultados por cada categoría, por meses y por tipo de costo se listan según los formatos presentados en el Capítulo II (tabla 2.4y 2.5).

A continuación, se detallan los montos sacrificados en función de la calidad en el Club Cienfuegos y se determina entonces por meses y categorías el costo de calidad (prevención y evaluación) y el costo de no calidad (fallas internas y fallas externas) según se observa en la tabla 3.6, un resumen de los resultados obtenidos el año 2022.

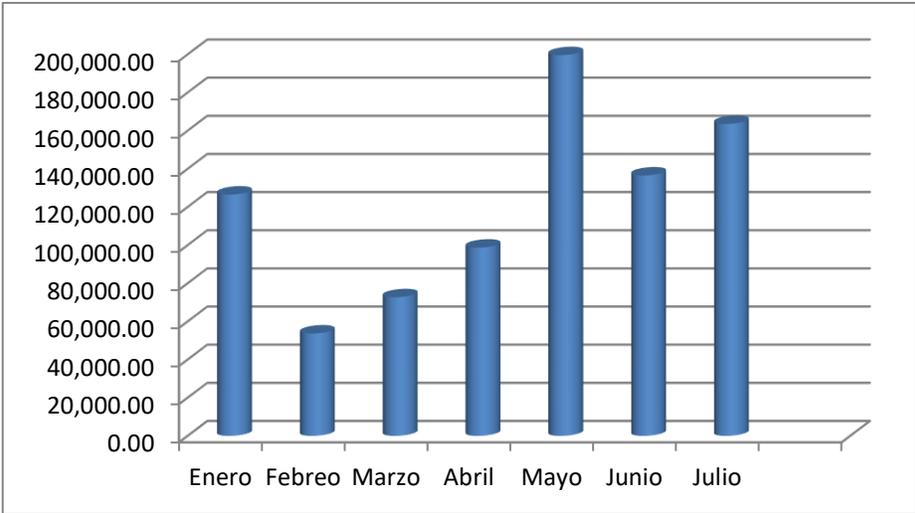
Tabla 3.6. Resumen mensual de los costos por categorías para el año 2022

AÑO: 2022		UM: MT				
Mes	Categoría					
	Prevención	Evaluación	Costo de calidad	Fallas internas	Fallas externas	Costo de no calidad
Enero	\$ 126,518.30	\$ 26895.05	\$ 153,413.35	\$ 1,295.45	\$ 0,00	\$ 1,295.45
Febrero	53,691.24	27,440.4	81,131.64	1,044.51	0,00	1,044.51
Marzo	72,691.04	29,304.35	101995.39	3,408.28	0,00	3,408.28
Abril	98,691.70	24,713.65	123,405.35	2,988.64	0,00	2,988.64
Mayo	199,616.17	30,712.5	230,328.67	17,957.36	0,00	17,957.36
Junio	136,534.38	28,759	165,293.38	4,153.75	0,00	4,153.75
Julio	163,568.61	25,804.35	189,372.96	13,795.00	0,00	13,795.00
TOTAL	\$ 851,311.44	\$ 193,629.3	\$ 1,044,940.74	\$ 44,642.99	\$ 0,00	\$ 44,642.99

Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos realizados **Costos de prevención**

Los costos de prevención, se reportan en \$ **851,311.44**; con mayor incidencia en los meses de Mayo (23%) y Julio (19%), como se aprecia en la figura 3.4; motivado por los servicios contratados de mantenimiento y los gastos de materiales para mantenimiento

Costos de Prevención Figura 3.4 (elaboración propia a partir de tabla 3.6)



Costos de evaluación

En cuanto a los costos de evaluación, ascienden a un monto de: \$ **193,629.3** con mayor incidencia en los meses de Mayo (16%) y Marzo (15%) esto llevado a cabo por el control de directivos de la entidad a sus diferentes áreas así como reuniones para el chequeo de la calidad.



Figura 3.5. Costos de evaluación

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 3.6

Costos de calidad

Calculados los costos de prevención y los costos de evaluación en el periodo, se determina que: Costos de calidad = costos de prevención + costos de evaluación teniendo un monto de **\$1,044,940.74**. Siendo el mes de Mayo (22%) y el mes de Julio (18%) los meses con más recursos invertidos en función de la calidad

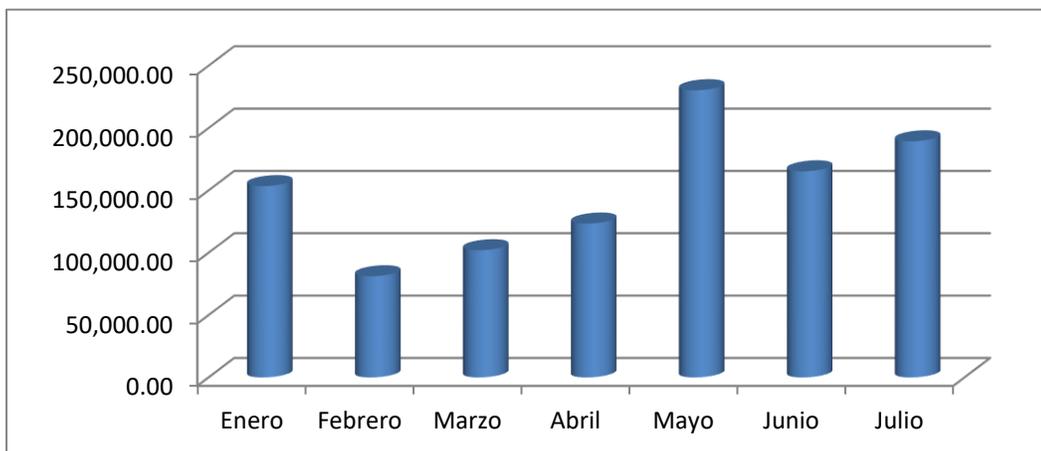


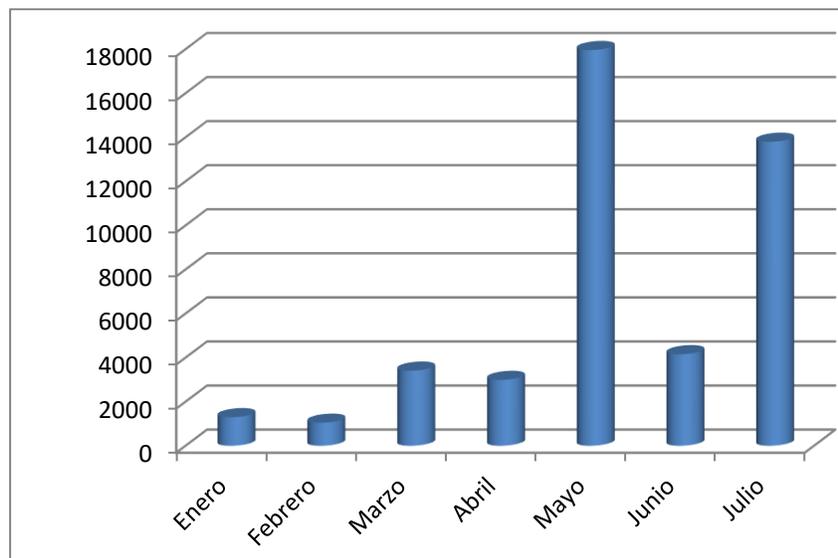
Figura 3.6. Costos de evaluación

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 3.6

Costos por fallas internas

Con respecto a los costos por fallas internas, se obtienen \$ **44,642.99**, con mayor incidencia en los meses de mayo (40%) y julio (30%), como se aprecia en la figura 3.5; motivado por el deterioro de mercancía para la venta y el deterioro de útiles y herramientas.

Costos de fallas internas Figura 3.7 elaboración a partir de tabla (3.6)



Costos por fallas externas

Con respecto a los costos por fallas externas, no se reportan montos producto de devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente, ni compensación a clientes por servicios deficientes, ni reclamaciones a Turoperadores, ni de investigación de satisfacción a clientes (postventa).

Costos de no calidad

Calculados los costos de fallas internas y al no existir costos de fallas externas en el periodo, se determina que los costos de no calidad coinciden con los costos de fallas internas, puesto que: Costos de no calidad = costos de fallas internas + costos de fallas externas.

3.5 Resultados del paso 5: Evaluación de los costos de calidad

Una vez calculados los costos de calidad se hace necesario analizar estos resultados con los indicadores de evaluación propuestos para el análisis, ya sea como elemento de comparación el total de costos de calidad o las ventas totales y de esta forma que enriquezcan la información aportando herramientas de valor para la toma de decisiones a la administración, para lo cual se toma el año 2022 (primeros siete meses).

Tomando como criterio de evaluación los costos totales de calidad, se observa en la tabla 3.7 un resumen de los resultados correspondientes al año 2022 (primer semestre), donde en su comportamiento los costos por prevención sobresalen con el 95% del total de los costos del año.

Tabla 3.7. Resumen de los resultados correspondientes al año 2022. Criterio de evaluación los costos totales de calidad.

Costo por:	TOTAL	%
Prevención	\$ 851,311.44	82%
Evaluación	193629.3	18%
Costo de calidad	\$ 1,044,940.74	100%
Fallas internas	\$ 44,642.99	4%
Fallas externas	0,00	0%
Costo de no calidad	\$ 44,642.99	4%
Total	\$1,089,583.73	

Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos realizados

Tomando como criterio de evaluación los costos totales de calidad, se observa en la figura 3.6 los resultados correspondientes al año 2022 (primeros siete meses), donde en su comportamiento los costos de calidad sobresalen con el 82% del total de los costos del año.

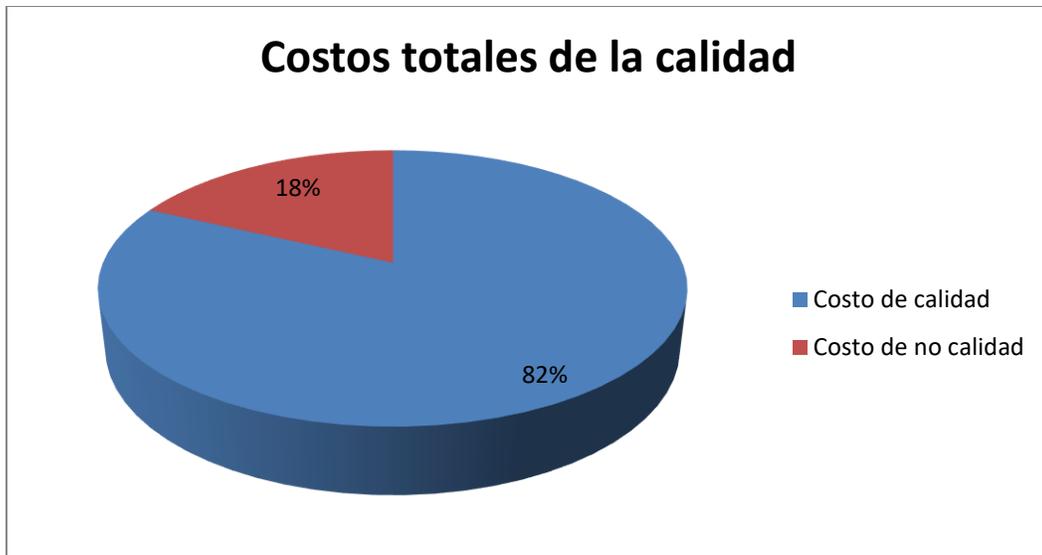


Figura 3.6. Costos totales de calidad Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 3.7

Según la valoración de los autores estudiados el Club Cienfuegos tiene los costos de calidad evaluados de la siguiente manera:

- Costos de prevención con un total de \$ **851,311.44**, que representan el 82% de los costos totales de calidad, siendo mayor al 50%, valorándose de bueno.
- Costos de evaluación con un total de \$ **193629.3**, que representan el 12% de los costos totales de calidad, siendo menor de 20%, valorándose de mal.
- Costos de fallas internas con un total de \$ **44,642.99** que representa el 4% de los costos totales de calidad, estando en el rango de 0 - 10%, valorándose de bueno.
- Costos de fallas externas con un total de \$ 0,00, que representan el 0% de los costos totales de calidad, estando en el rango de 0 - 10%, valorándose de bueno.

Otro criterio de evaluación de los costos totales de calidad se define a partir del comportamiento de sus categorías como porcentaje de las ventas del Club Cienfuegos, las cuales se desglosan por meses en la

tabla 3.8 y figura 3.7. Obteniendo los mayores ingresos por este concepto en los meses de febrero (16%) y abril (16%).

Tabla 3.8. Ventas Club Cienfuegos correspondientes al año 2022

AÑO: 2022		UM: MT
Mes	Ventas	%
Enero	\$ 2,572,097.14	15%
Febrero	2,724,220.06	17%
Marzo	2,585,736.21	15%
Abril	2,735,047.91	17%
Mayo	1,847,709.95	11%
Junio	1,516,172.01	9%
Julio	2,442,676.41	14%
TOTAL	\$16,423,659.69	

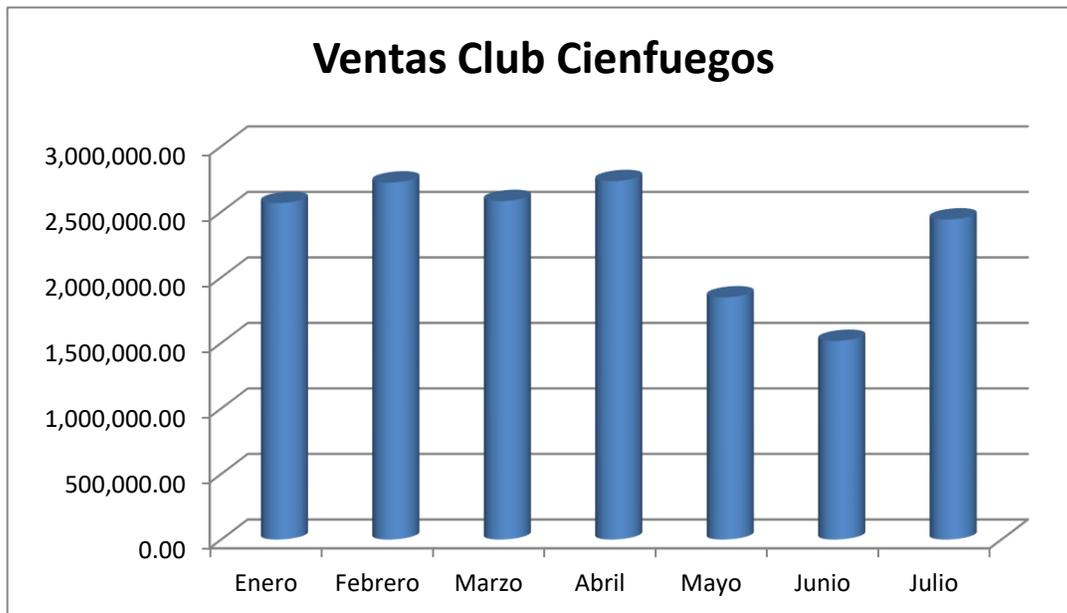


Figura 3.7. Ventas del Club Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 3.8

Se observa en la tabla 3.9 un resumen de los resultados correspondientes al año 2022, donde según su comportamiento los costos de prevención sobresalen con el 5% del total de las ventas del año.

Tabla 3.9. Resumen de los resultados correspondientes al año 2022. Criterio de evaluación las ventas totales.

Costo por:	TOTAL	% VENTAS
Prevención	\$ 851,311.44	5%
Evaluación	193629.3	1%
Costo de calidad	\$ 1,044,940.74	6%
Fallas internas	\$ 44,642.99	0%
Fallas externas	0,00	0%
Costo de no calidad	\$ 44,642.99	0%
Total	\$ 1,089,583.73	6%

Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos realizados

A partir de los criterios de evaluación recopilados de la revisión bibliográfica y su comparación con los resultados obtenidos de la determinación de los costos de calidad en el Club Cienfuegos, se valora que los costos de calidad totales como por ciento de las ventas es muy bueno, puesto que es del 6% y se encuentra entre el 4% y el 6% que es el indicador considerado muy bueno en este sentido. En la tabla 3.10 se realiza la valoración que corresponde según los criterios asumidos en la investigación.

Tabla 3.10. Valoración del Club Cienfuegos respecto al comportamiento de sus costos de la calidad

Criterio de evaluación	Club Cienfuegos (%)	Valoración				
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Costos de calidad totales como por ciento de las ventas	6	< 4%	4% - 6%	6% - 8%	8% - 10%	>10%
Costo de prevención como por ciento del costo total de calidad	82	No define		40-50%	≈ 25	≈ 10%
Costo de evaluación como por ciento del costo total de calidad	18	No define		40-50%	≈ 25	≈ 20%
Costo de fallas internas como por ciento del costo total de calidad	4	No define		0-10%	≈ 25	≈ 40%
Costo de fallas externas como por ciento del costo de calidad	0	No define		0-10%	≈ 25	≈ 30%

Fuente: Elaboración propia a partir de Sotolongo(2010) y Campanella(1992) y de resultados de las tablas 3.8 y 3.9

El comportamiento del Club Cienfuegos en cuanto a los costos de calidad en el primeros 7 meses del año 2022 en sentido general es adecuado, puesto que se invierten en acciones de prevención el 82% de los costos totales de calidad y un 18% en acciones de evaluación de los costos totales de calidad, lo que implica que solo se reporten fallas internas al 4%. Siendo de un 0% los costos de fallas externas.

De esta forma quedan identificados y determinados los costos de calidad en el Club Cienfuegos para los primeros siete meses del año 2022. Información con la cual la dirección puede perfeccionar sus procesos

directivos y desarrollar de forma más precisa la toma de decisiones respecto a los costos y la gestión de la calidad.

3.6 Resultados del paso 6: Elaboración del plan de mejoras

Hoy en día las empresas deben ser cada vez más eficientes y efectivas, de manera de optimizar la calidad y el precio de los servicios o productos que brinda a sus clientes para ser competitivas y así mantener o aumentar su llegada al mercado. Una forma de mejorar estos parámetros es mediante la aplicación de un plan mejora.

El Club Cienfuegos trabaja para cumplir los requisitos del cliente y lograr su satisfacción. Requiere de métodos para adoptar acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición. Las acciones correctivas deben ser apropiadas al impacto de los problemas encontrados.

Para lo cual es necesario evaluar los objetivos y metas planteadas para el desarrollo y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad y trazar acciones de mejora de forma continuada para lograr su eficacia mediante el uso de la Política de la Calidad, los Objetivos de la Calidad, los resultados de las auditorías internas, el análisis de los datos obtenidos en las actividades de seguimiento y medición, el tratamiento de las no conformidades, en la determinación del producto no conforme, acciones correctivas, los resultados de las evaluaciones externas y la revisión por la Dirección.

Por lo que se culmina esta investigación con una propuesta de plan de mejoras para el Club Cienfuegos en función de la calidad, que puede constituir el punto de partida para la dirección en cuanto a la toma de decisiones.

Las acciones a realizar que conforman el plan de mejoras propuesto para el Club Cienfuegos en el período 2022-2023, puesto en marcha desde mediados del 2022, se detallan en el Anexo 3, con el propósito de cada una, el tiempo o secuencia de su realización, la persona o personas responsables de llevar a cabo la acción, el lugar donde se ejecutará la acción y el método o forma.

Las acciones que se proponen del plan de mejoras a partir de agosto de 2022 y que ya fueron cumplimentadas son:

- Se aplican y procesan mensualmente encuestas a los clientes del Club Cienfuegos.
- Se analizan mensualmente los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes del Club Cienfuegos, emitiendo informe de los resultados a la Sucursal Palmares Cienfuegos.
- Se analizan mensualmente las opiniones reflejadas en el libro de cliente del Club Cienfuegos, emitiendo informe de los resultados a la Sucursal Palmares Cienfuegos.
- Se analizan mensualmente los resultados de la Encuesta de Destino (INFOTUR)
- Se da seguimiento mensualmente a las opiniones del sitio Trip Advisor y redes sociales.
- Se realiza al cierre de cada período contable la identificación por categorías de los costos de calidad.
- Se determinan los costos de calidad (prevención y evaluación) y no

calidad (fallas internas y fallas externas).

- Se analizan mensualmente los costos de calidad del Club Cienfuegos por categorías, al cierre de cada período contable, realizando su evaluación según los criterios de análisis de los diferentes autores estudiados. Se emite informe de evidencia del trabajo realizado a la administración, donde se detallan los resultados para ser utilizado como herramienta de gestión.
- Se solicitó y realizó el curso de Actualización de servicios gastronómicos con la profesora del Centro de capacitación del turismo en Cienfuegos.
- Se revisaron los procesos y procedimientos para actualizar el marco regulatorio a partir de las nuevas condiciones existentes en la nueva normalidad debido a la pandemia, teniendo en cuenta los protocolos establecidos por el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Salud Pública.
- Se solicitó a la Oficina Territorial de Normalización el curso de auditores internos para sistemas de gestión según la ISO 19011/2018 y se impartió a los nuevos auditores internos.

Con esta investigación se contribuye al perfeccionamiento del sistema de gestión de la calidad existente en el Club Cienfuegos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La identificación y cálculo de los costos de calidad contribuye al sistema de gestión de la calidad, toda vez que favorece la sensibilización del personal acerca de la gestión de costos y la importancia de la calidad en los resultados, de igual forma ayuda a detectar problemas con incidencia en costos para encarar la solución de los mismos.
2. El Club Cienfuegos forma parte del sistema de gestión de la calidad implementado en la Sucursal Palmares Cienfuegos, sin embargo, no se logran identificar y determinar los costos por fallas externas
3. Los resultados obtenidos en la determinación de los costos de calidad para el año 2022 en el Club Cienfuegos, denotan que el 82% de los recursos sacrificados en función de la calidad se corresponden a acciones enfocadas a la prevención.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Que se divulgue a todas las áreas del Club Cienfuegos los resultados obtenidos en esta investigación.
2. Que se incluya el cálculo de los costos de la calidad en el sistema de gestión de la calidad del Club Cienfuegos.
3. Que se continúe trabajando en aras de la generalización de este procedimiento para la identificación y cálculo de los costos de calidad en el resto de los departamentos de la Sucursal Palmares Cienfuegos.
4. Que se tome la propuesta de plan de mejoras como punto de partida para iniciar un trabajo en aras del incremento de la calidad del servicio en el Club Cienfuegos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, V. (1990). *Dirigir con Calidad total*. Editorial ESIC.
- Álvarez, J. (1996). *Contabilidad de Gestión avanzada. Planificación, control y experiencias prácticas*. Mc Graw Hill.
- Amati, O. (2017). *Costos de Calidad y de no calidad: Gestión 2000 SA*.
- Armenteros, Y., Reyes, R. y Tascón, L. (2017). *Estrategia para la mejora de la calidad del servicio en la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos* (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (AECA). (1995). *Costes de Calidad. Principios de Contabilidad de Gestión*.
- Ávila, M. (2013). *La calidad de los servicios en Turismo. Retos y perspectivas*. Ministerio del Turismo.
- Baujín, P., y Vega, V. (2005). *Diseño y validación del sistema de costo por actividades para el sector hotelero* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Bernillon, A. (1992). *Implantar y Gestionar la Calidad Total*. Ediciones Gestión 2000.
- Berry, T.H. (1992). *Como gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Editorial McGraw Hill.
- Blondín, A., y Reyes, R. (2014). *Identificación y cálculo de los costos de calidad en la Tienda El Gallo. CARACOL Cienfuegos* (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Bull, A. (1994). *La Economía del Sector Turístico*. Alianza Editorial.
- Campanella, J. (1992). *Principios de los costos de la calidad*. Diaz de Santos SA.
- Campanella, y Corcorán. (1997). *Principles of quality costs*. Quality progres.
- Como hacer un arma estratégica de la calidad. <http://www.gestiopolis.com> 16 de Julio del 2020.
- Crosby. P. (1990). *Hablemos de Calidad*. Editorial McGraw Hill.

- Climent, S. (2013). *Los Costes de Calidad como estrategia empresarial en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la CV.*: Servicio de Publicaciones.
- Crosby, P. (1994). *Hablemos de Calidad*. McGraw Hill.
- Cruz, y Reyes. (2015). *Los costos de calidad en la Tienda El Fundador. CARACOL Cienfuegos* (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión Integral de la Calidad. Implementación y Certificación*: Ediciones Gestión 2000.
- Cuervo, M. (2010). *Costos de calidad* (Universidad Javeriana.).
- Deming. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: Out of the Crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Descripción de cuentas para el manejo de la calidad. <http://www.ilustrados.com>, 16 de Julio del 2020.
- Díaz, María Antonia, Jouve, Linares, y Sánchez, A. (2003). *El sistema Turístico*.
- Enrick. N.L. (1989). *Control de calidad y Beneficio empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Estándares de calidad: La regla del éxito. [http:// www.tui.com/](http://www.tui.com/), 12 de Julio del 2020.
- Garbey, N. (2003). *III Encuentro Internacional de Contabilidad y Finanzas: Tratamiento Contable de los Costos de Calidad: Una Propuesta para su Aplicación en Instalaciones Turísticas*.
- García, N. (2021). *Los Costos de Calidad en el proceso de elaboración culinaria del Hotel Punta la Cueva de Cienfuegos*.
- Gavín, D. & Castillo, E. (2005). *Metodología Contable para el Control de los Costos de Calidad en el Hotel Gran Caribe Jagua*.
- Gavín, D. (2020). *Los costos de calidad de HAVANATUR Centro en la actividad de cruceros en Cienfuegos*.
- Gómez, E. (2013). *Cálculo de los costos de calidad en la Unidad Empresarial de Base Producciones Varias Cienfuegos*. Revista Visión de Futuro, 17(2), 114-131

- González, R. (2012). *Calidad y gestión. Costes de calidad*.
- González, R. (2015). *Diagnóstico de los costos de no calidad en la actividad de restauración en dos restaurantes pertenecientes al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. Cuba*. (Tesis de Maestría). Universidad de Holguín
- Guerra, O., y Martín, M. (2012). *Procedimiento para la gestión de los costos de calidad a través de los procesos y subprocesos del sistema de gestión de la calidad en la Industria cubana del mueble* (Tesis Doctoral). Universidad Central Martha Abreus.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Félix Varela.
- Herrera, P y López, M. (2020). *El turismo: la gestión de la calidad y sus costos*. Ministerio de Turismo. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
- ISO TC 176/STTG. *Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario*. ISO 9000:2000.
- ISO TC 176/STTG. *Sistema de Gestión de la Calidad –Recomendaciones para la mejora del desempeño*. ISO 9000:2000.
- ISO TC 176/STTG. *Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos*. ISO 9000:2000.
- Jiménez, M. (1997). *La calidad como estrategia competitiva*. Tebar Albacete. Gestión, rentabilidad y auditoría.
- Jorge, y Ávila, I. (2010). Los costos de Calidad en las empresas de servicio. Observatorio de La Economía Latinoamericana. *Revista Académica de Economía, (133)*
- Juran, J., y Gryna. (1995). *Análisis de la Calidad*. Mc Graw Hill.
- López, M. (2018). *Los costos y el control total de calidad*. Conferencia presente dat de Maestría en Contabilidad, Universidad de La Habana.
- López, M., Martín, M., Rodríguez, F., Martínez, G., y Suárez, A. (2010). *Sistemas de costos*: Félix Varela.
- Marrero, Y., y Fernández, Y. (2018). *Los costos de calidad en tiendas minoristas* (Tesis de Maestría). Universidad de la Tunas.
- Ministerio del Turismo, (MINTUR), (2016). *Política de Calidad*.
- MINTUR, (2020). *Manual de Calidad. Grupo Empresarial Extra-hotelerio Palmares Sucursal Cienfuegos*.
- MINTUR, (2021). *Sucursal Palmares Procedimiento de Organización*.
- Norma Cubana ISO 9000. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad*.
- Norma Internacional ISO 9004. (2018). *Gestión de la Calidad*.

Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido.

- Oficina Nacional de Normalización. (2015a). *NC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Oficina Nacional de Normalización. (2015b). *NC ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. [https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4 v.es](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es)
- Oficina Nacional de Normalización. (2019). *NC ISO 10004. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el seguimiento y la medición*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10004:ed-1:v1:es>
- Ojeda, y Reyes. (2015). *Cálculo de los costos de calidad en la Nueva Isla, Caracol, Cienfuegos* (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Organización Internacional de Normalización, (ISO), ISO TC 176/STTG. *Guía para la gestión de los efectos económicos de la calidad*. ISO 10014:1998.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (1991). *Conferencia Internacional sobre las Estadísticas de Viajes y Turismo. Resoluciones*.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2013). *Comité de Apoyo a la Calidad*.
- Oropesa, M. (2010). *Costos totales de la calidad. Escuela de Hotelería y Turismo "Hermanos Gómez"*.
- Pagella, N. (2000). *El sistema de costo de Calidad: una forma de medir la gestión de la empresa*.
- Partido Comunista de Cuba, (PCC), (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba*.
- Peñate, V., Reyes, R., y Pérez, D. (2014). *Identificación y cálculo de los costos de calidad en la Peletería Siglo XXI. CARACOL Cienfuegos* (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Polimeni, R., Fabrozzi, F. y Adelberg, A. (2005). *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Félix Varela.
- Rangel, L., Reyes, R., y Pérez, D. (2017). *Los costos de calidad en el proceso de elaboración de alimentos. CARACOL Cienfuegos* (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Reyes, M. (2020). *Costos de Calidad. Curso Administración de Costos*.
- Reyes, R., Martín, M., y Infante, J. (2016). *Procedimiento para la gestión del costo por enfermedades y pacientes en los hospitales generales cubanos. Su aplicación en Cienfuegos* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras). Universidad Central Marta Abreus de las Villas.

Reyes, R., y Pérez, D. (2015). *Identificación y cálculo de los costos de calidad en Caracol Cienfuegos*. Trabajo científico presentado en el Evento Provincial de Contabilidad, Costo, Finanzas y Auditoría, Asociación de Economistas y Contadores.

Sabalza, M. (2006). Evaluación Económica. Hegoa.

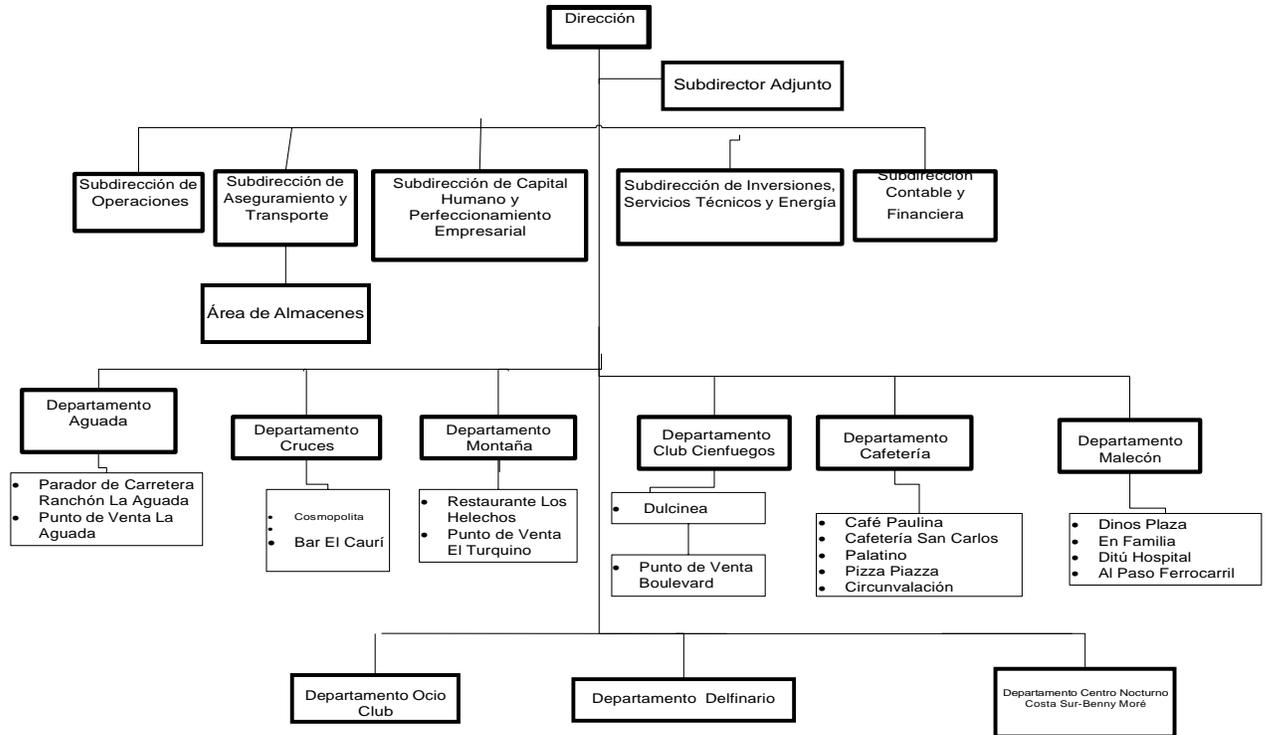
Sotolongo, J. (2011). Costos de la Calidad, su estructura e implementación. *Revista Industrial, XXII(4)*.

Tascón, L. y Gavín, D. (2009). *Propuesta de un Sistema de Costos de Calidad en la Dirección territorial de ETECSA Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.

Tascón, L. (2019). Los costos de calidad en la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos.

ANEXOS

Anexo No.1. Organigrama de la Sucursal Palmares Cienfuegos



Fuente: Procedimiento de Organización. Sucursal Palmares Cienfuegos. 2022

Anexo No.2. Resultados de la selección de los especialistas para formar parte de equipo de trabajo

Candidatos	Nivel Académico	Nivel científico	Años de experiencia en el sector	Conocimiento del tema	Motivación por la investigación	Habilidades trabajo en equipo
1.	Lic. Educación		30	Bajo	Medio	Alto
2.	Lic. Turismo		19	Bajo	Medio	Alto
3.	Ing. Industrial		7	Bajo	Medio	Alto
4.	Ing. Industrial	Especialista en Gestión Contable y financiera para el Turismo	16	Medio	Alto	Alto
5.	Ing. Químico	Máster en Gestión Turística	23	Medio	Medio	Medio
6.	Lic. Economía de la industria	Especialista en Gestión Contable y financiera para el Turismo	32	Alto	Alto	Alto
7.	Lic. Contabilidad y Finanzas	Especialista en Gestión Contable y financiera para el Turismo	28	Alto	Alto	Alto
8.	Lic. Contabilidad		26	Alto	Alto	Medio
9.	Lic. Economía	Especialista en Gestión Contable y financiera para el Turismo	30	Alto	Alto	Medio
10.	Lic. Periodismo		7	Medio	Alto	Alto
11.	Lic. Educación	Especialista en Gestión Contable y financiera para el Turismo	29	Alto	Alto	Alto
12.	Lic. Contabilidad	Especialista en Gestión	18	Alto	Alto	Alto
	y Finanzas	Contable y financiera para el Turismo				
13.	Lic. Contabilidad y Finanzas		4	Alto	Alto	Medio
14.	Ing. Industrial	Especialista en Gestión Contable y financiera para el Turismo	35	Alto	Alto	Alto
15.	Lic. Educación (Marxismo Leninismo e Historia)	Máster en Gestión Turística	32	Medio	Alto	Alto
16.	Lic.	Máster en	24	Alto	Alto	Alto

	Contabilidad y Finanzas	Contaduría				
17.	Lic. Contabilidad y Finanzas	Máster en Contaduría	30	Alto	Alto	Alto
18.	Lic. Economía	Máster en Administración de Negocios	31	Alto	Alto	Alto
19.	Lic. Contabilidad y Finanzas	Doctor en Ciencias Contables y Financieras	15	Alto	Alto	Alto
20.	Lic. Turismo	Especialista en Gestión Contable y financiera para el Turismo	20	Alto	Alto	Alto

Anexo No.3. Cálculo de los costos de calidad

Año: 2022

Mes: Enero	UM: MT
CONCEPTO	IMPORTE
CATEGORÍA: PREVENCIÓN	
Capacitación del personal	
Mantenimiento	\$ 126,518.30
SUBTOTAL	\$ 126,518.30
CATEGORÍA: EVALUACIÓN	
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	\$ 1341.24
Medición de la satisfacción del Cliente	
Auditorías Internas	
Revisión por la dirección	\$ 2181.4
SUBTOTAL	\$ 4,841.24
CATEGORÍA: FALLAS INTERNAS	
Servicios defectuosos detectados antes de llegar al cliente	
Deterioros de medios de rotación	
Faltantes de medios de rotación	1,295.45
SUBTOTAL	\$ 1,295.45
CATEGORÍA: FALLAS EXTERNAS	
Devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente,	
Compensación a clientes por servicios deficientes	
Reclamaciones a Turoperadores	
Investigación de satisfacción al clientes (postventa)	
SUBTOTAL	\$ 0,00
TOTAL	\$ 131,336.39
VENTAS NETAS DEL PERIODO	\$ 2,572,097.14
INDICADORES	
I-1 = Costos de Prevención/ Total Costos de la calidad	0,96
I-2 = Costos de Evaluación/ Total Costos de la calidad	0,02
I-3 = Costos de Fallas internas/ Total Costos de la calidad	0,00
I-4 = Costos de Fallas externas/ Total Costos de la calidad	0,00
I-5 = Costos de Calidad/ Ventas netas	0,05
I-6 = Costos de Prevención/ Ventas netas	0,05
I-7 = Costos de Evaluación/ Ventas netas	0,00
I-8 = Costos de Fallas internas/ Ventas netas	0,00
I-9 = Costos de Fallas externas/ Ventas netas	0,00

Mes: Febrero	UM: MT
CONCEPTO	IMPORTE
CATEGORÍA: PREVENCIÓN	
Capacitación del personal	
Mantenimiento	\$ 53,691.24
SUBTOTAL	\$ 53,691.24
CATEGORÍA: EVALUACIÓN	
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	\$ 1341.24
Medición de la satisfacción del Cliente	
Auditorías Internas	
Revisión por la dirección	2181.4
SUBTOTAL	\$ 3,522.64
CATEGORÍA: FALLAS INTERNAS	
Servicios defectuosos detectados antes de llegar al cliente	
Deterioros de medios de rotación	\$ 1,044.51
Faltantes de medios de rotación	
SUBTOTAL	\$ 1,044.51
CATEGORÍA: FALLAS EXTERNAS	
Devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente,	
Compensación a clientes por servicios deficientes	
Reclamaciones a Turoperadores	
Investigación de satisfacción al clientes (postventa)	
SUBTOTAL	\$ 0,00
TOTAL	\$ 58,258.39
VENTAS NETAS DEL PERIODO	\$ 2,724,220.06
INDICADORES	
I-1 = Costos de Prevención/ Total Costos de la calidad	0,92
I-2 = Costos de Evaluación/ Total Costos de la calidad	0,06
I-3 = Costos de Fallas internas/ Total Costos de la calidad	0,01
I-4 = Costos de Fallas externas/ Total Costos de la calidad	0,00
I-5 = Costos de Calidad/ Ventas netas	0,02
I-6 = Costos de Prevención/ Ventas netas	0,01
I-7 = Costos de Evaluación/ Ventas netas	0,00
I-8 = Costos de Fallas internas/ Ventas netas	0,00
I-9 = Costos de Fallas externas/ Ventas netas	0,00

Mes: Marzo	UM: MT
CONCEPTO	IMPORTE
CATEGORÍA: PREVENCIÓN	
Capacitación del personal	
Mantenimiento	72,691.04
SUBTOTAL	\$72,691.04
CATEGORÍA: EVALUACIÓN	
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	\$ 1,341.24
Medición de la satisfacción del Cliente	
Auditorías Internas	\$ 3500.00
Revisión por la dirección	2181.4
SUBTOTAL	\$ 7022.64
CATEGORÍA: FALLAS INTERNAS	
Servicios defectuosos detectados antes de llegar al cliente	
Deterioros de medios de rotación	\$ 3,408.28
Faltantes de medios de rotación	
SUBTOTAL	\$ 3,408.28
CATEGORÍA: FALLAS EXTERNAS	
Devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente,	
Compensación a clientes por servicios deficientes	
Reclamaciones a Turoperadores	
Investigación de satisfacción al clientes (postventa)	
SUBTOTAL	\$ 0,00
TOTAL	\$ 83,121.96
VENTAS NETAS DEL PERIODO	\$ 2,585,736.21
INDICADORES	
I-1 = Costos de Prevención/ Total Costos de la calidad	0,87
I-2 = Costos de Evaluación/ Total Costos de la calidad	0,08
I-3 = Costos de Fallas internas/ Total Costos de la calidad	0,04
I-4 = Costos de Fallas externas/ Total Costos de la calidad	0,00
I-5 = Costos de Calidad/ Ventas netas	0,03
I-6 = Costos de Prevención/ Ventas netas	0,02
I-7 = Costos de Evaluación/ Ventas netas	0,00
I-8 = Costos de Fallas internas/ Ventas netas	0,00
I-9 = Costos de Fallas externas/ Ventas netas	0,00

Mes: Abril	UM: MT
CONCEPTO	IMPORTE
CATEGORÍA: PREVENCIÓN	
Capacitación del personal	
Mantenimiento	98,691.70
SUBTOTAL	\$ 98,691.70
CATEGORÍA: EVALUACIÓN	
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	1,341.24
Medición de la satisfacción del Cliente	
Auditorías Internas	
Revisión por la dirección	2181.4
SUBTOTAL	\$ 3522.64
CATEGORÍA: FALLAS INTERNAS	
Servicios defectuosos detectados antes de llegar al cliente	
Deterioros de medios de rotación	\$ 2,988.64
Faltantes de medios de rotación	
SUBTOTAL	\$ 2,988.64
CATEGORÍA: FALLAS EXTERNAS	
Devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente,	
Compensación a clientes por servicios deficientes	
Reclamaciones a Turoperadores	
Investigación de satisfacción al clientes (postventa)	
SUBTOTAL	\$ 0,00
TOTAL	\$ 105,202.98
VENTAS NETAS DEL PERIODO	\$ 2,735,047.91
INDICADORES	
I-1 = Costos de Prevención/ Total Costos de la calidad	0,93
I-2 = Costos de Evaluación/ Total Costos de la calidad	0,003
I-3 = Costos de Fallas internas/ Total Costos de la calidad	0,02
I-4 = Costos de Fallas externas/ Total Costos de la calidad	0,00
I-5 = Costos de Calidad/ Ventas netas	0,03
I-6 = Costos de Prevención/ Ventas netas	0,03
I-7 = Costos de Evaluación/ Ventas netas	0,00
I-8 = Costos de Fallas internas/ Ventas netas	0,00
I-9 = Costos de Fallas externas/ Ventas netas	0,00

Mes: Mayo	UM: MT
CONCEPTO	IMPORTE
CATEGORÍA: PREVENCIÓN	
Capacitación del personal	
Mantenimiento	199,616.17
SUBTOTAL	\$ 199,616.17
CATEGORÍA: EVALUACIÓN	
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	1,341.24
Medición de la satisfacción del Cliente	
Auditorías Internas	
Revisión por la dirección	2181.4
SUBTOTAL	\$ 3522.64
CATEGORÍA: FALLAS INTERNAS	
Servicios defectuosos detectados antes de llegar al cliente	
Deterioros de medios de rotación	17,957.36
Faltantes de medios de rotación	
SUBTOTAL	\$17,957.36
CATEGORÍA: FALLAS EXTERNAS	
Devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente,	
Compensación a clientes por servicios deficientes	
Reclamaciones a Turoperadores	
Investigación de satisfacción al clientes (postventa)	
SUBTOTAL	\$ 0,00
TOTAL	\$ 221,096.17
VENTAS NETAS DEL PERIODO	\$ 1,847,709.95
INDICADORES	
I-1 = Costos de Prevención/ Total Costos de la calidad	0,91
I-2 = Costos de Evaluación/ Total Costos de la calidad	0,01
I-3 = Costos de Fallas internas/ Total Costos de la calidad	0.08
I-4 = Costos de Fallas externas/ Total Costos de la calidad	0,00
I-5 = Costos de Calidad/ Ventas netas	0,11
I-6 = Costos de Prevención/ Ventas netas	0,1
I-7 = Costos de Evaluación/ Ventas netas	0,00
I-8 = Costos de Fallas internas/ Ventas netas	0,00
I-9 = Costos de Fallas externas/ Ventas netas	0,00

Mes: Junio	UM: MT
CONCEPTO	IMPORTE
CATEGORÍA: PREVENCIÓN	
Capacitación del personal	
Mantenimiento	136,534.38
SUBTOTAL	\$ 136,534.38
CATEGORÍA: EVALUACIÓN	
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	1,341.24
Medición de la satisfacción del Cliente	
Auditorías Internas	3500.00
Revisión por la dirección	2181.4
SUBTOTAL	\$ 7022.64
CATEGORÍA: FALLAS INTERNAS	
Servicios defectuosos detectados antes de llegar al cliente	
Deterioros de medios de rotación	4,153.75
Faltantes de medios de rotación	
SUBTOTAL	\$ 4,153.75
CATEGORÍA: FALLAS EXTERNAS	
Devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente,	
Compensación a clientes por servicios deficientes	
Reclamaciones a Turoperadores	
Investigación de satisfacción al clientes (postventa)	
SUBTOTAL	\$ 0,00
TOTAL	\$ 147,710.77
VENTAS NETAS DEL PERIODO	\$ 1,516,172.01
INDICADORES	
I-1 = Costos de Prevención/ Total Costos de la calidad	0,92
I-2 = Costos de Evaluación/ Total Costos de la calidad	0,04
I-3 = Costos de Fallas internas/ Total Costos de la calidad	0,02
I-4 = Costos de Fallas externas/ Total Costos de la calidad	0,00
I-5 = Costos de Calidad/ Ventas netas	0,09
I-6 = Costos de Prevención/ Ventas netas	0,09
I-7 = Costos de Evaluación/ Ventas netas	0,00
I-8 = Costos de Fallas internas/ Ventas netas	0,00
I-9 = Costos de Fallas externas/ Ventas netas	0,00

Mes: Julio	UM: MT
CONCEPTO	IMPORTE
CATEGORÍA: PREVENCIÓN	
Capacitación del personal	
Mantenimiento	126,518.30
SUBTOTAL	\$ 126,518.30
CATEGORÍA: EVALUACIÓN	
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	1,341.24
Medición de la satisfacción del Cliente	
Auditorías Internas	
Revisión por la dirección	2181.4
SUBTOTAL	\$ 3522.64
CATEGORÍA: FALLAS INTERNAS	
Servicios defectuosos detectados antes de llegar al cliente	
Deterioros de medios de rotación	
Faltantes de medios de rotación	1,295.45
SUBTOTAL	\$1,295.45
CATEGORÍA: FALLAS EXTERNAS	
Devoluciones de servicios no conformes por parte del cliente,	
Compensación a clientes por servicios deficientes	
Reclamaciones a Turoperadores	
Investigación de satisfacción al clientes (postventa)	
SUBTOTAL	\$ 0,00
TOTAL	\$ 131,336.39
VENTAS NETAS DEL PERIODO	\$ 2,442,676.41
INDICADORES	
I-1 = Costos de Prevención/ Total Costos de la calidad	0,96
I-2 = Costos de Evaluación/ Total Costos de la calidad	0,02
I-3 = Costos de Fallas internas/ Total Costos de la calidad	0,00
I-4 = Costos de Fallas externas/ Total Costos de la calidad	0,00
I-5 = Costos de Calidad/ Ventas netas	0,05
I-6 = Costos de Prevención/ Ventas netas	0,05
I-7 = Costos de Evaluación/ Ventas netas	0,00
I-8 = Costos de Fallas internas/ Ventas netas	0,00
I-9 = Costos de Fallas externas/ Ventas netas	0,00

**Anexo No.4.
Plan de
mejora**

¿Qué? Acciones a realizar	¿Por qué? Propósito	¿Cuándo? Tiempo, secuencia	¿Quién? Persona	¿Dónde? Lugar	¿Cómo? Método
Aplicar y procesar las Encuesta Corporativa a los clientes del Club Cienfuegos	Obtener información para retroalimentación respecto a la calidad de los servicios brindados	mensual	Especialista B en Comercialización del producto turístico	Club Cienfuegos	Realización permanente de Encuestas y su procesamiento en SPSS
Analizar los resultados de la Encuesta Corporativa aplicadas	Eliminar no conformidades	mensual	Especialista B en Comercialización del producto turístico	Club Cienfuegos	Análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados de las encuestas a clientes
Analizar de las opiniones reflejadas en el Libro de cliente	Eliminar no conformidades	mensual	Especialista B en Comercialización del producto turístico	Club Cienfuegos	Análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados de las opiniones reflejadas en el Libro de cliente
Analizar de los resultados de la Encuesta de Destino (INFOTUR)	Eliminar no conformidades	mensual	Especialista B en Comercialización del producto turístico	Club Cienfuegos	Análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados de la Encuesta de Destino (INFOTUR)
Dar seguimiento a las opiniones del sitio Trip Advisor y Redes sociales.	Eliminar no conformidades	mensual	Especialista B en Comercialización del producto turístico	Club Cienfuegos	Análisis cuantitativos y cualitativos de las opiniones del sitio Trip Advisor y Redes

					sociales.
Determinar los costos de calidad por categorías. Prevención y evaluación Fallas internas y externas	Cuantificar los costos de calidad por categorías	mensual	Especialista C en Gestión Económica Especialista B en Comercialización del producto turístico	Club Cienfuegos	Procedimiento para la determinación de los costos de calidad, Jorge y Ávila (2010) Informes económicos
Analizar los costos de calidad por categorías. Prevención y evaluación Fallas internas y externas	Analizar y evaluar los costos de calidad por categorías	mensual	Especialista C en Gestión Económica Especialista B en Comercialización del producto turístico	Club Cienfuegos	Procedimiento para la determinación de los costos de calidad, Jorge y Ávila (2010) Informes económicos
Solicitar al Centro de Capacitación del Turismo el curso de superación idiomática de inglés básico.	Formalizar la demanda de capacitación	Enero (1ra semana)	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante solicitud de curso por escrito dirigida a Dirección Centro de Capacitación
Solicitar al Centro de Capacitación del Turismo el curso de superación idiomática de inglés medio.	Formalizar la demanda de capacitación	Enero (1ra semana)	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante solicitud de curso por escrito dirigida a Dirección Centro de Capacitación
Solicitar al Centro de Capacitación del Turismo el curso de superación idiomática de inglés avanzado.	Formalizar la demanda de capacitación	Enero (1ra semana)	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante solicitud de curso por escrito dirigida a Dirección Centro de Capacitación

Realizar el curso de superación idiomática de inglés básico.	Preparar a los trabajadores de contacto directo que requieren nivel básico de idioma inglés.	Enero – abril 2023 (10/1 al 7/4)	Trabajadores de contacto directo que lo requieren	Centro de Capacitación	Curso de capacitación idiomática a trabajadores
Realizar el curso de superación idiomática de inglés avanzado.	Capacitar a los trabajadores de contacto directo que requieren nivel avanzado de idioma inglés.	Enero – abril 2023 (10/1 al 7/4)	Trabajadores de contacto directo que lo requieren	Centro de Capacitación	Curso de capacitación idiomática a trabajadores
Realizar el curso de superación idiomática de inglés medio	Preparar a los trabajadores de contacto directo que requieren nivel medio de idioma inglés.	Enero – abril 2023 (11/1 al 8/4)	Trabajadores de contacto directo que lo requieren	Centro de Capacitación	Curso de capacitación idiomática a trabajadores
Solicitar al Centro de Capacitación del Turismo el entrenamiento de postgrado en Idioma inglés en la restauración.	Formalizar la demanda de superación	Enero 2023 (3ra semana)	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante solicitud de entrenamiento por escrito dirigida a Dirección Centro de Capacitación
Realizar el entrenamiento de postgrado en Idioma inglés en la restauración.	Superar a los profesionales de los servicios gastronómicos.	Febrero – marzo 2023 (7/2 al 4/3)	Profesionales de servicios gastronómicos.	Centro de Capacitación	Entrenamiento de superación de postgrado
Solicitar al Centro de Capacitación del Turismo	Formalizar la demanda de	Febrero 2023	Especialista B en Gestión de los	Sucursal Palmares	Mediante solicitud de curso por escrito

el curso de Actualización de servicios gastronómicos.	capacitación		Recursos Humanos	Cienfuegos	dirigida a Dirección Centro de Capacitación
Revisar los procesos y procedimientos.	Actualizar el marco regulatorio	Marzo 2023	Especialista B en Gestión de la Calidad	Sucursal Palmares Cienfuegos	Revisión de documentos
Solicitar a la Oficina Territorial de Normalización el curso de auditores internos para sistemas de gestión según la ISO 19011/2018	Formalizar la demanda de capacitación	Marzo 2023	Especialista B en Gestión de la Calidad	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante solicitud por escrito dirigido a la Oficina Territorial de Normalización
Realizar el curso de Actualización de servicios gastronómicos.	Actualizar a los trabajadores del área de servicios gastronómicos.	Marzo 2023 (8 al 29)	Trabajadores de servicios gastronómicos.	Club Cienfuegos	Curso de capacitación técnica a trabajadores
Solicitar al Centro de Capacitación del Turismo el curso de postgrado de Gestión contable Financiera en el Turismo.	Formalizar la demanda de superación	Marzo 2023 (3ra semana)	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante solicitud de curso por escrito dirigida a Dirección Centro de Capacitación
Realizar el curso de auditores internos para sistemas de gestión según la ISO 19011/2018,	Preparar nuevos auditores internos	Abril 2023	Nuevos auditores internos	Oficina Territorial de Normalización	Curso de capacitación
Realizar el curso de postgrado de Gestión contable Financiera en el Turismo.	Superar a los Especialistas en Gestión Económica	Abril 2023 (7 al 28)	Especialistas en Gestión Económica	Centro de Capacitación	Curso de superación de postgrado

Demandar al Centro de Capacitación del Turismo el Seminario de Calidad de los servicios.	Formalizar la demanda de capacitación	Mayo 2023 (3ra semana)	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante demanda por escrito dirigida a la Subdirección Docente Centro de Capacitación
Realizar el Seminario de Calidad de los servicios.	Capacitar a los trabajadores en temas de calidad	Junio 2023 28/06	Trabajadores	Club Cienfuegos	Seminario de capacitación a trabajadores
Solicitar al Centro de Capacitación del Turismo el entrenamiento en Coctelería y jugos naturales	Formalizar la demanda de capacitación.	Julio 2023 (3ra semana)	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante solicitud de entrenamiento por escrito dirigida a Dirección Centro de Capacitación
Realizar el entrenamiento en Coctelería y decoración	Potenciar las habilidades de los trabajadores del área de bar y fuente se soda	Septiembre 2022 (8 al 29)	Barman	Centro de Capacitación	Entrenamiento de capacitación a trabajadores
Culminar el proceso para la Certificación de la Calidad en los Restaurantes del Club Cienfuegos.	Certificar la Calidad en los Restaurantes del Club Cienfuegos.	2do Semestre 2022	Especialista B en Gestión de la Calidad	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante solicitud por escrito dirigida a Comité de Certificación de la Oficina de Normalización
Solicitar al Centro de Capacitación del Turismo el entrenamiento de postgrado en Gestión de la calidad en el Turismo.	Formalizar la demanda de superación	2023	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante solicitud de entrenamiento por escrito dirigida a Dirección Centro de Capacitación
Realizar el entrenamiento de postgrado en Gestión	Superar a la Especialista en	2023	Especialista B en Comercialización	Sucursal Palmares	Entrenamiento de superación de

de la calidad en el Turismo.	Comercialización del producto turístico		del producto turístico	Cienfuegos	postgrado
Demandar al Centro de Capacitación del Turismo el Seminario de Ética y Protocolo.	Formalizar la demanda de capacitación	2023	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante demanda por escrito dirigida a la Subdirección Docente Centro de Capacitación
Realizar el Seminario de Ética y Protocolo.	Capacitar a los trabajadores en temas de Ética y Protocolo	2023	Trabajadores	Club Cienfuegos	Seminario de capacitación a trabajadores
Demandar al Centro de Capacitación del Turismo el Seminario de Tendencias en la restauración.	Formalizar la demanda de capacitación	2023	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante demanda por escrito dirigida a la Subdirección Docente Centro de Capacitación
Realizar el Seminario de Tendencias en la restauración.	Actualizar a los trabajadores del área de servicios gastronómicos.	2023	Trabajadores de servicios gastronómicos.	Club Cienfuegos	Seminario de capacitación a trabajadores
Demandar al Centro de Capacitación del Turismo el Seminario de Cortesía y educación formal.	Formalizar la demanda de capacitación	2023	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Mediante demanda por escrito dirigida a la Subdirección Docente Centro de Capacitación
Realizar el Seminario de Cortesía y educación formal.	Capacitar a los trabajadores en temas de Cortesía y educación formal.	2023	Trabajadores	Club Cienfuegos	Seminario de capacitación a trabajadores

<p>Demandar al Centro de Capacitación del Turismo el Taller de Atención y trato al cliente.</p>	<p>Formalizar la demanda de capacitación</p>	<p>2023</p>	<p>Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos</p>	<p>Sucursal Palmares Cienfuegos</p>	<p>Mediante demanda por escrito dirigida a la Subdirección Docente Centro de Capacitación</p>
<p>Realizar el Taller de Atención y trato al cliente.</p>	<p>Intercambiar con los trabajadores sobre temas de Atención y trato al cliente.</p>	<p>2023</p>	<p>Trabajadores</p>	<p>Club Cienfuegos</p>	<p>Taller de capacitación a trabajadores</p>

