



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO**

**HERMANOS SAIZ MOSNTES DE OCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CENTRO DE ESTUDIO DE GERENCIA, DESARROLLO LOCAL Y TURISMO**



*Tesis en opción al título de Máster en Administración de  
Empresas*

*Título: Propuesta de un Procedimiento para la Gestión de los  
Costos de la Calidad en Instalaciones Hoteleras. Caso de  
Estudio: Hotel “Pinar del Río”*

*Autor: Lic. Nexys Cabrera Padrón*

*Tutora: Dra. Diana de la Nuez Hernández.*

**2012**

**“Año 54 de la Revolución”**

## PÁGINA DE ACEPTACIÓN

---

**Presidente del Tribunal**

---

**Secretario**

---

**Vocal**

**Ciudad y fecha:** *Ciudad de Pinar del Río, ----- de 2012.*

## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro que yo, Nexys Cabrera Padrón , soy el autor de esta Tesis de Maestría y que autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso de la misma, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: \_\_\_\_\_



Nexys Cabrera Padrón  
[nexys@eco.upr.edu.cu](mailto:nexys@eco.upr.edu.cu)

Nexys Cabrera Padrón autoriza la divulgación de la presente Tesis de Maestría bajo licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>.

Nexys Cabrera Padrón autoriza al Centro de Estudios sobre Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos disponible en:

"[Inserte URL del repositorio]"

Nexys Cabrera Padrón autoriza al Centro de Estudios sobre Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesinas disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu>.

## *Dedicatoria*

*A mi madre, mi hermano y mi papá;*

*a la memoria de mi tía;*

*a mis familiares y amigos.*

## *Agradecimientos*

*A Dios estar siempre conmigo cuando más lo he necesitado.*

*A mi madre el ser que más Amo en la vida, por ser mi guía, mi luz y mi razón de ser, ejemplo y orgullo de mi vida. ¡Te amo!*

*A mi hermano por existir, por saber lo que es tener el mejor hermano del mundo, por su apoyo y constante preocupación,*

*A mi padre gracias por saber que estás ahí.*

*A mi primo Pedro Javier por ser apoyo incondicional.*

*A mi familia por haberme conducido con pasos firmes y seguros por el camino del bien, guiarme en mi vida profesional y poder contar con todos siempre.*

*A mi amigo y hermano Jorge Garrido por soportar mis malcriadeces, por su paciencia y entrega.*

*A todos los profesores de la maestría por tener tanta paciencia, brindarme sus conocimientos y exigirme por ser mejor profesional cada día, muy especialmente a Deisy. Al resto de los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas, Laura, Amarilys, Jose, Castaño y María de Jesús Ribet*

*Agradezco a dos compañeras de trabajo que sin el apoyo de ellas no hubiese podido llegar al final de esta investigación, Mayelín y Dayamí., gracias de todo corazón.*

*Agradezco especialmente a mis amigos, que han mantenido su preocupación por el trabajo que he estado realizando, Mairim, María Eugenia, Yadisbel, Elio, Iliana, Vinelia, Nirma y María de Jesús.*

*A todos muchas gracias.*

*Nexys*

*Pensamiento*

*“Queda siempre en forma de interés lo que  
al principio solo tuvo forma de idea”*

*José Martí*

## **Resumen**

Las condiciones actuales de los mercados de bienes y servicios, provocan una aceleración en el cambio de los requisitos exigidos por los clientes a sus empresas proveedoras. En el afán de satisfacer dichos clientes, se convierte en necesidad que emerja en las organizaciones programas para el mejoramiento de la calidad, estos incluyen en su mayoría el análisis de los costos de calidad. Los procedimientos para la gestión de los costos de calidad por lo general no integran los enfoques actuales de la gestión empresarial (enfoque de procesos, enfoque de sistema, mejora continua) y expresan, pero en su generalidad no aplican los indicadores no financieros. Lo cual constituye la motivación esencial que dio lugar a esta investigación, cuyo objetivo fue diseñar un procedimiento para la gestión de los costos de calidad, que contribuya a la gestión de la calidad.

El procedimiento diseñado está dirigido fundamentalmente a instalaciones hoteleras, lo cual no significa que no pueda ser adaptado a otro tipo de organizaciones de servicios.

El procedimiento en si se convierte en un instrumento metodológico efectivo para la gestión de los costos de calidad.

**Palabras Claves:** Mejoramiento de la calidad, Costos de la calidad, Gestión de la Calidad, Procedimiento.

## **Abstract**

Current conditions in the markets for goods and services, causing an acceleration in the shift of the requirements of customers to their suppliers. In an effort to satisfy those customers, it becomes necessary to emerge in organizations to improve software quality, these include most of the analysis of quality costs. The procedures for managing quality costs usually do not integrate current approaches of business management (process approach, system approach, continual improvement) and express, but in general do not apply non-financial indicators. Which is the essential motivation that led to this research, whose goal was to design a procedure for the management of quality costs, which contributes to the quality management.

The procedure is aimed primarily designed accommodations, which does not mean it can not be adapted to other service organizations.

The procedure itself becomes an effective methodological tool for managing quality costs

**Keywords:** Improvement of the quality, Costs of the quality, Administration of the Quality, Procedure.



## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES HOTELERAS.</b> .....	6
<b>1.1 La gestión de la calidad</b> .....	6
1.1.1 Evolución y desarrollo de la gestión de la calidad. ....	8
1.1.2 Enfoques de la gestión de la calidad total. ....	11
<b>1.2 Los costos de la calidad</b> .....	16
1.2.1 Clasificaciones de los costos de calidad.....	17
<b>1.3 Modelos teóricos de costos totales de calidad</b> .....	22
<b>1.4 Medición y análisis de los costos de calidad</b> .....	24
<b>1.5 Desventajas de los sistemas para la gestión de los costos de calidad.</b> .....	27
<b>1.6 El enfoque de la calidad en los servicios hoteleros.</b> .....	28
<b>1.7 Procedimientos para la gestión de los costos de calidad.</b> .....	31
<b>1.8 Necesidad del control de los costos de la calidad para el perfeccionamiento de la gestión de los servicios hoteleros en Cuba.</b> .....	33
<b>Conclusiones parciales.</b> .....	35
<b>CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD</b> .....	36
2.1 Caracterización del Hotel “Pinar del Río”.....	37
2.2 Valoración de los costos de la calidad en el Hotel “Pinar del Río”. ....	40
2.3 Método de trabajo para la realización de la investigación.....	42
2.4 Resultados del diagnóstico aplicado.....	43
2.5 Procedimiento general propuesto para la gestión de los costos de la calidad en instalaciones hoteleras. ....	45
<b>Conclusiones parciales.</b> .....	59
<b>CONCLUSIONES</b> .....	60
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	61
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	62
<b>ANEXOS</b> .....	67
Anexo 1.....	67
Anexo 2 .....	68
Anexo 3 .....	69
Anexo 4.....	72
Anexo 5 .....	73
Anexo 6 .....	74

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. Desde los antiguos egipcios se desarrollaron métodos con el deseo de mejorar sus sistemas como lo era la utilización de un instrumento al que denominaban <<Codo Real>> con el cual realizaban sus mediciones.

En la actualidad el mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. No es posible o al menos usual pasar de la oscuridad a la luz de un solo salto.

La aplicación de la filosofía de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de “productividad” que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación.

El verdadero progreso en las organizaciones solo se ha logrado cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio. Existen diferentes filosofías encaminadas a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido, entre ellas se encuentran: Benchmarking, Teoría de las Restricciones (TOC), Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP), Reingeniería y Calidad Total.

La Calidad Total es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos calidad y está basada en principios, entre los cuales se encuentran: la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa dentro del movimiento de calidad que considera e interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y mejora continua.

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos; el término calidad es conocido por la mayoría de las personas, aun cuando no se tiene un claro entendimiento de lo que ello significa, calidad es sinónimo de excelencia.

Muchas son las aproximaciones a la calidad que emanan de las teorías de los hoy conocidos *gurúes* de la calidad, así se puede hablar de autores tan renombrados como: W. Edward Deming, Joseph M. Juran, Tom Peters, Kauro Ishikawa y Philip B. Crosby, entre otros.

Estos autores desarrollaron programas para el mejoramiento de la calidad, algunos de esos programas incluyen el análisis del costo de la calidad, para valorar el estado de la gestión de calidad y realizar el cálculo periódico centrado en reducir los costos de no conformidad.

Conforme las organizaciones avanzan y maduran en el uso e implantación de su Sistema de Gestión de la Calidad, se hace imprescindible tener como guías de acción, procedimientos que incorporen a los modelos del costo de calidad elementos que le permitan, más que un simple cálculo, tener una visión general en correspondencia con el comportamiento de las perspectivas del cliente; por supuesto sustentado en sus indicadores de gestión.

En los últimos años en Cuba se han diseñado y aplicado procedimientos para la gestión de los costos de calidad; generalmente en el sector productivo y muy poco promovido al de los servicios; y en su mayoría no tienen en cuenta todos los procesos que en cada organización se desarrollan, ni la mejora continua.

En los lineamientos de la Política Económica y Social emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea “Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio” (257).<sup>2</sup> En este sentido y como se conoce, Cuba se ha reconocido internacionalmente al contar con una alta calificación de los empleados en el sector turístico, pero sus niveles de instrucción deben transformarse en mejor servicio, en más sentido de pertenencia, en mayor especialización y conocimiento de la actividad. De ahí que la calidad deba convertirse en uno de los temas urgidos para aplicar la ciencia y la innovación.

La actividad turística en la provincia de Pinar del Río, al ser consecuente con la política trazada por el MINTUR, desde hace algunos años y hasta el presente, ha estado dirigida a incentivar y desarrollar procedimientos que contribuyan a mejorar o elevar la calidad del servicio, no obstante no se han obtenido los resultados deseados, pues no se logra adoptar la calidad como un ente que juegue un papel decisivo al extenderse como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de las organizaciones,

es decir, se trata de mejorar el funcionamiento de todo el sistema general de gestión a través, precisamente, de la gestión de la calidad.

Ante esta situación constituye un imperativo para la dirección de la delegación del MINTUR en la provincia su contribución a la solución de estas dificultades, a la vez que se decide adoptar como una de las salidas del banco de problemas identificados, lo cual ha constituido el móvil fundamental para la autora al realizar la presente investigación, que fue llevada a cabo en la instalación hotelera Hotel “Pinar del Río” perteneciente a la cadena ISLAZUL.

El punto de partida en este proceso lo constituyó un diagnóstico que reveló entre sus principales hallazgos los siguientes:

- ✓ Los líderes no siempre establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta que la calidad es tarea de todos, que es un proceso continuo e integrado en toda la estructura de la organización, ante la dinámica del mercado y de los procesos y la aparición de nuevos riesgos empresariales.
- ✓ La calidad no se aplica en todas las fases del ciclo de vida de los productos/servicios y en todas las etapas del proceso de producción o servicio, basado fundamentalmente en acciones preventivas y no las correctivas, ya que ello trae consigo un aumento en el despliegue de recursos: humanos, técnicos y económicos, lo que repercute en la insatisfacción de los clientes.
- ✓ No existe un procedimiento para la gestión de los costos de calidad, que permita el análisis detallado de los mismos y su influencia en los resultados de la instalación.
- ✓ No se aprovechan todas las habilidades técnicas del personal para el beneficio de la organización, lo que limita la capacidad de la organización para brindar soluciones integrales y eficaces para el cumplimiento de los objetivos de la calidad.
- ✓ Existen reservas que pueden ser usadas para lograr la satisfacción de las crecientes necesidades de los clientes (internos y externos).

Por lo antes expuesto se plantea como **problema científico de la investigación**: Insuficiencias en la gestión de la calidad limitan la mejora continua en el desempeño del Hotel Islazul Pinar del Río.

**Objeto de estudio:** Proceso de Gestión de la Calidad.

**Campo de acción:** La Gestión de los Costos de la Calidad en el Hotel Islazul Pinar del Río.

**Objetivo general:** Diseñar un procedimiento para la gestión de los costos de calidad, adaptado a las especificidades de la organización, que contribuya a la mejora continua en el desempeño del Hotel Islazul Pinar del Río.

**Objetivos específicos:**

1. Identificar las tendencias asociadas a la gestión de los costos de la calidad en los servicios hoteleros.
2. Caracterizar el proceso de gestión económica de la calidad en el servicio.
3. Elaborar un Procedimiento de gestión de los costos de la calidad para el Hotel Islazul Pinar del Río.

**Hipótesis:**

Si se diseña un procedimiento que permita gestionar los costos de la calidad se dotará a la instalación de un instrumento eficaz para la toma de decisiones.

La significación práctica de la investigación está determinada por la concepción del procedimiento general y la integración de procedimientos específicos para la gestión de los costos de calidad. El mismo incluye un carácter sistémico y procesal orientado a la necesidad de medición y del mejoramiento continuo, ajustado a los procesos de la organización, así como, la asociación de múltiples enfoques y herramientas de gestión empresarial actual. Se realiza un análisis multidimensional de la gestión de la calidad en general; primero de forma conceptual, luego de forma evolutiva, para finalizar con la conjunción de los enfoques modernos y tradicionales de los costos de calidad. El procedimiento concebido es ampliamente utilizable por consultores, profesores y empresarios, que requieran la gestión de los costos de calidad, el mismo incluye la utilización de indicadores financieros y no financieros de los costos de calidad.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos de investigación siguientes:

**Métodos Teóricos:**

**Análisis y síntesis** de la información obtenida a partir de la revisión de literatura especializada, de la gestión de la calidad (tanto teórico como práctico) a través de su descomposición en los elementos que lo integran, para determinar los esencialmente incidentes, así como sus interrelaciones en el objeto **Inductivo – deductivo** en el diagnóstico de la gestión de la calidad y en el diseño y validación del procedimiento general propuesto.

**Sistémico – estructural** en la concepción del carácter sistémico – procesal de la gestión de la calidad y en la elaboración del procedimiento general propuesto en la investigación.

**Métodos empíricos:** como entrevistas, observación directa, consulta de documentos, estadísticos.

La investigación está estructurada por: **un primer capítulo**, en el cual se abordan todos los elementos necesarios para el marco teórico que la sustenta; **el segundo capítulo** en el que se describe el procedimiento general.

Finaliza con las conclusiones y recomendaciones desarrolladas, la bibliografía consultada y los anexos generados en la misma.

## **CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES HOTELERAS.**

A partir del análisis teórico de las tendencias en la evolución de la gestión de los costos de la calidad y de las experiencias prácticas reflejadas en la bibliografía, el objetivo de este primer capítulo es argumentar las bases teórico-metodológicas de un procedimiento para la gestión de los costos de la calidad en el ámbito de un hotel.

### **1.1 La gestión de la calidad.**

#### **Conceptos clave.**

El origen de la palabra calidad está en el latín “*qualitas*” y fue empleada por primera vez por Cicerón (106 – 43 A.N.E.) filósofo de la antigüedad, para expresar este concepto en lengua griega. Su significado se ha transformado con el tiempo, condicionado por el desarrollo que impone la satisfacción de necesidades cada vez más exigentes de la sociedad, de hecho es uno de los términos con mayor cantidad de acepciones en el ámbito empresarial.

[Pérez Campdesuñer, 2006] define el término calidad aplicando un análisis de 15 conceptos citados por [ASQC<sup>1</sup>; Crosby, 1992; Deming, 1989; Drucker, 1992; Feigenbaum, 1986; ISO<sup>2</sup> 8402:1986; ISO 8402:1994; ISO 9000:2000; Juran, 1993; Michelena, 2000; Moreno Pino, 2003; Yamaguchi, 1989]; como resultado del análisis, plantea que la calidad es el conjunto de cualidades que determinan el grado en que un objeto, resultante de acciones desarrolladas por un sujeto, en las diversas etapas del ciclo de vida de este, logre propiciar un resultado con determinadas características, favorable para un destinatario con cierto marco de referencia.

Teniendo en cuenta la definición mostrada por [Juran, 1988], defendido por [Schroeder, 1992], que expresa que se entiende por calidad como “*la adecuación al uso*”, el cual dependiendo del objeto y del destinatario responde a la satisfacción del cliente o de todas las partes interesadas; la autora defiende entonces, que a partir de aquí este será el concepto guía en la investigación, las dimensiones a considerar para lograr la adecuación al uso se muestran en la figura I.1

---

<sup>1</sup> American Society for Quality Control.

<sup>2</sup> Organización Internacional de Normalización.

Asumiendo la afirmación que realiza [Schroeder, 1992] que “muchas organizaciones en la actualidad producen una mezcla de bienes y servicios “donde, según [Chase, 1978], la clasificación de 0% de contacto con el cliente tiende a desaparecer.

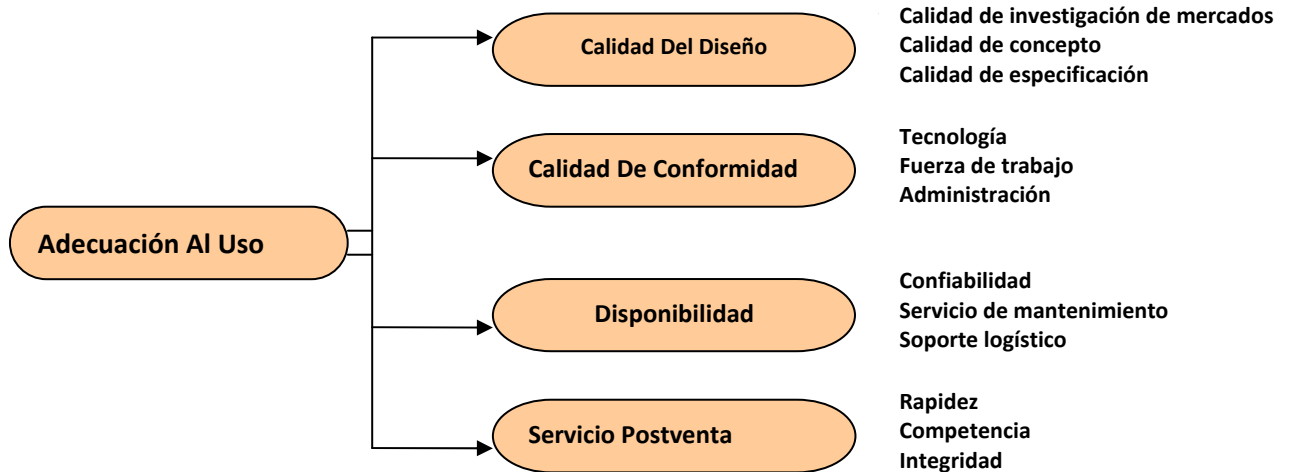


Figura I.1. Dimensiones para el concepto de calidad.  
Fuente: Fuente Frías, 2007.

Resulta evidente la importancia que se hace al enfoque sistémico – procesal y participativo para el logro de la calidad total. Por tanto la autora redundo en la necesidad de involucrar para el logro de la misma, todos y cada uno de los procesos de la organización.

Por otra parte [Moreno Pino, 2003] expresa que resulta beneficioso y práctico más que encontrar un concepto, tener conciencia de los diferentes caracteres de la calidad, los cuales son: **dual** (los fabricantes y prestadores de servicios deben ser capaces de ponerse en el lugar de los clientes y no sólo como productores o prestadores de servicios), **relativo** (lo que para algunas personas resulta de excelente calidad, para otras no y viceversa), **dinámico** (lo que es hoy de excelente calidad, en un período posterior, ya sea a largo, mediano o corto plazo, puede que ya no lo sea, debido a las necesidades siempre crecientes del ser humano), **participativo** (en el logro de la calidad como totalidad, todas las personas en una organización empresarial aportan para alcanzar la misma), **multidimensional** (cualidad, cantidad, oportunidad, precio, servicio de posventa, medioambiental), **sistémico y procesal** (la calidad como totalidad se obtiene de la interrelación de un conjunto de procesos claves que la aseguran, los cuales forman un sistema de procesos de alta complejidad ).



Según **[ISO 9000: 2000]** es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

En correspondencia con las sucesivas teorías y enfoques que complementan las definiciones se puede plantear que la calidad no es solamente el cumplimiento con las especificaciones, sino también con el valor estratégico y la satisfacción del cliente; es además entendida como excelencia y propugna el compromiso de todos los integrantes de la organización; al ser reconocida por los clientes es fuente de ventaja competitiva y vía de diferenciación de la competencia.

Del análisis de las anteriores definiciones elaboradas por diferentes autores se puede plantear que calidad es el ***conjunto de propiedades o atributos que posee un producto o servicio que le permite satisfacer las necesidades del cliente.***

La expresión *calidad* por sí sola no constituye un término para la mejora de los procesos que se desarrollan en las organizaciones, es por ello que por lo general se encuentra acompañada del término *gestión*. En la actualidad existen tres términos que se manejan indistintamente en la mayor parte de la literatura relativa al desempeño organizacional: administración, dirección o gestión.

La norma **[ISO 9000: 2000]** define la gestión de la calidad como un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, entendiendo por un sistema de gestión como un sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

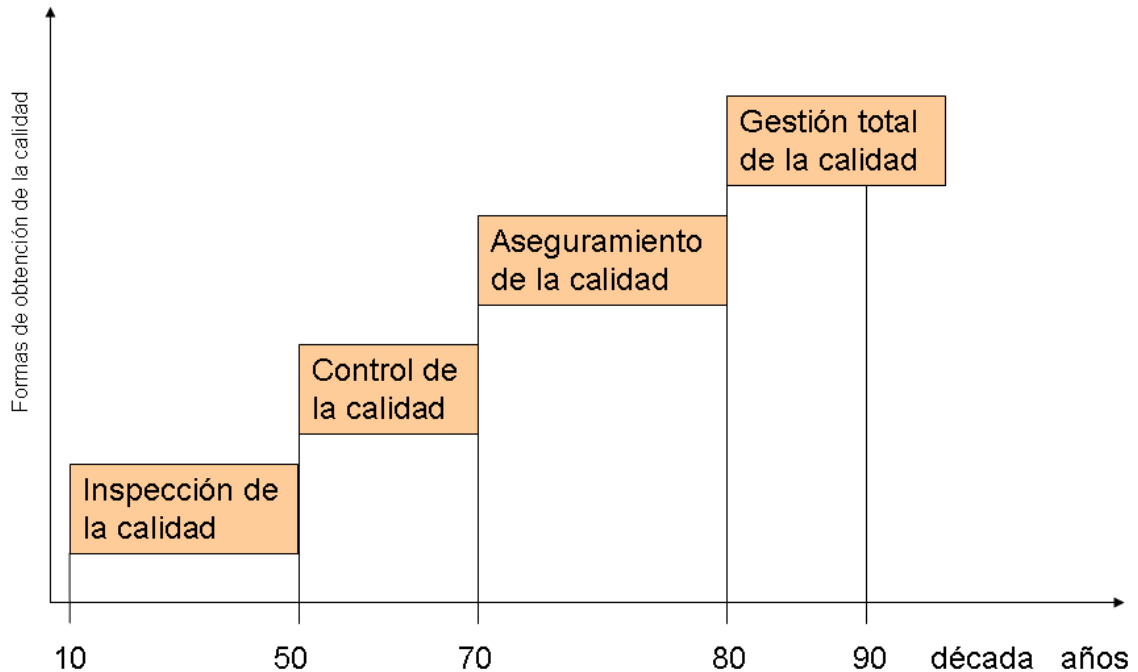
Por su parte **[Fuentes Frías, 2007]**, tiene en cuenta que la gestión de la calidad forma parte intrínseca de la Administración, aunque no tiene en cuenta que por lo general se presta un servicio y no un producto y la define como: proceso dinámico e interactivo consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, para lograr la adecuación al uso de los productos que realiza, como propósito de constitución de la organización.

### **1.1.1 Evolución y desarrollo de la gestión de la calidad.**

La gestión de la calidad ha evolucionado desde sus orígenes en la revolución industrial hasta la actualidad. Las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia, sin embargo, los medios para satisfacer esas necesidades han sufrido

cambios amplios y continuos, siendo abordados por diferentes autores como **[Pulido, 1997; Arroyo, 1999; González, 2002; Moreno Pino, 2003; Pérez Campdesuñer, 2006; Fuentes Frías, 2006]**.

De manera general todos coinciden en la existencia de cuatro etapas fundamentales que se muestran en la figura I.2



**Figura I.2. Evolución hacia la gestión total de la calidad.**  
Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Las características esenciales que determinaron cada etapa han sido las siguientes:

### **Etapa 1. Inspección de calidad.**

- Determinada por un escenario donde: La demanda es mucho mayor que la oferta, la calidad es sinónimo de inspección a posteriori, la función calidad no añade valor al producto, existen nuevas tecnologías y productos surgidos de la 2ª Guerra Mundial.
- Consecuencias: Quien más produce más vende, para el fabricante una reclamación de los clientes es algo inimaginable, el objetivo de la función calidad es separar

productos defectuosos, el control de calidad es el inquisidor, altos costos de calidad y baja productividad.

### **Etapa 2. Control estadístico de la calidad.**

- Determinada por un escenario donde: Los mercados se saturan y el cliente busca el mejor precio, el objetivo es reducir costos, se hace énfasis en la racionalización y la prevención.
- Consecuencias: Comienzan las reclamaciones (aunque son simplemente “molestas”), surge el concepto de costos de calidad y existe un amplio uso del control estadístico.

### **Etapa 3. Aseguramiento de la calidad.**

- Determinada por un escenario donde: La oferta es mayor que la demanda, se experimentan grandes mejoras en productividad (automatización, control numérico, robótica, etc.), es más barato prevenir los fallos que “curarlos”, el cliente exige calidad y la calidad es definida como “la adecuación para el uso”.
- Consecuencias: Se considera el concepto de sistema y de aseguramiento de la calidad en todas las etapas del ciclo de vida, aparecen las primeras crisis sectoriales; además el concepto de prevención / Ley de Murphy, se asegura la calidad, se pone la calidad a nivel de puesto de trabajo, las reclamaciones son caras y emerge el interés en la calidad del producto

### **Etapa 4. Gestión total de la calidad.**

- Determinada por un escenario donde: La oferta es mucho mayor que la demanda, se ofertan “soluciones completas”, el cliente impone su ley, el cliente no exige sólo calidad del producto sino en los servicios que acompañan al producto y la calidad se define como “la satisfacción del cliente”.
- Consecuencias: Aparecen nuevas y más profundas crisis sectoriales, las empresas de servicios se incorporan a la estrategia de mejora de la calidad, la calidad es cosa de todos, y es necesario lograr una adhesión general a la causa de la calidad.

Sin lugar a dudas en el orden interno el poder de involucramiento del personal, así como la gestión eficiente de todos los procesos organizacionales ponen la clave del éxito en la adopción del máximo peldaño evolutivo **[ISO9001: 2000; ISO9004, 2000; Moreno Pino, 2003; Pérez Campdesuñer, 2006; Fuentes Frías, 2006]**.

## **EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD**

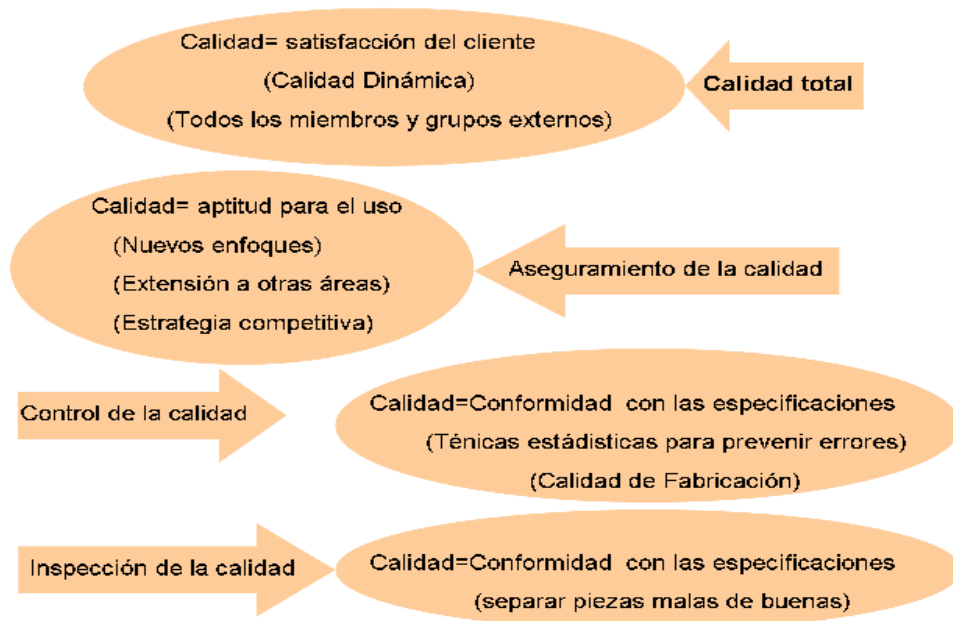


Figura I.3. Resumen de concepto calidad.

Fuente: Elaboración propia

### 1.1.2 Enfoques de la gestión de la calidad total.

Según [González, 2002; Moreno Pino, 2003; Pérez Campdesuñer, 2006] existen tres enfoques fundamentales a través de los cuales se ha desarrollado la gestión de la calidad, que aunque tienen puntos comunes; poseen también algunas diferencias esenciales, como se muestran en la figura I.4

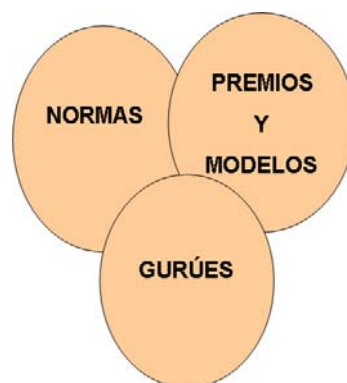


Figura I.4. Enfoques de la gestión de la calidad.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se analizarán cada uno de estos enfoques con el objetivo de evaluar su contribución al desarrollo de la gestión total de la calidad, que es reconocida por

[Gutiérrez Pulido, 1997; Fernández Hatre, 2000; Peters, 2001; Moreno Pino, 2003; Pérez Campdesuñer, 2006; Fuentes Frías, 2006], entre otros.

### **Enfoque de los gurúes.**

Desde sus inicios, lo que actualmente supone la gestión de la calidad, se vio necesitada del aporte de estudiosos del tema o gurúes de la calidad, como se les conoce actualmente, quienes con sus enfoques e ideas han generado conocimiento importante para la administración y operación de organizaciones altamente competitivas.

Según [Gutiérrez Pulido, 1997 y Moreno Pino, 2003], los principales autores y precursores de los conceptos modernos de calidad fueron en primer lugar “*los americanos*”, que iniciaron sus enseñanzas a principio de los 50, luego “*los japoneses*” que en la última etapa de esa década continuaron enriqueciendo el legado que perdura en la actualidad y en los años 70 y 80 nace una nueva generación de autores denominada la “*nueva ola occidental*”.

Lo más destacable del legado de la primera generación de gurúes es la efectividad con que introdujeron el cambio en la industria japonesa, comenzando por la aplicación del control estadístico de los procesos, que colocó a ese país en el camino del liderazgo mundial en calidad de productos y procesos productivos. Tres son los más destacados: Edwards W. Deming, Joseph M. Juran y Armand V. Feigenbaum.

La segunda generación aportó una serie de herramientas y metodologías sencillas, el concepto de formación masiva a todos los niveles y el trabajo en equipo. Aquí se encuentran los maestros Kaoru Ishikawa, Shingeo Shingo, Genichi Taguchi y Shigeru Mizuno.

La tercera se centró fundamentalmente en la toma de conciencia de la importancia de la calidad en sus diversos enfoques como: el cero defectos, la orientación al cliente, la importancia de los recursos humanos, entre otros. Aquí se destacan Philip B. Crosby, Claus Moller y Tom Peters.

Los planteamientos hechos por diferentes autores introducen nuevos elementos a los entornos de las organizaciones. A continuación se muestra un resumen de algunos de ellos:

<b>Autor</b>	<b>Definición de calidad</b>	<b>Orientación</b>	<b>Desarrollo</b>
Deming	Adecuación para el objetivo	Cliente	Los 14 puntos de la calidad Deming y el ciclo PDCA <sup>3</sup> Siete enfermedades mortales Sistema de profundo conocimiento
Jurán	Adecuación para el uso	Cliente	Trilogía de la calidad Las 5 características de la calidad Cliente interno Las 4 fases de resolución de problemas Consejo de calidad Espiral de la calidad
Crosby	Conformidad con las necesidades	Proveedor	Cinco absolutos de la calidad Los 14 puntos del plan de calidad
Ishikawa	Ninguna específica	Proveedor	Diagrama de núcleo Clasificación de las herramientas estadísticas de la calidad Control de la calidad a nivel de compañía Círculos de calidad

Tabla I.1 Principales aportes a la cesión de la calidad total.

Fuente: Tomado de Ponjuán Dante, Villardefrancos Álvarez y León Santos. 2005

Al realizar un análisis de los criterios expuestos por los maestros de la calidad y las diferentes áreas de la gestión de la calidad se obtuvo la siguiente tabla:

<b>ÁREA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>TOTAL</b>
LIDERAZGO	3	3	3	3	3	1	1	-	17
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3	2	2	5	2	2	-	-	16
POSICIONAMIENTO DE MERCADO	2	-	3	-	2	-	-	3	10
SISTEMA HUMANO	5	7	3	5	5	1	1	-	27
SISTEMA OPERACIONAL	4	6	7	4	5	2	1	3	32
CONTROL DE PROVEEDORES	-	2	1	-	2	-	-	-	5
<b><u>MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>7</u></b>	<b><u>1</u></b>	<b><u>8</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>1</u></b>	-	<b><u>30</u></b>
CONTROL DE PROCESO	2	-	3	1	5	1	5	3	20

**Leyenda:**

- 1. Crosby**
- 2. Deming**
- 3. Jurán**
- 4. FEIGENBAUM**

<sup>3</sup> Planificar, hacer, verificar y actuar.

5. ISHIKAWA
6. MIZUNO
7. SHINGO
8. TAGUCHI

Tabla I.2. Resumen de aportaciones a la calidad total por autor en cada área.

Fuente: Adaptado de Moreno Pino 2006.

### **Enfoque normalizado.**

La actividad de normalización se ha convertido actualmente en una necesidad del desarrollo de las organizaciones; en las cuales, no se concibe hablar de subsistemas, procesos, tecnologías, procedimientos tanto en la ejecución de la producción como en el proceso de dirección y acceso a recursos, sin que existan estándares o normas que sistematicen y regulen su ejecución. Estas contribuyen a hacer la vida más simple, y ayudan a aumentar la fiabilidad y efectividad de los bienes y servicios **[Peña Guilarte, 2006 y Ramos de la Paz, 2006]**.

En la actualidad, muchas empresas gestionan o pretenden gestionar su sistema de calidad con base en los requisitos de las normas internacionales ISO 9000 **[Gutiérrez Pulido, 1997; Fernández Hatre, 2002; Fuentes Frías, 2006]**.

La Organización Internacional de Normalización, con sede en Ginebra, Suiza, surgió en 1947. Desde entonces, adoptó como nombre oficial el vocablo ISO 21. En 1987 se publicaron por primera vez la familia de normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad, compuesta por la norma ISO 8402: Vocabulario; la norma ISO 9000: Directrices para la selección de los modelos para el aseguramiento de la calidad y los tres modelos ISO 9001, 9002 y 9003 que planteaban los requisitos para los sistemas de calidad aplicables a empresas cuya actividad se enmarcaba en determinadas etapas del ciclo de vida del producto. En el año 1994 se introdujeron algunos cambios que no variaron de manera sustancial la estructura original de la familia del año 1987; pero en el año 2000 apareció una nueva versión en la cual se introdujo el enfoque de procesos y los tres modelos ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003; se unieron en el modelo ISO 9001 aplicable a cualquier organización. Además la norma ISO 8402 se sustituyó por la ISO 9000: Vocabulario y la ISO 9004 se convirtió en el modelo para la mejora del desempeño.

Las normas son en gran medida las que gobiernan la estructura de los SGC<sup>4</sup> modernos y hacen orientación hacia la calidad total. Estas normas han sido desarrolladas sobre la base de los conocidos principios de la gestión de la calidad enfatizando en los planes estratégicos, el enfoque al cliente, el liderazgo, la gestión de procesos, la documentación, el seguimiento y la medición, el mejoramiento continuo, los recursos humanos y los recursos materiales y financieros.

### **Enfoque de los premios y los modelos de excelencia.**

Existe un gran número y diversidad de premios con diferentes ámbitos geográficos y enfoques. Así, se pueden encontrar de carácter internacional, nacional, regional, sectorial e incluso, local. En sentido general estos premios persiguen la elevación del desempeño y de los resultados empresariales a través de criterios de evaluación.

El estudio involucra a los premios Iberoamericano, Asia -Pacífico, Mexicano, Uruguayo, Colombiano, Argentino, Chileno, Sudafricano, Peruano, Cubano y a los de mayor renombre en el orden mundial como el Premio Deming Japonés, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y el Premio Europeo de la excelencia (EFQM).

Teniendo en cuenta los criterios que evalúa cada modelo para otorgar el premio, [Fuentes Frías, 2007] realizó un análisis donde determinó que:

- Los elementos análisis/información y éxito en el mercado son criterios aislados, no porque tengan baja importancia; sino porque la mayoría de los modelos los incluyen en otro criterio más genérico.
- El liderazgo es esencial en el logro de la adecuación al uso de los productos resultantes de la eficaz y eficiente gestión de todos los procesos del SGC. Por tanto está orientado a los principios de operación del SGC para el logro de resultados.
- El conjunto de relaciones cooperadas y equilibradas que debe mantener el SGC para lograr que los resultados repercutan en impactos positivos para la sociedad y el medio ambiente.

---

<sup>4</sup> Sistema de Gestión de la Calidad.



## 1.2 Los costos de la calidad.

### Conceptos clave.

Cuando se habla de “costos” existe la tendencia a pensar de forma negativa, sin embargo, los costos no sólo están para intentar reducirlos, sino que, los costos de calidad, son una excelente herramienta de información, que facilitan la toma de medidas de tipo estratégico **[Feinfembaum, 1991]**.

Hoy en día no se puede hablar de gestión de la calidad total sin hablar de una continua reducción de costos. Los costos de calidad en empresas no concientizadas de la calidad pueden llegar a ser muy elevados, y no son visibles en la cuenta de resultados.

A pesar del impacto causado por los costos de la calidad, no existe una única definición universal del concepto.

Para **[Campanella, 1992]** los costos de calidad son una medida de los costos relacionados directamente con el logro o no de la calidad del producto o servicio, es decir, la diferencia entre el costo real de un producto o servicio, y el costo que tendría si la calidad fuese perfecta.

La idea sobre el costo de calidad ha venido evolucionando rápidamente en los últimos años. Anteriormente era percibido como el costo de poner en marcha el departamento de aseguramiento de la calidad, la detección de los costos de desecho y de los costos justificables. Actualmente, se entienden como costos de calidad los incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, los costes 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, 2003]**.

Los costos de calidad son aquellos en que incurre la empresa para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello, así como de las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria **[Decreto 281, 2007]**.

Por tanto, podemos decir que el origen de los costos de calidad se encuentra en todas las áreas de la empresa, e incluso en otras empresas, ya que los costos de calidad de los proveedores se repercutirán al que sigue la cadena. **[Climent, 2003]**.

Aunque la autora comparte las ideas anteriores de las definiciones, propone la siguiente definición: ***son los costos ocasionados para lograr que el producto o servicio satisfaga las necesidades del cliente, así como el costo por no satisfacer las necesidades.***

### 1.2.1 Clasificaciones de los costos de calidad.

Dos de las clasificaciones que se utilizan como modelos generalmente aceptados donde se descomponen los costos de calidad son las de AECA<sup>5</sup> y la ASQC. [AECA, 1995] y la [ASQC, 1974] establecen una clasificación de los costos de calidad en dos grandes grupos: **costos de calidad** y **costos de no calidad**. A su vez los costos de calidad los subdivide en costos de **prevención** y costos de **evaluación** y los costos de no calidad en costos de **fallos internos** y costos de **fallos externos**. A continuación se describe cada uno de ellos:

#### ❖ Costos de calidad:

[AECA, 1995] los denomina costos de obtención de la calidad y los define como: "aquellos costos que se originan a consecuencia de las actividades de **prevención** y de **evaluación** que la empresa debe de acometer en un plan de calidad".

[Harrington, 1990] los llama costos controlables de mala calidad, y los define como los costos que la dirección tiene el control directo para asegurarse de que sólo los productos y servicios aceptables por el cliente se remiten al mismo.

La BS 4778<sup>6</sup> [BSI<sup>7</sup>, 1991] los define como la suma de los costos en los que incurre el productor, el cliente y la sociedad en general, asociados a la calidad de los productos fabricados o servicios prestados.

#### • **Costos de prevención:**

AECA los define como los costos en que incurre la empresa al intentar reducir o evitar los fallos. [Harrington, 1990] los define como los gastos realizados para evitar que se comenten errores, o todos los costos implicados para ayudar a que el empleado haga bien el trabajo todas las veces, y afirma que no es un gasto sino una inversión.

Según [Alexander, 1994] son los costos, directos e indirectos, en que incurre la organización en la planeación, documentación, implantación y mantenimiento del sistema de la calidad, con el objeto de prevenir la ocurrencia de errores.

---

<sup>5</sup> Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

<sup>6</sup> Norma Británica

<sup>7</sup> British Standards Institution

**[Campanella, 1997]** los define como los costos de todas las actividades tendientes específicamente a evitar una calidad deficiente de productos o servicios.

A manera de ejemplo se pueden citar:

- Revisión del diseño, de los planes y de las especificaciones.
- Calificación del producto.
- Orientación de la ingeniería en función de la calidad.
- Programas y planes de aseguramiento de la calidad.
- Evaluación y capacitación a proveedores sobre calidad.
- Entrenamiento y capacitación para la operación con calidad.

- **Costos de evaluación:**

Según **[Campanella, 1997]** son los costos relacionados con la medición, evaluación o auditoría de productos o servicios para asegurarse que se ajustan a las normas de calidad y a los requisitos de desempeño. Se incluyen especificaciones de Mercadotecnia y clientes, así como los documentos de ingeniería e información inherente a procedimientos y procesos. Según **[Camisón y Roca, 1997]** son las actividades de inspección, ensayos y auditorías realizados para determinar la aceptabilidad del producto, o la cantidad que se gasta en inspección y control para garantizar que los productos o servicios no conformes a las especificaciones sean detectados antes de la entrega al cliente.

**[Harrington, 1990]** los define como el resultado de la evaluación de la producción ya acabada o en proceso, y las auditorías de proceso para medir la conformidad con los criterios y procedimientos establecidos, es decir, comprobar que el producto o servicio está bien hecho todas las veces.

Como ejemplos se pueden mencionar:

- Inspección y prueba de prototipos.
- Análisis del cumplimiento de las especificaciones.
- Inspecciones y pruebas de aceptación y recepción de los productos.
- Control del proceso e inspección de embarque.

❖ **Costos de no calidad:**

AECA considera que los costos de no calidad o fallos incluyen además los costos de oportunidad o costos intangibles. Según [Harrington, 1990] son los costos que incurre la empresa que son consecuencia de errores, es decir, el dinero que gasta la empresa porque no todas las actividades se han hecho bien todas las veces.

[Feingenbaum, 1991] incluye en los costos de fallos asociados con las consecuencias de los fallos ocasionados por no cumplir las especificaciones, englobando las secuelas que se observan en la fábrica y a las que se atribuyen en las manos de los consumidores.

• **Costos de fallos internos:**

Según [Campanella, 1997] ocurren antes de la entrega o envío al cliente sin ser estos partícipes directos de los mismos.

Según [San Salvador, 2001] vienen provocados por los productos y servicios que no cumplen con las especificaciones y que se detectan en la evaluación de ellos.

[Harrington, 1990] los define como el costo que incurre la empresa como consecuencia de los errores detectados antes de que la producción sea aceptada por el cliente de la empresa.

Algunos ejemplos de estos costos son:

- Componentes individuales de costos de producción defectuosa.
- Utilización de herramientas y tiempos de paradas de producción.
- Supervisión y control de operaciones de restauración.
- Costos adicionales de manejo de documentación e inventarios.

• **Costos de fallos externos:**

Según [ISO, 1995] son los costos resultantes de la incapacidad de un producto para cumplir los requisitos de calidad después de la entrega al cliente.

Tanto AECA como la ASQC detallan para cada grupo los diferentes costos de calidad que se pueden ocasionar por las diferentes áreas o departamentos de la empresa. Son aquellos incurridos cuando después de haber sido embarcados a los clientes los productos, se detecta que algunos de ellos no cumplen con las especificaciones, entre estos están:

- Componentes individuales de costos de productos devueltos.
- Cumplimiento de garantías ofrecidas.

- Reembarque y costos de reparaciones en su caso.
- Aspectos relacionados con la posibilidad de pérdida de ventas futuras.

En la clasificación de costos de calidad que se propone, se establece una primera diferenciación en dos grandes grupos: los costos **tangibles** y los **intangibles**.

❖ Los **costos de calidad tangibles** son los que se pueden medir de forma objetiva, producidos por la falta de calidad o para obtener la calidad que se especifica. Estos costos se pueden calcular con criterios convencionales de costos generalmente aceptados.

Normalmente van acompañados de un desembolso en efectivo por parte de la organización, como es el caso del costo de materiales y el costo de la mano de obra, que se incurren como consecuencia de actividades de calidad o de fallos.

❖ Los **costos de calidad intangibles**, son los costos que su valoración se realiza por métodos subjetivos y que afectan a aspectos tales como: imagen de la empresa, pérdida de ventas por falta de la satisfacción de los clientes, el incremento de las mismas por la buena imagen de la empresa, al ahorro de costos en campañas de marketing, etc. Estos costos no acostumbran a ser registrados, es decir, no aparecen en la contabilidad tradicional. Como ejemplos se pueden citar: aumento de los costos financieros por saldos excesivos de cuentas deudoras, exceso de stocks, desmotivación del personal. También se pueden considerar los gastos que tiene que realizar la organización en campañas de marketing por una pérdida de imagen de marca por haber tenido algunos lotes defectuosos, o al revés, ahorro de costos en publicidad porque los productos tienen muy buena imagen y se trasmite de boca a boca, el orgullo de los trabajadores de pertenecer a una determinada empresa, etc.

**[Camisón y Roca, 1997]** indican que los costos intangibles de calidad suelen ser los costos como consecuencia de la pérdida de imagen de la empresa. Por último, **[Deming, 1989]** indica que los costos intangibles necesitan ser medidos aunque no sea con medidas financieras, y se deberían de usar prioritariamente en las medidas de calidad. Diferentes autores hacen referencia a los costos intangibles y cómo se pueden calcular. Así, según **[Camisón y Roca, 1997]** y **[Amat, 1992]** afirman que para poder calcular los costos intangibles hay que relacionar la mala calidad con la desmotivación de los empleados y posteriormente hay que diseñar un modelo que relacione la desmotivación con el incremento de los costos o la pérdida de ingresos de la empresa.

Otra clasificación de los costos de calidad distingue dos categorías: costos de conformidad y de no conformidad.

❖ **Costos de Conformidad:** Son aquellos costos en que se incurre por el cumplimiento de un conjunto de requisitos de un producto o servicio adecuado a satisfacer las necesidades implícitas o explícitas de los clientes. Estos costos son “controlables” por la empresa, ya que es ella la que decidirá cuánto se gasta en prevenir y evaluar los costos de calidad que se producen, estos se subdividen en costos de prevención y evaluación.

Los costos “controlables” son los que hacen referencia a las actividades de prevención de la calidad y de su evaluación. Estos dependen de la empresa, que pueden decidir hacer más o menos prevención o evaluación. Son costos, en definitiva, que la empresa puede controlar. Una empresa podría decidir tener 0 (cero) de estos costos, si no hace ningún tipo de evaluación ni prevención.

❖ **Costos de no Conformidad:** Costos en los que se incurre por el incumplimiento de un conjunto de requisitos de un producto o servicio. Estos costos “no son controlables” directamente por la empresa, ya que son causados por errores o fallos en los productos o servicios. Estos costos se subdividen en costos de fallos internos y externos. La existencia de fallos significa no calidad. Los costos de la no conformidad son todos aquellos que se incurren porque se producen errores. Estos costos se producen básicamente porque:

a) No se hace el trabajo adecuado, por ejemplo: una tarea superflua a los requerimientos del cliente o un reporte que nadie lee.

b) Se realiza incorrectamente una actividad la primera vez (productos defectuosos, reprocesos).

Al intentar resumir el análisis sobre la clasificación que uniforme a los costos de calidad la autora considera que pueden distinguirse dos tipos de costos de calidad:

1. Los propiamente dichos que vienen a ser los esfuerzos para fabricar un producto con calidad, y
2. Los generados por no hacer las cosas correctamente llamados “Precio del incumplimiento” o “Costo de no calidad”.

### **1.3 Modelos teóricos de costos totales de calidad.**

#### **❖ El modelo Prevención - Evaluación – Fallos.**

El modelo Prevención, Evaluación, Fallos es el más conocido y desde su aparición hasta la actualidad ha experimentado una evolución para adaptarse a las necesidades del entorno actual.

Tradicionalmente este modelo ha sido soportado por sistemas de costes tradicionales a través del uso de costes estándares de mano de obra, materia prima y costes indirectos que incluyen el importe de la chatarra y añaden la mano de obra y el equipamiento necesario para producir al nivel óptimo de defectos al mínimo costo. **[Camisón y Roca, 1997; Climent Serrano, 2000].**

#### **❖ El modelo Costo-beneficio.**

El análisis de la relación costo-volumen-beneficio consiste en la determinación del punto de equilibrio, que tiene como objetivo primordial determinar el nivel de producción para el que la empresa alcanza el equilibrio entre costos e ingresos. En este modelo se pretende analizar la influencia que el costo de calidad tiene sobre la cifra óptima de ventas para alcanzar un beneficio determinado en el ejercicio económico.

El propósito de este modelo es ayudar a las empresas a decidir cómo, cuándo y dónde invertir en actividades de prevención o en inversión de equipos **[Jiménez, 1997; Merino, 1990; Wolf y Bechert, 1994]**, así como analizar cual es la influencia que el costo de calidad tiene en el punto de equilibrio, lo que pondrá de manifiesto, si determinadas inversiones que supongan, a priori, un incremento de la calidad integral de la empresa, son eficientes desde el punto de vista económico.

Las características de las organizaciones que lo usan son similares a las del modelo anterior, es decir, es implantado tanto por pequeñas como por grandes empresas, en compañías con una estructura organizativa funcional y un estilo de gestión tradicional **[Camisón y Roca, 1997]**. Por lo que respecta a su orientación en el SGC supone un avance tanto cualitativo como cuantitativo hacia un sistema de gestión de calidad más integrado con la estructura y la estrategia de la empresa, su prioridad ya no es únicamente el cumplimiento con las especificaciones.

❖ **El modelo de la función de pérdida de calidad de Taguchi.**

Taguchi define la calidad como la “pérdida ocasionada a la sociedad desde el momento en que se entrega el producto al cliente”. Según este concepto de calidad, las pérdidas se dan no solo cuando alguna de las características de calidad de un producto se sale de las especificaciones sino también cuando éste se halla dentro de las mismas. La diferencia entre un producto que esta justo fuera de los límites de las especificaciones y uno que esta justo dentro de los límites es mínima **[Deming, 1982]**.

El mayor inconveniente del modelo se encuentra en la dificultad de aplicar, debido a los problemas asociados con la correcta identificación de la distribución de probabilidad de los defectos de los productos, como consecuencia, hemos encontrado pocas compañías que lo utilicen dado que se requiere que la organización sea como mínimo de un tamaño medio o grande y cuente con un SICG<sup>8</sup> de amplio alcance y habitualmente sustentado con un potente sistema informático. En cualquier caso, el centrarse en la función de pérdida de calidad hace que nos esforcemos por reducir continuamente la variación de una característica de calidad de un producto. **[Climent, 2000]**.

❖ **El modelo de costos por procesos.**

Este modelo se fundamenta en que en cada organización, con independencia de la cantidad de actividades que realice, se llevan a cabo un gran número de procesos, a su vez, cada persona en la organización trabaja dentro de un proceso realizando diversas actividades y cada proceso tiene un propietario responsable de la efectividad del mismo.

El método de costos de calidad por procesos y el análisis de actividades son más apropiados para conseguir un proceso de mejora continua. Este modelo es recomendable en aquellas empresas en las que su preocupación principal es crear un sistema integral de gestión de calidad, maduras en la implantación de sistemas de gestión de calidad total **[Crosby, 1979]**.

---

<sup>8</sup> Sistema Integrado de Gestión de la Calidad.



❖ **El modelo ABC.**

El modelo ABC parte de la hipótesis que existe una profunda relación entre costos y actividades, hasta el punto de que los costos pueden contemplarse como el resultado directo del conjunto de actividades que se desarrollan en la empresa.

El objetivo de ABC es mejorar la efectividad del costo total a través de centrarse en los elementos de costos clave. ABC ayuda a los directivos a justificar su compromiso con los enfoques de mejora continua y a cuantificar los beneficios en términos financieros.

Al igual que en el modelo de procesos, el tamaño no es determinante y se da en empresas maduras en la implantación de sistemas de gestión de calidad [Crosby, 1979]. Una diferencia es que puede adaptarse a distintos tipos de estructura organizativa.

❖ **El modelo de gestión total de la calidad.**

El eje teórico de esta escuela propugna que la calidad no tiene efectos económicos porque no es un activo que pueda comprarse, venderse o en el que se pueda invertir.

Según [Crosby, 1979], *“la calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad (todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez).*

Este modelo no acepta que exista un punto óptimo entre prevención y fallos, sino que centra su atención en la prevención de defectos en el largo plazo. No se considera necesario separar prevención y evaluación como en el sistema de costos tradicional.

#### **1.4 Medición y análisis de los costos de calidad.**

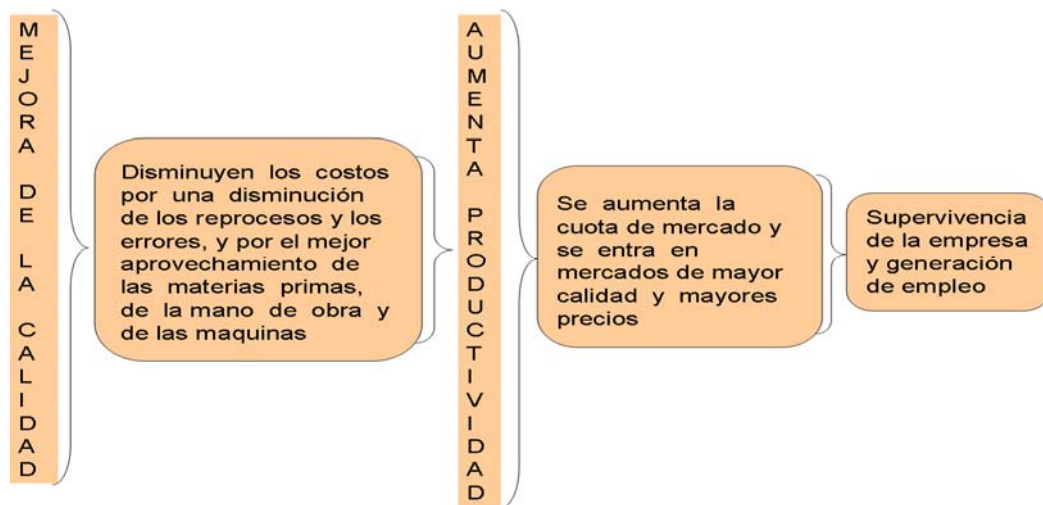
Para la medición y análisis de los costos de calidad se hace necesario partir de la clasificación de costos totales de la calidad (CTC).

El costo de la calidad no es exclusivamente una medida absoluta del desempeño, su importancia estriba en que indica donde será más beneficiosa una acción correctiva para una empresa. Estos costos varían según sea el tipo de empresa, las circunstancias en que se encuentre el negocio, la visión que tenga la organización acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de procesos. [Fernández, 2000].

La idea sobre el costo de calidad ha venido evolucionando rápidamente en los últimos años. Anteriormente era percibido como el costo de poner en marcha el departamento de aseguramiento de la calidad, la detección de los costos de desecho y de los costos justificables. Actualmente, se tiene una visión más amplia de los mismos, que incluye como costos de calidad los incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, así como los costos de los procesos de mejora continua de la organización, definido este proceso de mejora como racional e iterativo de elevar el status quo de la organización [Abat, Molina, Caballero, 2006].

En ese sentido [Juran, 1990] señala: “la mejora de la calidad es el elemento más rentable de la estrategia de los negocios. Te lleva a una mayor participación en el mercado, a poder vender a mejores precios, a costes más bajos, y a excelentes relaciones con los clientes”.

Ver Figura I.5



**Figura I.5. Proceso de mejora.**  
**Fuente: Adaptado de Climent 2000.**

Numerosos autores plantean la importancia de los costos de calidad en dependencia del peso que tienen en la organización. La siguiente tabla muestra un resumen:

<b>Autor</b>	<b>% que representa los costos de calidad</b>
Juran y Gryna	Del 20% al 40% de las ventas
Crosby	Entre el 20% y 25% de la facturación
Juran	entre el 25% y el 30%
Conway	Del 40% en adelante
Plunket y Dale	Entre el 5 y el 25%
Lim y Stephson y Raab y Czapor	Entre 5 y el 15%
Campanella y Corcoran	Porcentajes superiores al 20%
Harrington	Del 20% al 35%
ANON	Entre un 10% y un 20% de las ventas totales en el Reino Unido
Camisón y Roca	Entre el 37%, y el 40.4% en hoteles
Alonso y Blanco	El 20% de su cifra de ventas
Amat	El 4.5% (sin los costos intangibles)
La sección de Automoción de la Asociación Española para la Calidad	Del 5% al 20% de la cifra de ventas
Latzko y Amat	En los bancos entre el 8% y el 10% de los beneficios y entre un 25% y un 40% de los costes de personal
Elorriaga	Entre un 10% y un 30% las ventas

**Tabla I.3. Importancia de los costos totales de calidad.**

**Fuente: Adaptado de Climent 2003.**

Si bien se puede observar los mismos van desde un desde el 4.5% al 40% en diferentes estudios, esto se debe a que en algunos estudios sólo se toman en cuenta los costos tangibles mientras que en otros toman en cuenta los costos tangibles y los intangibles.

Pero más que analizar el por ciento que representan, los directivos de las empresas de hoy ven en los costos de calidad una utilidad significativa, porque permiten:

1. Seguir la evolución de los costos de la no calidad.
2. Implantar la filosofía de la mejora continua.
3. Establecer objetivos de reducción de los CTC.

4. Obtener rápidas reducciones de los costos de no calidad.
5. Conseguir una evaluación más correcta de los proveedores.
6. Justificar inversiones en calidad a través de los CTC.
7. Evaluar la eficacia del Programa de Calidad o la función de calidad.

### **1.5 Desventajas de los sistemas para la gestión de los costos de calidad.**

Como toda obra humana los sistemas para la gestión de los costos de calidad no están exentos de factores que se contraponen. Un grupo de autores como Humberto Gutiérrez Pulido y el Dr. Deming, están en contra de extender el Sistema Contable para cuantificar los Costos de Calidad. Con respecto a esto el Dr. Jurán expresa lo siguiente: “Con demasiada frecuencia, estos programas se han retrasado desesperadamente debido a que hace falta tiempo para definir las categorías contables, razonar las clasificaciones y establecer el sistema de datos... raras veces la ampliación del Sistema Contable condujo a la mejora de la Calidad”.

Por tal motivo como alternativa a un Sistema Contable de Costos de Calidad, los mismos proponen detectar las áreas de oportunidad y los avances en los Programas de Mejoras, a través de un Sistema de Indicadores encaminados hacia los diagnósticos de Calidad, las iniciativas de mejora y la ejecución de planes **[Osorio Rodríguez, 2007]**.

Muchas son las razones por las que fallan los sistemas de costos de calidad, entre las más comunes se pueden mencionar las siguientes:

- El departamento de Contabilidad es ignorado por falta de cooperación.
- Calidad insiste en que ciertos costos controvertidos deben incluirse.
- Calidad establece el procedimiento de CTC sin que participen las demás áreas de la empresa tanto productiva como funcional.
- Los informes no están en el lenguaje de cada nivel de dirección.
- No se prevén fondos adicionales para actividades de prevención.
- No se previene la obtención de datos para diagnosticar las causas de los problemas.
- Los elementos de costo se clasifican en clases demasiado amplias para ser útiles.

- El sistema se ha establecido para todos los productos y departamentos a la vez.
- Desacuerdos creados por inadecuadas comparaciones de resultados entre unidades productivas.
- Presunción de que la sola publicación puede conseguir una mejora de la calidad.

No obstante una vez consideradas estas razones para no incurrir en ellas, la evaluación del costo de calidad sigue siendo la solución para la optimización del uso de los recursos con el objetivo de lograr la calidad, y además constituye uno de los métodos empleados para lograr la mejora de la calidad y su administración de manera efectiva.

### **1.6 El enfoque de la calidad en los servicios hoteleros.**

Las actividades de servicios existen en cuanto categoría económica, desde la Grecia clásica. Sin embargo, a partir del siglo XVIII, con la primera Revolución Industrial, los servicios pierden su importancia económica, la cual sería retomada a mediados del siglo XX y mantenida de manera creciente, hasta la actualidad. Tradicionalmente las actividades económicas se han clasificado en tres sectores: el sector primario (agricultura, ganadería y extractivos), el sector secundario (industria) y el sector terciario (servicios). Durante los años 80' del siglo XX se pudo observar con particular claridad una tendencia que sitúa al servicio en una posición predominante en el desarrollo de la economía. [Larrea, 1991]

1. Se confirma la tesis de Albrecht: "existe una verdadera revolución del servicio".
2. Estamos en la Era del servicio.

Esto significa:

- a) Que el servicio debe ser tratado como una actividad claramente diferenciada,
- b) Que el servicio ya no es una simple prestación: es un arte, una cultura.
- c) Que se debe resolver el problema de los sistemas (modelos gerenciales) y de la prestación del servicio, sobre la base de una nueva filosofía (forma de pensar) generada por los cambios.

Se trata evidentemente de dos enfoques diferentes. Un enfoque tradicional donde el creador produce de espaldas a los clientes y al mercado, sencillamente el cliente se somete a la oferta de las empresas (PUSH). El otro enfoque donde el cliente y el mercado pasan a ocupar el lugar central, el punto de partida, la fuerza que hala al sistema (PULL).

Por ello, se denomina calidad de los servicios a la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal. [Larrea, 1991]

La calidad de los servicios es responsabilidad de toda la organización, desde el ápice estratégico hasta el núcleo operativo, incluyéndose los elementos de la tecnoestructura, línea media y staff de apoyo, así como todo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes, pues cuanto más dependa la calidad del servicio y del comportamiento del recurso humano, mayor será el riesgo de que no resulte acorde a lo establecido.

Hay que enseñar a los que producen servicios, que el cliente no ve en el servicio más que “lo que no funciona”; o sea cuando un cliente evalúa la calidad de un servicio, no separa sus componentes, lo juzga íntegramente; lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Es decir, que la calidad es más bien la correspondencia entre la percepción de las propiedades de un bien y/o servicio con lo que de él se espera. Por ello, “la calidad del servicio es total o inexistente. Cuando un cliente valora la calidad del servicio no disocia sus componentes. La juzga como un todo” [Horovitz, 1990].

De acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades, existen tres tipos de calidad: [Pérez, 1994].

- Calidad requerida: nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.
- Calidad esperada: satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.
- Calidad subyacente: relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

Según [Juran, Gryna, 1999], “la satisfacción del cliente se define a partir de dos componentes: las características del producto y la falta de deficiencias”. Constituyéndose la satisfacción del cliente en una de las características que definen la aptitud de los procesos.

En las memorias “Gestión de la calidad en organizaciones de servicios”, la autora, [Fernandez Clúa, 2001] plantea la necesidad de que se deben integrar al lazo de la

calidad, los términos de calidad real y sustituta [Ishikawa, 1988], calidad percibida [Larrea, 1991] y calidad potencial [Fernández Clúa, 1996], lo que permitiría analizarlo en toda su dimensión. La *calidad real* está dada por la expectativa o la necesidad. La *calidad sustituta* es la derivación de la calidad real a las condiciones del servicio en términos de características de calidad específicas. La *calidad percibida* es la impresión, el impacto que ha causado el servicio en el cliente y la calidad potencial se refiere a aquella que es capaz de dar la entidad con las condiciones que posee; por lo general, la misma se modifica con el resultado de un proceso de análisis o mejora.

De lo anterior se desprende la importancia del ciclo del servicio, el mismo representa la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio, también llamados “momentos de verdad”. De esta manera, el ciclo ayuda a solucionar el conflicto entre el enfoque técnico y el enfoque a cliente. En el primero los proveedores no piensan generalmente en el proceso como un flujo único de experiencias conexas, piensan en sus tareas y responsabilidades propias individuales.

El cliente es el único que percibe el cuadro completo, a la organización como un todo, a pesar de que los momentos de verdad son como regla, heterogéneos en su impacto al cliente. Ver figura I.6

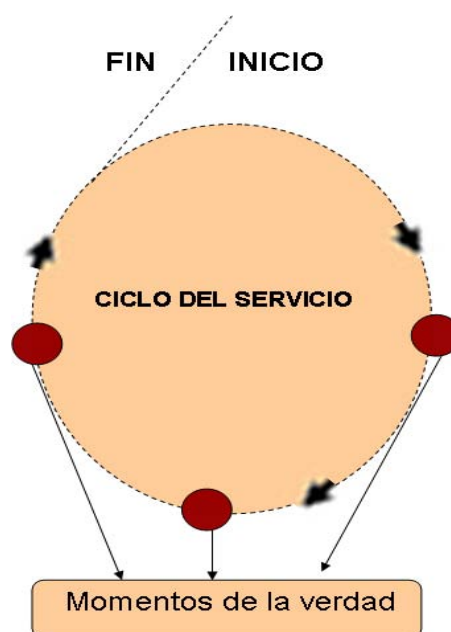


Figura I.6. Ciclo completo de servicios.

Fuente: Fuente: Acosta Díaz W. “Procedimiento para la gestión de los costos de la calidad en el Hotel Vueltabajo”. Tesis en opción al grado de Master en Administración de Empresas.

Resumiendo se puede plantear que la calidad de los servicios se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad de los servicios se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. [Ruiz, 2002].

En función de lo anterior se han diseñado métodos y herramientas que permitan lograr un mayor control de los recursos que se manejan en la organización, permitiendo mayores niveles de eficiencia en los procesos de toma de decisiones.

### **1.7 Procedimientos para la gestión de los costos de calidad.**

Toda acción en la vida debe estar regida por modelos y guías que permitan la consecución de los objetivos propuestos. En el ámbito empresarial este camino se hace más boscoso, máxime en los tiempos actuales cuando las mejores prácticas para los procesos de mejora continua son cada vez mayores y se aplican en diversos escenarios y contextos.

Una de estas guías son los procedimientos que permiten una secuencia lógica para la realización de cualquier actividad. Se define procedimiento como la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso [ISO 9000: 2000].

También el procedimiento es, un conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta [Molina Prince, 2009].

En correspondencia con la anterior definición, la autora es del criterio que toda acción que se desarrolle debe estar dirigida al logro de la meta de la organización; la gestión de los costos de calidad no es un fin, como no lo son la Calidad Total, la Reingeniería ni la Teoría de las Restricciones por solo mencionar algunas de las filosofías de mejora.

La meta de toda organización con fines de lucro es *ganar dinero hoy, ganar dinero mañana y si es posible ganar dinero siempre.*

Aunque resulta difícil lograr un procedimiento que tribute directamente a la meta de la organización, si es necesario que el mismo tenga en cuenta desde el momento en que



se conciba, que será un proceso de cambio; y que, como todo proceso de cambio debe tener en su centro las personas, principalmente de la dirección, en consonancia con uno de los principios de gestión de la calidad. Debe pues, ser un medio que permita obtener información para:

- La toma de decisiones directivas de mejora de la calidad.
- El análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión de procesos.
- Medir el progreso en la satisfacción de los clientes (internos y externos).

La mayoría de las investigaciones colocan el compromiso y el apoyo de la dirección como eslabón fundamental del procedimiento **[Climent, 2003], [Ayuso, 2004], [Osorio, 2007], [Molina Prince, 2009], [Santiago, 2009], [Cabreja, 2009], [Peribañez, 2009]**.

Existen guías generales para gestionar los costos de calidad, se puede citar como ejemplo los pasos a seguir para implantar un sistema de costos de la calidad **[Fernández Rodríguez, 2000]**:

1. Obtener el compromiso y el apoyo de la alta dirección.
2. Establecer un equipo de costos de calidad, compuesto por personas de las distintas áreas de la organización.
3. Seleccionar el área de la empresa para realizar la prueba piloto.
4. Obtener la cooperación y el apoyo de los usuarios de la información sobre los costos de calidad.
5. Definir los costes de calidad y sus categorías, identificarlos y clasificarlos.
6. Diseñar los informes sobre los costos de calidad y los gráficos que mostrarán sus tendencias.
7. Codificar un sistema para la recogida sistemática de la información y su elaboración.
8. Distribuir los costos de calidad.
9. Depurar el sistema eliminando las posibles trabas o fallos.

10. Ampliar el sistema a todas las áreas de la organización.

Los enfoques analizados promueven la adopción de una gestión basada en procesos como principio básico para la obtención de resultados de manera eficiente. En ese sentido algunas investigaciones si aplican dicho enfoque [Osorio Rodríguez, 2007; Molina Prince, 2009; Vega Peña, 2009]; para determinar los procesos clave; lo que permite que el resultado se logre con más eficiencia al gestionar los recursos y actividades afines como un proceso.

La utilización de indicadores no financieros se expresa en varios trabajos [Climent 2003; Ayuso, 2004; Camisón y Roca, 1997; Amat, 1992], y afirman que hay que relacionarlos con la mala calidad, con la desmotivación de los empleados y posteriormente hay que diseñar un modelo que relacione la desmotivación con el incremento de los costos o la pérdida de ingresos de la empresa. Sin embargo quedan en la teoría, los resultados de la aplicación no son mostrados.

Otro de los principios de gestión de la calidad el mejoramiento continuo, es bien definido y aplicado; basado fundamentalmente en el conocido ciclo Deming (PDCA) por recientes trabajos desarrollado en Cuba [Cruz Santiago, 2009; Gámez, 2010]; el papel de la calidad como enfoque estratégico se despliega para lograr un mejoramiento continuo en el desempeño de las organizaciones, todo ello bajo las siguientes premisas:

- Reconocimiento de la necesidad de gestión
- Orientación estratégica
- Motivación y liderazgo
- Compromiso e involucramiento
- Integración
- Dinamismo
- Flexibilidad.

### **1.8 Necesidad del control de los costos de la calidad para el perfeccionamiento de la gestión de los servicios hoteleros en Cuba.**

El entorno empresarial actual impone la necesidad de que las unidades organizativas modifiquen la gestión de sus procesos y actividades. A su vez el Perfeccionamiento

Empresarial busca una mayor eficiencia en las empresas cubanas, para que las mismas sean reconocidas tanto en el mercado nacional como internacional.

Una nueva cultura organizativa se va alcanzando paulatinamente en las empresas, tratando de adaptarse al nuevo entorno que les rodea, con el fin de aumentar sus posibilidades de mercado. En la medida en que esto ocurre en su entorno, en su interior suceden cambios importantes con la misma velocidad, tanto en las estructuras organizativas, como en las de dirección.

Nuevas técnicas y herramientas logran implementarse y sustituir a las ya tradicionales, en aras de establecer el máximo de eficiencia en la gestión empresarial, y para ello se introducen nuevos procedimientos encaminados a fortalecer internamente a la organización, con respecto al entorno y a las exigencias de los clientes.

En Cuba, aún no existe una amplia adopción ni implementación del sistema ABC por las empresas, aunque es de señalar que se han incrementado las investigaciones al respecto para su introducción futura; existen algunos ejemplos que se pueden consultar en el **Anexo 1**.

Los actuales sistemas de costos no responden a todas las necesidades de gestión y determinación de los costos en las entidades turísticas, pues el nivel de actividad para satisfacer a los clientes ha crecido con respecto a temporadas turísticas anteriores.

Los sistemas tradicionales de costos hoteleros no revelan hacia dónde debe enfocarse la gestión y cómo debe fluir la información para la determinación del costo con relación a las estrategias trazadas por las entidades. En este sentido algunos factores tales como: la exigencia de los clientes, el desarrollo de nuevas tecnologías y la existencia de productos turísticos con ciclos de vidas cortos, influyen en la obsolescencia de los sistemas de gestión actuales.

Por ello, en la actualidad se pone de manifiesto la necesidad de que las entidades que pertenecen al sector turístico modifiquen la manera de gestionar sus procesos y actividades. El mundo contemporáneo exige que las redes hoteleras y extrahoteleras cubanas se proyecten como líderes en el mercado con sus productos o servicios. Para ello, deben mejorar sus sistemas de gestión y atención a los clientes, analizando pormenorizadamente cada una de las actividades que realizan para satisfacer en gran

medida a sus clientes potenciales e incrementar el número de nuevos clientes, ganando fidelidad en los ya captados.

Una nueva cultura empresarial invade el mercado industrial y la esfera de los servicios. En este sentido, las nuevas técnicas y herramientas de gestión logran sustituir paulatinamente a las ya existentes, en aras de alcanzar el máximo de eficiencia en la gestión hotelera y extrahotelera. Aún cuando en el sector turístico ha alcanzado un desarrollo notable desde el punto de vista empresarial y de gestión, se adolece de un sistema de gestión y de costos de la calidad que facilite la toma de decisiones.

Considerando las insuficiencias actuales de los modelos existente para dar respuesta a los requerimientos de las áreas de gestión y de operaciones, conjuntamente con la necesidad de elevar el desempeño de sus procesos como vía de competitividad, mediante la adopción futura de sistemas que faciliten la toma de decisiones se propone en esta investigación un procedimiento para la gestión de los costos de la calidad en el Hotel Islazul Pinar del Río.

### **Conclusiones parciales del capítulo 1.**

Como conclusiones parciales de este capítulo se plantean las siguientes:

- La gestión de la calidad como filosofía de mejora ha evolucionado, desde la necesidad de lograr cumplir con las especificaciones, hasta la satisfacción de las necesidades cada vez más cambiantes de los clientes internos y externos.
- El estudio y análisis de los costos de calidad revierten gran importancia por su impacto económico y de satisfacción al cliente.
- Los procedimientos para la gestión de los costos de calidad son muy variados, algunos siguen pasos sencillos para la clasificación, cálculo y análisis; mientras otros describen un grupo de fases y etapas en las que detalladamente se relacionan cada uno de los procesos que se desarrollan en una organización y se hace un seguimiento y monitoreo de cada etapa del procedimiento, con el objetivo de lograr el mejoramiento continuo.
- La gestión de los costos de la calidad constituye un proyecto que proporciona a la Dirección los datos para optimizar los esfuerzos del proceso de mejora.
- Los sistemas de costos totales de la calidad permiten priorizar las áreas en las que existen mayores oportunidades para obtener mejores niveles de calidad.
- El objetivo de un Sistema de Costos de la Calidad es proveer a la Dirección de una herramienta para cuantificar y jerarquizar los gastos y el impacto monetario de los avances del Programa de Mejoras que se implanta en la organización.

## **CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD.**

En este capítulo se realiza la caracterización del Hotel Islazul Pinar del Río y se diagnostica la gestión de la calidad en dicha organización; el procedimiento diseñado para la gestión de los costos de calidad, aparece de forma detallada.

## 2.1 Caracterización del Hotel “Pinar del Río”.

El Hotel Islazul Pinar del Río, perteneciente a la cadena “Islazul” se encuentra ubicado en la propia Empresa Islazul Pinar del Río, ostenta categoría 2 estrellas, inaugurado el 13 de Marzo de 1979, es la instalación más grande de la Cadena en el territorio y el Hotel insignia del turismo en la provincia. Cuenta con 149 habitaciones distribuidas en cinco pisos y un bloque de 13 cabañas. La instalación presta servicios hoteleros y gastronómicos. Tiene una plantilla aprobada de 85 trabajadores estructurada por un Director General de la Empresa y que también ocupa el cargo del Director del Hotel, una Subdirectora General la Empresa que de igual forma también ocupa el cargo de Subdirectora General del Hotel. El Departamento Económico, Recursos Humanos, Servicios Técnicos, el Asesor Jurídico quien además es el Jefe de Calidad, actúan a nivel de Empresa Islazul Pinar del Río y del Hotel Islazul Pinar del Río. En el (Anexo 2) se puede apreciar el organigrama de la estructura organizativa de la Empresa y del Hotel.

En el (Anexo 3) se muestra la distribución de la fuerza laboral responsable de los resultados que muestra la empresa y la instalación. Graduados de nivel superior 17 trabajadores distribuidos por todas las áreas.

Entre las funciones que realiza el Hotel Pinar del Río de acuerdo a su **Objeto Social** se encuentran:

- Operar, comercializar y promover en pesos convertibles y divisas, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras y complejos extrahoteleros propios o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas.
- Prestar servicios de alojamiento, gastronómicos y recreativos para el turismo nacional e internacional, en pesos convertibles y divisas.
- Prestar los siguientes servicios complementarios al alojamiento en pesos convertibles y en divisas:
  - Lavandería
  - Peluquería y barbería
  - Masajes y sauna

- Alquiler de cajas de seguridad
- Alquiler de toallas y hamacas
- Alquiler de tiendas de campaña
- Servicios de minibares
- Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros, tales como banquetes, bodas, cumpleaños y matinée en pesos convertibles y en divisas.
- Efectuar el cobro de la entrada a sus instalaciones turísticas en pesos convertibles y en divisas.
- Organizar y desarrollar giras turísticas, excursiones, paseos y opcionales, en pesos convertibles y en divisas.
- Brindar servicios telefónicos, de fax, correos electrónicos e Internet utilizando la infraestructura de que disponen los suministradores públicos autorizados y teniendo en cuenta lo establecido en el marco jurídico del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, prensa y venta de tarjetas prepagadas, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, en pesos convertibles y divisas.
- Brindar servicios de parqueo en pesos convertibles y en divisas.
- Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, en pesos convertibles, bajo distintas modalidades y categorías, tanto al turismo nacional como internacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos de panadería, dulcería y helados con destino preferentemente al consumo propio, pudiendo comercializar sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios de alimentación a trabajadores para su sistema y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Promover y comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en pesos convertibles y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

- Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buroes de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento y para ventas de opcionales y capacidades, en centros nocturnos y de recreación de instalaciones hoteleras y extrahoteleras, en pesos convertibles.
- Arrendar total o parcialmente, previa autorización, instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del sistema del turismo, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para tiendas, sus almacenes y otros servicios en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de comedor obrero y cafetería para los trabajadores de la empresa, en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas, entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, a funcionarios de organizaciones en funciones de trabajo, en pesos cubanos y en pesos convertibles.

Su **Misión** es la de “brindar un producto turístico de elevada calidad capaz de satisfacer las expectativas del cliente nacional e internacional, incrementando la captación en divisas como fuente de desarrollo de la organización, potenciando el producto pinareño caracterizado por la profesionalidad, hospitalidad y cubanía”.

La **Política de Calidad** de la instalación garantiza un producto turístico hotelero competitivo, distinguido por su hospitalidad y cubanía, comprometida con un incremento sostenido de los niveles de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes mediante la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NC ISO 9001:2008, que garantice eficiencia y eficacia de los procesos, el sentido de pertenencia de sus trabajadores y su continua formación siempre sobre la base del cuidado del medio ambiente.

Esta Política además se encuentra comunicada a todos los trabajadores con el propósito de que ellos conozcan cada una de sus obligaciones y responsabilidades individuales, y se encuentra a disposición de las partes interesadas.



El Hotel Islazul Pinar del Río ha establecido sus objetivos de calidad. Estos objetivos son medibles, cuantificables, coherentes con la Política y aportan un valor añadido a la organización. Los objetivos incluyen el compromiso de mejora continua y están asociados a indicadores de eficacia que son evaluados en el marco de la revisión del sistema por la dirección. Se encuentran desplegados en todas las áreas de la organización, permitiendo la formulación de acciones, metas y responsables para su cumplimiento.

## **2.2 Valoración de los costos de la calidad en el Hotel “Pinar del Río”.**

La administración y el registro de los Costos de la Calidad son muy importantes para las empresas, pues su análisis conlleva al conocimiento de las causas que acarrearán insuficiencias o problemas que influyen de forma negativa en la efectividad de las acciones que se realizan.

El costo de la operación de un hotel, es decir el costo de la producción o prestación de sus servicios puede definirse: como la expresión monetaria de los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los huéspedes y usuarios de los servicios del hotel; incluye los gastos por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, combustibles, energía y otros objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como los gastos por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle la entidad hotelera.

Para el Hotel Islazul Pinar del Río, quien dentro de sus objetivos tiene el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad, se le propone un procedimiento que gestione los costos de la calidad; que permita determinar la eficiencia del sistema de calidad y contribuya a la utilización de la gestión de la calidad, como una herramienta de dirección. Se evidencia el compromiso de la alta dirección para el desarrollo e implementación del SGC, no obstante no existe correspondencia entre lo que se desea, lo diseñado y el resultado alcanzado.

Cuando se trata de incluir estos costos al sistema actual que aplica el Hotel resulta muy difícil, puesto que la forma en que se desarrolla la actividad contable, no permite adecuar el sistema establecido nacionalmente el cual está basado en la contabilidad general; debiendo realizar un replanteamiento y perfeccionamiento del mismo a partir

de técnicas y procedimientos para la identificación y registro de los costos de la calidad que permitan la evaluación de la gestión de la calidad y que se traduzca en su capacidad de elevar la satisfacción de los clientes y la obtención de ganancias con el menor costo posible.

Existe poca cultura económica sobre el tema Costos de la Calidad, se han dado cuenta que constituyen un arma muy importante para el hotel debido a que pone al relieve las áreas que presentan mayores deficiencias, es decir, dan a conocer la causa real del problema y donde radican aquellos costos innecesarios que puedan reducirse, los cuales de mantenerse seguirían aportando resultados negativos para la eficiencia de la instalación como ha estado sucediendo en sus indicadores. Toda esta información da la posibilidad de realizar un análisis profundo para posterior solución del problema y garantizar los aseguramientos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes con costos aceptables, ofreciendo siempre la máxima calidad posible.

Se hace necesario identificar el área de la instalación donde hayan más posibilidades de que el sistema de costos de calidad sea un éxito, dependiendo de las características objetivas del lugar, en cuanto a la información existente y la dificultad en obtener lo que falta, como también del apoyo de sus representantes, facilitándose así el incremento de la motivación de los trabajadores, la implicación de los mismos y el interés de otras áreas. Además, debe ser un lugar en el que se puedan obtener datos relevantes y sea posible reducir los costos a corto plazo. Identificar y clasificar los elementos del costo, organizar cada elemento del Costo de la Calidad, mejorará constantemente el sistema de servicio, la calidad, la productividad.

En encuestas realizadas a clientes externos que han visitado la instalación tanto del turismo nacional como del turismo internacional no muestran resultados alentadores, opinan sobre los principales procesos del Hotel toda una serie de insatisfacciones tanto en la calidad del producto que se oferta como en el servicio que se presta. Ejemplo de ello podemos expresar las siguientes:

- Las habitaciones no reúnen las condiciones que exige el servicio. (Teléfono, agua caliente, televisores, deterioro de las habitaciones (baños), aires acondicionados, escaso mantenimiento).
- En el restaurante muy poca la variedad del menú, servicio lento del bufett, los vegetales no están frescos.

- La animación (pobre animación), de forma general se quejan del ruido incluyendo la música.

El turismo internacional no percibe el servicio como se planifica lo que provoca pérdida de clientes y al igual que el turismo nacional las quejas están concentradas fundamentalmente en las áreas anteriormente mencionadas y se reiteran en las encuestas que se aplican. Estos resultados desfavorables demuestran la necesidad de elevar la satisfacción de los clientes sobre todo el cliente internacional mejorando la calidad del servicio.

Es por ello que se debe tomar conciencia de la real situación que hoy se evidencia en la instalación relacionada con la poca gestión de la calidad y dentro de ella de los costos de la calidad.

Se hace necesario localizar el gasto excesivo, donde los pedidos incorrectos y las pruebas de rendimiento inexactas le están costando grandes sumas de dinero a la empresa. Hay que saber lo que cuesta el producto para saber si se va a ganar o perder con el mismo y así saber lo que cuesta cada una de las etapas de elaboración del servicio, para poderse brindar posteriormente con la calidad requerida.

Los costos de la calidad son controlables por eso es muy importante decidir en cada momento cuál es el costo conveniente con vista a decidir hacer más ó menos evaluación ó prevención. Gestionar la calidad desde la mejor gestión de los costos y así garantizar a los clientes una relación calidad/precio que justifique su regreso.

Para constatar la necesidad del perfeccionamiento de la gestión de los costos de la calidad, se realizó un diagnóstico de la situación actual que presenta la instalación.

### **2.3 Método de trabajo para la realización de la investigación.**

La caracterización de la gestión de la calidad en el Hotel "Pinar del Río", evidencia la necesidad de gestionar los costos de calidad, de forma que se pueda realizar un análisis detallado de los mismos y su influencia en los resultados de la instalación.

La recopilación de la información necesaria se realizó por medio de diferentes técnicas, entre las que se destacan: análisis documental (revisión de expedientes, sistema de costos, contabilidad, informaciones estadísticas, órdenes de trabajo, etc.), encuesta (Anexo 4), entrevistas (Anexo 5), la observación directa; así como, sesiones de trabajo

en grupo, brindando la posibilidad de detectar los problemas y la orientación en las acciones de mejora.

La encuesta tiene como objetivo, evaluar el grado de conocimiento que los encuestados poseen respecto a sistemas de gestión de la calidad, así como de procedimientos de control y gestión de los costos de la calidad.

El instrumento (encuesta) se divide en 3 partes fundamentales, en las cuales se incluyen las 11 preguntas a los encuestados. Las partes 1, 2 y 3, están dirigidas a evaluar el conocimiento acerca de la implementación de sistemas de gestión y el análisis que de la actividad se realiza en los consejos de dirección; a partir de la cuarta parte, se agrupan las preguntas que deben aportar mayor información para la investigación: el conocimiento sobre los costos de la calidad, los métodos y herramientas para su control, así como el papel que los sistemas de gestión y costos de la calidad desempeñan en la organización para la toma de decisiones; por último, las dos preguntas finales van dirigidas a constatar el grado de conocimiento que existe en cuanto al procedimiento.

#### **2.4 Resultados del diagnóstico aplicado.**

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en el Hotel Islazul Pinar del Río de un total de 85 trabajadores se les aplicó a 30 de ellos que son los que dirigen los procesos de la instalación, para un 35% del total. El 100% respondieron que en el Hotel no existe un departamento de calidad, como bien se explica en el epígrafe 2.1, el responsable de esta actividad es el jurídico, situación desfavorable para la entidad al no contar con gestor de la calidad especialista en la materia y con una buena preparación.

La instalación hotelera cuenta con el manual de calidad pero sin implementar, no obstante se realizan acciones que responden a medir la satisfacción de los clientes mediante el uso de instrumentos, pero la instalación no posee según el 100% de los encuestados un sistema de gestión de la calidad.

En cuanto al análisis de estos temas en los Consejos de Dirección se puede apreciar que el 90% de los encuestados del Hotel reconocen esto como algo fundamental y necesario.

Con respecto al conocimiento que los encuestados tienen específicamente de los costos de calidad se obtuvo que el 100% de ellos afirman no conocer cuánto se gasta en calidad ni cuánto se pierde por el incumplimiento de los requisitos. No se registran los costos de calidad, ni se realizan análisis del impacto de éstos en los resultados económicos, ni en los clientes.

El departamento financiero contable desconoce el tema sobre los costos de la calidad.

Para la toma de decisiones según el 100% de los encuestados no se tienen en cuenta los costos de la calidad.

El 100% de los encuestados plantea que si sería de gran utilidad el diseño de un procedimiento para la gestión de los costos de la calidad.

Por otra parte, la técnica de la entrevista se aplicó con el objetivo de validar los resultados de la encuesta. Para ello se procedió a entrevistar a 10 personas (directivos de la empresa) para un 83 % partiendo del criterio de que eran quienes pudieran argumentar la información obtenida de forma más precisa. La autora constató los resultados de las encuestas ya que logró respuestas que fundamentan los criterios obtenidos en la encuesta y que sirven en gran medida, para formular los problemas resultantes:

- *Se realizan acciones para implantar un sistema de gestión de la calidad, pero las mismas no se concretan en los resultados finales.*
- *Los trabajadores de la instalación objeto de estudio no poseen conocimiento en cuanto a los costos de la calidad.*
- *Inexistencia de un procedimiento para la identificación y registro de los costos de la calidad.*
- *No existencia de modelos adecuados para formalizar el registro de tales costos.*

Si se tiene en cuenta las características propias de la organización, donde el activo fundamental radica en el conocimiento de sus trabajadores, hay que partir entonces de comprender las necesidades actuales y futuras del cliente interno, aspecto que no muestra resultados halagüeños, aunque se determinan las necesidades de formación de cada persona, no se desarrollan acciones, al menos efectiva, para darle cumplimiento. Aunque es preciso destacar que el Hotel cuenta con una fuerza laboral calificada, en el entorno en que se desenvuelven la formación debe ser un proceso

continuo e integrado, ante la dinámica del mercado y de los procesos y la aparición de nuevos riesgos empresariales.

La calidad no se aplica en todas las fases del ciclo de vida de los productos/servicios y en todas las etapas del proceso de producción o servicio, basado fundamentalmente en que no se realizan acciones correctivas, ello trae consigo un aumento en el despliegue de recursos: humanos, técnicos y económicos; ello se demuestra en el libro de reclamaciones, quejas y sugerencias con que cuenta la instalación donde la insatisfacción de los clientes se mantienen de forma elevada durante todo el año. Una vez analizados todos los problemas que en materia de calidad posee el hotel, se realiza la propuesta de un procedimiento que permita el cálculo de los costos de la calidad para así contribuir a un aumento de los niveles de eficacia y eficiencia y dotar a la instalación de una herramienta para la toma de decisiones.

## **2.5 Procedimiento general propuesto para la gestión de los costos de la calidad en instalaciones hoteleras.**

En el contexto de las normas de gestión de la calidad, y de forma más específica, las ISO 9000, se define el término "procedimiento" como: *la manera en que uno trabaja para llevar a cabo una tarea*. Por lo tanto, puede ser una secuencia de pasos que incluye la preparación, implementación y finalización de una tarea. Cada paso puede ser una secuencia de actividades, y cada actividad una secuencia de tareas o acciones. La secuencia de pasos es fundamental para saber si una declaración o un documento son un procedimiento o algo más. Las especificaciones, los contratos y los registros no son procedimientos, ya que no nos dicen cómo tenemos que hacer una cosa. Éstos describen las salidas que se producen al llevar a cabo unos procedimientos o tareas, dejándonos decidir las acciones adicionales necesarias para utilizar estas salidas. Las salidas tienen muchas probabilidades de utilizarse como entradas para otros procedimientos. Es por ello que cualquier secuencia de pasos, no importa lo simple o compleja que sea, se puede expresar como un procedimiento que tiene la intención de hacer que alguien emprenda acciones específicas para llevar a cabo la tarea. La clave es que los pasos sigan una secuencia. Una colección aleatoria de declaraciones no es un procedimiento, a menos que esté organizada en una secuencia que permita a alguien proceder.

El procedimiento se propone con fundamento de la revisión bibliográfica. El mismo consta de cuatro fases como se muestra a continuación: Ver figura II.7



Figura II. 7 Procedimiento general propuesto para la gestión de los costos de la calidad en instalaciones turísticas.

Fuente: Elaboración Propia

### Fase I: Planificación

Objetivo: Definir y establecer los objetivos generales del sistema de gestión de los costos de la calidad, los requisitos, su diseño y recursos necesarios para su implementación.

***Etapas I: Liderazgo de la dirección en la gestión de los costos de calidad.***

Una de las funciones de la dirección, tal vez la más difícil, consiste en inspirar a otras personas el deseo de cooperar; conseguir la participación gustosa y activa de los trabajadores es la única forma de hacer triunfar la empresa. La dirección de la empresa debe ser la primera en conocer la finalidad de la gestión de los costos de calidad, debe respaldar al equipo encargado de llevar a cabo la tarea, solo así se lograrán niveles superiores de calidad, para ello se proponen los siguientes pasos:

***Paso 1: Definir los objetivos y alcance del sistema.***

Deben ser definidos de forma precisa, permitiendo establecer un punto de referencia para alcanzar los resultados deseados; quedando claro que el objetivo principal es mejorar el desempeño de la organización a través de la gestión de los costos de calidad.

***Paso 2: Definir las responsabilidades.***

Cada actividad y/o tarea debe tener un responsable, este debe responder por la ejecución de la misma y dar seguimiento constante e informar de forma oportuna por el desarrollo de cada acción.

***Paso 3: Designar el grupo de trabajo para llevar a cabo el sistema.***

Las personas que se seleccionen deben cumplir un conjunto de requisitos para poder obtener un resultado preciso, es decir, una aproximación lo más cercana posible a la situación de la organización en materia costos de calidad; de ahí que deben ser personas con un conocimiento general de los procesos que se desarrollan en la misma; y lo suficientemente comprometidos con el cambio deseado.

***Paso 4: Asignar los recursos necesarios para el desarrollo, implantación y mantenimiento del sistema.***

Para lograr los objetivos organizacionales establecidos se hace necesario disponer de recursos que deben quedar listos para desarrollar las tareas; estos deben estar dispuestos de forma oportuna.

***Etapa II: Formación en calidad.***

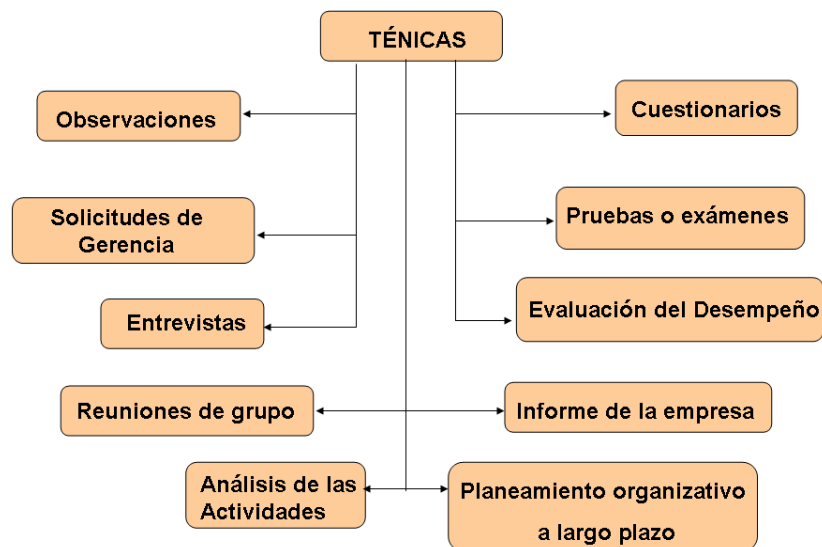
En la gestión de la calidad tienen un papel de máxima importancia la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se aplican,



para asegurar la calidad en todos los procesos, lo que de ningún modo puede verse como un proceso espontáneo. Se necesita de un conjunto de medidas, bien estructuradas, que garanticen los objetivos propuestos en cada caso y que se insertan en el plan general de capacitación de la empresa [Decreto No. 281]. Se establecerá un plan de formación extensiva, que deberán encabezar los directivos; referente a los costos de la calidad, temáticas asociadas y de los procesos que se llevan a cabo en la organización, que abarque los niveles operativos, estratégicos y de apoyo. El grupo de trabajo debe ser interdisciplinario que incluya diferentes funciones de la organización.

**Paso 1: Determinación de las necesidades de formación.**

Debido a que el grupo estará formado por personal con conocimientos muy variados y de actividades diferentes, ha de determinarse las necesidades de capacitación general para el grupo y específica para cada miembro. Se pueden utilizar varias técnicas para el diagnóstico de las necesidades de formación como se muestran en la siguiente figura II.8.



**Figura II.8. Técnicas para el diagnóstico de las necesidades de formación.**

Fuente: Cuesta Santos.

**Paso 2: Elaboración y ejecución del plan de formación.**

Tomando como base las necesidades de aprendizaje obtenidas en el paso anterior se procede a diseñar el plan de formación general para el grupo y específica para cada

miembro, luego se procederá a la ejecución del mismo. Existen preguntas que se deben responder para formular este plan. Ver figura II.9.

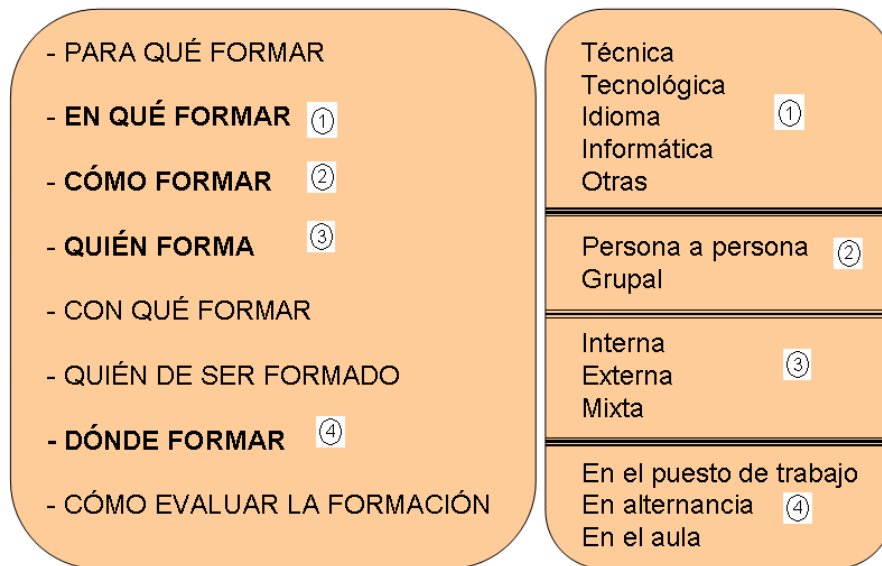


Figura II.9. Elementos esenciales en la elaboración del plan de formación.

Fuente: Cuesta Santos.

### ***Etapa III: Diseño del sistema de gestión de los costos de la calidad.***

#### ***Paso 1: Seleccionar área de prueba.***

La selección dependerá de las características objetivas del lugar, en cuanto a la información existente, también del apoyo de sus representantes, facilitándose así el incremento de la motivación de los trabajadores, la implicación de los mismos y el interés de otras áreas. Además, debe ser un lugar en el que se puedan obtener datos relevantes y sea posible reducir los costos a corto plazo. O en otros casos en lugares donde sea necesario contar con información relativa a los costos de calidad para la toma de decisiones, independientemente de la naturaleza de los procesos y la dificultad o no para llevar a cabo la tarea.

#### ***Paso 2: Diagnóstico inicial.***

Se comprueba el estado actual de los registros e informaciones que tributan a los costos de calidad, incluyendo las bases contables, u otros sistemas de información existentes como fuentes de información veraces.

#### ***Paso 3: Identificar y clasificar los costos:***

Se identifican y clasifican los costos de la calidad, se propone la clasificación descrita en el Anexo 6, y se explica a continuación:

**Costos de calidad:** Son los que la empresa incurre para la obtención de la calidad. Se subdividen en costos de prevención y costos de evaluación.

**Costos de prevención:** Gastos en que incurre la empresa para evitar los fallos en los productos y en la obtención de una mejor calidad.

**Costos de evaluación:** Cantidad que se gasta en inspección y control.

**Costos de no calidad:** Son los motivados por la falta de calidad de los productos. Son causados por errores o fallos en los productos o servicios. Estos costos se subdividen en costos de fallos internos y costos de fallos externos.

**Costos de fallos internos:** Son los costos de rectificar todos los fallos que se descubren mientras el producto o servicio aún es propiedad de la empresa.

**Costes de fallos externos:** Son los costos que incurre la empresa una vez el producto o servicio es entregado al cliente.

• **Costos de prevención:** Son aquellos costos de calidad asociados a las diferentes tareas realizadas por la empresa con el objetivo de mantener y elevar un nivel de calidad determinado y prevenir la ocurrencia de defectos como son:

1. *Planificación de la calidad:* Incluye todas las actividades relacionadas con la planificación de la calidad, así como la elaboración de programas de mejoramiento, la evaluación del nivel de calidad y la certificación de la calidad.
2. *Evaluación de nuevos productos:* Incluye los gastos asociados a la realización de estudios de mercado, evaluación de nuevos diseños, pruebas de prototipos, estudios de fiabilidad y otras actividades relacionadas con el lanzamiento de nuevos productos.
3. *Planificación del proceso:* Incluye los gastos por estudio de actitud de los procesos, planificación de la inspección y otras actividades asociadas a los procesos productivos.
4. *Control del proceso:* Los gastos de inspección y ensayo para determinar el comportamiento del proceso.

5. *Auditorías de calidad*: Los gastos en la elevación de la ejecución de las actividades de otro departamento con relación a la calidad.
  6. *Análisis de los problemas de calidad*: Incluye los trabajos encaminados a investigar y eliminar las causas de la producción defectuosa.
  7. *Evaluación de los suministradores*: Actividades relacionadas con la contratación, auditorías de calidad, y otras tareas que se realicen de conjunto encaminadas a elevar la calidad de los suministradores.
  8. *Elevación de la calificación del personal*: Son los gastos asociados a la preparación y ejecución de programas de capacitación para elevar la calificación de los trabajadores con relación a la calidad y su control, y las tareas vinculadas con la divulgación de la problemática de la calidad.
  9. *Información de la calidad*: Incluye los trabajos encaminados a diseñar y operar la información de la calidad del servicio.
  10. *Estimulación de la calidad*: Incluye el pago por estimulación de la calidad a los trabajadores y demás personal de la instalación.
  11. *Desarrollo del sistema de calidad*: Incluye los trabajos encaminados al diseño y desarrollo de los sistemas de calidad.
- **Costos de evaluación**: Son los gastos en que se incurre para determinar el grado de conformidad del producto con las especificaciones de calidad, así como las tareas vinculadas con los resultados de dicha evaluación, como son:
    1. *Inspección de entrada*: Gastos en la evaluación de la calidad de las materias primas, materiales y demás suministros.
    2. *Inspección del proceso*: Gastos en la evaluación del producto/servicio en las diferentes etapas del proceso.
    3. *Inspección final*: Gastos en la evaluación de la conformidad del producto con las especificaciones al final del proceso productivo para su aceptación.
    4. *Clasificación y autocontrol*: Gastos asociados a los trabajos relacionados con la clasificación de la producción realizada por el personal designado al efecto y el autocontrol efectuado por el personal productivo.
    5. *Certificación de concordancia*: Gastos relacionados con los trabajos de clasificación e identificación de la producción terminada de acuerdo con su calidad.
    6. *Auditorías de calidad del producto/servicio*: Gastos por auditorías de calidad realizadas al producto/servicio tanto en el proceso como al final.

- **Costos por fallos internos:** Comprenden aquellos que se originan en la empresa por una baja calidad y son detectados antes de la comercialización del producto, entre los que se encuentran:

1. *Producción definitivamente defectuosa:* Aquella que no puede ser reparada o reprocesada.
2. *Reprocesos:* Gastos que se originan por la corrección de los defectos, reparaciones o reproceso del producto.
3. *Análisis de las fallas:* Gastos que se originan en el análisis de la inconformidad del producto y la determinación de las causas y decisiones a tomar con relación al mismo.
4. *Inspección al 100%:* Gastos originados por la reclasificación de artículos por baja calidad inspeccionándolos al 100%.
5. *Reinspección o repetición del servicio:* Gastos de reinspección del servicio que han sido reprocesados o han tenido otro tipo de Revisión.
6. *Desechos y reprocesos originados por materias primas:* Gastos por desechos o reprocesos debido a la no conformidad de la materia prima.
7. *Pérdidas evitables del proceso:* Gastos ocasionados por la no conformidad del producto/servicio por encima de las especificaciones establecidas.

- **Costos por fallos externos:** Son los gastos asociados a las pérdidas por baja calidad que se manifiestan después que el producto/servicio ha sido comercializado y son detectados por el consumidor, éstos son:

1. *Reclamaciones:* Gastos que se generan por la satisfacción de las reclamaciones de los consumidores, así como las sanciones impuestas por este concepto.
2. *Reparaciones:* Gastos originados por la reparación.
3. *Reposiciones:* Gastos originados por la reposición.
4. *Rebajas:* Gastos de las concesiones hechas a los clientes a causa de productos no normables aceptados como buenos, o de productos conformes que no satisfacen las necesidades de actitud para el uso.

**Paso 4:** *Definir las expresiones para el cálculo de los costos de calidad:*

Para definir las expresiones de cálculo se debe tener en cuenta aquellos gastos más representativos y frecuentes, para evitar una mayor complejidad en los cálculos y en otros casos por no aportar la suficiente información. Aquí es muy importante utilizar

indicadores financieros y no financieros, para el cálculo de los costos de calidad, y que su medición se adapte a las características propias de la entidad. En correspondencia con los principios de gestión de la calidad, es necesario destacar que se realice un análisis de indicadores relacionados con los clientes (externos e internos) y relacionados con las fallas. En la siguiente tabla 2.1 se muestran algunos indicadores no financieros que pueden ser utilizados:

Naturaleza	Indicadores
Cuota de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>Cm = \frac{\text{Volumen de venta de la unidad de negocio}}{\text{Volumen de negocio en el mercado}}</math></li> </ul>
Satisfacción de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporción de facturas rectificadas en relación al total de emitidas.</li> <li>▪ No. reclamaciones recibidas /Volumen de negocio que representan.</li> </ul>
Adquisición de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>Adc = \frac{\text{Volumen de venta a nuevos clientes}}{\text{Volumen de ventas en el mercado}}</math></li> <li>▪ <math>Adc = \frac{\text{Volumen de venta de la unidad de negocio}}{\text{Volumen de ventas en el mercado}}</math></li> </ul>
Retención de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antigüedad media de la base de clientes.</li> <li>▪ Tasa de rotación de clientes.</li> </ul>
Excelencia en el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación del desempeño, % de evaluaciones M,R,B,E</li> <li>▪ Número de empleados con nivel de desempeño óptimo, en relación al número de personas evaluadas</li> <li>▪ Número de empleados con nivel de desempeño satisfactorio, en relación al número de personas evaluadas</li> <li>▪ Número de empleados con nivel de desempeño insatisfactorio, en relación al número de personas evaluadas</li> </ul>
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>Pt = \frac{\text{Volumen de venta del negocio}}{\text{No. de empleados}}</math></li> </ul>
Satisfacción del empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tasa de ausentismo.</li> <li>▪ Fluctuación de la FT</li> </ul>
Incidencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de Incidencias.</li> <li>▪ Cantidad de Clientes Insatisfechos.</li> <li>▪ Número de quejas.</li> </ul>

Tabla 2.1: Propuesta de indicadores no financieros para el cálculo de los costos totales de calidad. Fuente: Elaboración propia.

**Paso 5:** Definir las bases para comparar los costos de calidad.

Se debe establecer un conjunto de indicadores comparativos para medir el nivel de desempeño alcanzado periódicamente. Para la comparación tanto de indicadores financieros como no financieros deben tomarse como base no solo los procesos internos de la entidad, también debe tenerse en cuenta el sector en que se desarrolla la organización. Se debe tener claro que no existe un número óptimo, este debe variar en dependencia de varios factores, pero siempre debe lograrse la mejora continua en el desempeño organizacional.

Indicador en porcentaje	Expresión de cálculo	Tendencia en el tiempo
Costo total de la calidad respecto al costo total de producción	$C = \frac{\text{Costo total de la calidad}}{\text{Costo total de la producción}} * 100$	Decreciente
Costo total de calidad respecto a las ventas	$C = \frac{\text{Costo total de la calidad}}{\text{Ventas totales}} * 100$	Decreciente
Costo total de calidad respecto a las utilidades	$C = \frac{\text{Costo total de la calidad}}{\text{Utilidades}} * 100$	Decreciente
Costo de prevención respecto al costo total de la calidad	$C = \frac{\text{Costo de prevención}}{\text{Costo total de la calidad}} * 100$	Creciente
Costos de evaluación respecto al costo total de la calidad	$C = \frac{\text{Costo de la evaluación}}{\text{Costo total de la calidad}} * 100$	Creciente
Costo por fallas internas respecto al costo total de la calidad	$C = \frac{\text{Costo por fallas internas}}{\text{Costo total de la calidad}} * 100$	Decreciente
Costo por fallas externas respecto al costo total de la calidad	$C = \frac{\text{Costo por fallas externas}}{\text{Costo total de la calidad}} * 100$	Decreciente

Tabla 2.2: Indicadores comparativos de los costos totales de calidad. Fuente: elaboración propia.

### **Paso 6:** Definir períodos de análisis.

Se recomienda que el período de análisis de los costos de la calidad se realice en correspondencia con los períodos contables, para facilitar el flujo de información, la fiabilidad de los datos y complementar los análisis de la gestión económica; se propone que los costos se analicen mensualmente, así como un resumen del trimestre.

### **Paso 7:** Definir formato para la recopilación, procesamiento y presentación de la información.

La información será obtenida en los procesos a partir de sus registros primarios de control, la observación y medición, se puede crear registros específicos para facilitar el tratamiento de los datos que se requieren respecto a los costos de la calidad y es

recomendable establecer un formato típico para su presentación final de los resultados, en dependencia del nivel de detalle para el análisis que desee la entidad.

## **Fase II: Implementación.**

Objetivo: Establecer las disposiciones del sistema en el nivel operativo, obtención, procesamiento y análisis de los datos.

### ***Etapa I: Descripción y análisis de procesos.***

#### ***Paso 1: Identificar y describir procesos.***

Los procesos se clasifican en tres familias: Los procesos de realización: estos contribuyen directamente a la realización del producto, de la detección de la necesidad del cliente a su satisfacción. Reagrupan las actividades ligadas al ciclo de vida de un producto: investigación y desarrollo de nuevos productos, comercial y gestión de contratos, concepción, compras y abastecimientos, logística, producción y dominio de las relaciones con el cliente. Estos procesos también son denominados como “procesos operacionales”. Después de identificados los procesos se procederá a describir cada uno de ellos, cada miembro del consejo de dirección aportará ideas y criterios haciendo énfasis en el área que representa.

#### ***Paso 2: Elaborar mapa de procesos.***

Los mapas de procesos son una técnica de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo, además de ser una aproximación que define la empresa como un sistema de procesos interrelacionados, e impulsan a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. En el mapa de procesos se muestran de manera gráfica todos los procesos identificados y la interrelación entre cada uno de ellos.

#### ***Paso 3: Análisis de los procesos.***

Se asigna un responsable y se determinan los elementos de cada proceso: entradas, recursos, salidas, control y límites; así como los procesos clave; es decir, aquellos que



influyen de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

***Etapa II: Recopilación y procesamiento de datos.***

La fuente fundamental para la recolección de los datos es a partir de los registros primarios del control de los procesos, inspecciones y verificaciones de la calidad, así como datos de las cuentas existentes, se recomienda en empleo de software para facilitar el tratamiento de la información. Las técnicas y herramientas a utilizar pueden ser: trabajo en equipos, tormenta de ideas, utilización de un software para el análisis de los datos, las conocidas herramientas de la calidad.

***Etapa III: Presentación de los resultados a la dirección.***

La información debe estar organizada de tal forma, que facilite su análisis e interpretación, además de la información numérica, debe hacerse de forma gráfica. Se recomienda utilizar las tradicionales herramientas cuantitativas o duras para el control de la calidad: histogramas, gráfica de Pareto, análisis costo-beneficio, entre otras.

**Fase III: Control**

Objetivo: Medir la eficacia y las posibilidades de generalización.

***Etapa I: Análisis periódicos de los costos de calidad.***

Se emiten informes periódicos de costos de la calidad, los cuales se revisan al detalle en el Grupo de la Calidad y en el Consejo de Dirección según el plan establecido, a partir del cual se deben tomar las decisiones que tributen a la búsqueda del mejoramiento. Se deben comparar los resultados con los indicadores establecidos.

Estas comparaciones deben permitir la toma de acciones correctivas en caso de desviaciones con el objetivo de mejorar el sistema de costos de calidad. Por supuesto que no basta con detectar y conocer los costos de calidad e identificar las áreas y fuentes de su origen, debe planificarse la solución o reducción de estos.

***Etapa II: Evaluación del sistema de gestión de los costos de calidad.***

El sistema de gestión de los costos de la calidad debe ser objeto de auditorías por un grupo de trabajo, para evaluar el cumplimiento de los requisitos o disposiciones

establecidas para las diferentes fases. Se deben tener en cuenta algunas preguntas para medir la eficacia del sistema, estas pueden ser:

- a) ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- b) ¿Se han asignado las responsabilidades?
- c) ¿Se han cumplido los objetivos para cada fase?
- d) ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

### ***Etapa III: Generalización.***

Cuando se haya demostrado la factibilidad del sistema y mostrado los primeros beneficios, es el momento de planificar la implantación al resto de la organización; adaptándolo a las características de cada instalación, pero a su vez que se garantice que cumplan con las disposiciones metodológicas y prácticas que se especifiquen.

### **Fase IV: Mejora**

Objetivo: Elevar el nivel de cumplimiento de los objetivos del sistema y sus requisitos.

### ***Etapa I: Análisis de las causas de las no conformidades.***

Para el análisis de las causas de las no conformidades se debe realizar trabajos en grupos, con la posibilidad de aplicar diferentes técnicas y herramientas que faciliten el desarrollo del trabajo, se recomienda el aplicar el Proceso de Solución de Problemas (MGSP), así como las técnicas asociadas, Se recomienda involucrar al personal que participa de forma directa en el procesamiento y análisis de los costos de la calidad, para lograr mayor compromiso y fiabilidad en la información.

### ***Etapa III: Propuestas de solución a la dirección.***

Luego de realizado la evaluación del sistema, las no conformidades detectadas y sus causas, el grupo de trabajo procede a proyectar las acciones correctivas y preventivas correspondientes y elaborará un informe final que debe ser presentado a la dirección para su revisión, análisis y toma de decisiones. Con estas acciones se cierra un ciclo dentro del sistema de gestión de los costos de la calidad, dando paso a uno nuevo, que debe ser por naturaleza mejor que el precedente y con ello beneficios superiores en la

rentabilidad, ingresos, desempeño del presupuesto, reducción de los costos y clientes con un nivel superior de satisfacción.

***Etapa III: Aplicar mejoras.***

Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en la etapa anterior con el objetivo de perfeccionar el sistema de gestión de los costos de calidad. Después de la implantación de las acciones preventivas o correctivas, tiene que recopilarse y analizarse los datos apropiados para confirmar que un mejoramiento ha tenido lugar. Estos datos confirmatorios deben recopilarse sobre la misma base que los datos tomados para investigar y establecer las relaciones causa-efecto. Si después de la adopción de las acciones preventivas o correctivas, los resultados indeseables continúan ocurriendo con una frecuencia aproximadamente igual a la de antes, será necesario redefinir el proyecto o la actividad de mejoramiento de la calidad, retomando al paso inicial. En esta etapa se realizarán los ajustes del procedimiento de forma tal que satisfagan las necesidades para logra el proceso de mejor continua.

## **Conclusiones parciales del capítulo 2.**

Como conclusiones parciales de este capítulo se plantean las siguientes:

1. El diagnóstico realizado al control de los costos de la calidad en el Hotel Islazul Pinar del Río reveló el problema científico que aborda esta investigación y que refleja la necesidad de lograr el perfeccionamiento de la gestión de la calidad de la instalación hotelera mediante un sistema de gestión de sus costos; de manera que se contribuya a lograr el perfeccionamiento de la gestión del Hotel Islazul Pinar del Río.
2. El procedimiento para la gestión de los costos de calidad diseñado, se concibe con un enfoque sistémico-procesal, a través de cuatro fases que incluyen: planificación, implementación, control y mejora; basado en el ciclo de Deming para la mejora de la calidad (PDCA).

## CONCLUSIONES

El resultado de la investigación desarrollada se sintetiza en las conclusiones siguientes:

- La gestión de los costos de calidad adquiere cada vez mayor importancia en la medida que las organizaciones requieran perfeccionar su desempeño a través de la gestión total de la calidad como filosofía de mejora continua.
- La deficiente gestión de los costos de calidad en el Hotel Islazul Pinar del Río, conlleva a que no se consiga la implementación de un sistema de gestión de la calidad; y por consiguiente que no se logre satisfacer los crecientes deseos, exigencias y expectativas de los clientes y los grupos de interés.
- El procedimiento general está concebido para dar solución al problema científico planteado en la investigación, constituye un instrumento útil que integra un grupo de procedimientos específicos, de técnicas y herramientas; que posibilitan la gestión de los costos de calidad, con un enfoque sistémico-procesal.

## **RECOMENDACIONES**

Concluida la investigación se recomienda:

- Aplicar el procedimiento propuesto para la organización.
- Gestionar de forma estratégica la calidad en la organización teniendo en cuenta el enfoque de proceso.
- Incluir en el sistema contable de la organización la evaluación de los costos de calidad, evaluación, prevención, fallos y aseguramiento externo.
- Elaborar un plan de formación del personal en correspondencia con las necesidades detectadas en el diagnóstico.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Alexander, A.G. (1994). *La mala calidad y su costo*. Editorial Adisson-Wesley Iberoamericana, SA.104p.
2. Ayuso Moya, A. (2004). *La elección de los modelos de costes de calidad: Un análisis cualitativo*. Valencia: Universitat de València. Servei de Publicacions. 490 p.
3. Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de la calidad*. Mc GrawHill. 98 p.
4. Civeras Satorres, M. (2008). *Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. Tesis Doctoral. Castellón de Plana. p 290.
5. Climent Serrano, S. (2000). *La calidad, los costes de calidad y la relación entre el departamento de calidad y el de contabilidad en las empresas certificadas en las Normas ISO 9000 de la comunidad valenciana*. Valencia: Universitat de València. Servei de Publicacions. 145 p.
6. Climent Serrano, S. (2003). *Los costes de calidad como estrategia empresarial: evidencia empírica en la comunidad valenciana*. Valencia: Universitat de València. Servei de Publicacions. 559 p.
7. Crosby, P.B.(1992). *Hablemos de la calidad*. Mexico: McGrawHill.
8. Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free: The art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.

9. Cruz Santiago, Y, Moreno Pino, M. & Ben Ruíz, M. (2009). *Procedimiento para la gestión de los costos de calidad*. Centro Universitario de Las Tunas.
10. Cuesta Santos, A. (2009). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Félix Varela, 2t.
11. Fernández Hatre, A. (2002). *Calidad en las empresas de servicio*. Centro para la calidad en Asturias. 120 p.
12. Fernández Hatre, A. (2002). *Manual y procedimientos de un sistema de gestión de calidad ISO 9001-2000*. Centro para la calidad en Asturias.
13. Fuentes Frías, V. G. (2007). *Procedimiento para el diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en un enfoque de procesos. Aplicación en la Empresa Pesquera Industrial de Niquero. Santa Clara*. Tesis en opción al título académico de Master en Informática Empresarial: Universidad Central Marta Abreu de las Villas. 125 p.
14. Gámez Ricardo, J. C. (2010). *Metodología para la implementación de un Sistema de Gestión de los Costos de Calidad en la Industria del Tabaco Torcido*. Universidad de Holguín.
15. Gárciga Marrero, R. J. (2006.) *Formulación estratégica: un enfoque para directivos*. La Habana: Félix Varela. 269 p.
16. Goldrat, E. M.& Cox, J. (1993.) *La meta: un proceso de mejora continua*. México: Castillo, 285 p.
17. Gutiérrez Pulido, H. (2004). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. México: Mc GrawHill. 640 p.
18. Gutiérrez Pulido, H. (1997). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill. 240 p.
19. Harriington, H. J. (s.a). *El proceso de mejoramiento: como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad*. American Society for Quality Control. San José.
20. Hernández Concepción, I., Fuentes Frías, V.G. & Moreno Pino, M. (s.a). *Metodología para implementar la gestión de la calidad y la reingeniería de procesos: experiencias prácticas*. XV Fórum Nacional de Ciencia y Técnica.



23. ISO 9000: 2000. *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, ISO 2000.
24. Joiner, L., & Gauadard, M. (1990). *Variación, gerencia y el Dr. W. Edwards Deming*. Joiner Associates. 19 p.
25. Jorge Cabreja, L. (2009.) *Procedimiento para el cálculo de los Costos de Calidad en la Sucursal CIMEX Las Tunas. Aplicación en la actividad de fotografía*. Las Tunas. Universidad de las Tunas. 80 p.
26. Jurán, J. M. & Gryna, F. M. (2001). *Manual de control de calidad*. México: Mc GrawHill. 736 p.
27. Koontz, H. & Weihrich, H. (2008). *Administración: una perspectiva global*. La Habana: Félix Varela. 2t.
28. Méndez García, J. C., Jaramillo Viguera, D. & Serranoi Crespo, I. (2006) *Gestión de la calidad en procesos de servicio y productivos*. Instituto Politécnico Nacional. México. 223 p.
29. Molina Prince, M. (2009). *Diseño de un Procedimiento para el cálculo de los Costos de Calidad en la Empresa Pesquera Industrial de Las Tunas*. Tesis en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial. Las Tunas. Universidad de las Tunas. 80 p.
30. Moreno Pino, M. R. (2006) Diplomado de gestión de la calidad. Holguín. ppt.
31. Moreno Pino, M. R. (2003). *Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina Calidad para la carrera de Ingeniería Industrial basada en la calidad como totalidad*. Santiago de Cuba. Universidad de Oriente. 55 p.
32. Noda Hernández, M. (2007) *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de las Villas. 200 p.

33. Osorio Rodríguez, C. R. (2007). *Aplicación de una metodología para el cálculo de los costos de calidad en la unidad comercial "El Caney" de la cadena TRD Caribe*. Trabajo de Diploma en opción al título académico de Ingeniero Industrial. Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. 75 p.
34. Otero Fernández, M. G. *Costos de calidad: herramienta para la gestión*. Disponible en [http://www.udg.co.cu/desarrollo\\_local](http://www.udg.co.cu/desarrollo_local). Consultado 29/11/2012.
35. Pérez Campdesuñer, R. (2003). *Compendio de Técnicas para usar en la Gestión de la Calidad*. Holguín. 118 p.
36. Pérez Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. Departamento de ingeniería industrial Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín. 83 p.
37. Peribañez Elizondo, I. (2009). *Procedimiento para el cálculo de los Costos de Calidad en la Sucursal CIMEX Las Tunas. Aplicación en la actividad de tienda. Las Tunas*. Tesis en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial. Universidad de las Tunas. 80 p.
38. Ponjuán Dante, G; Villardefrancos Álvarez, M .C. & León Santos, M. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. La Habana: Félix Varela, 237 p.
39. Ramírez García, J.R. (2002). *Algunas consideraciones sobre la calidad en Cuba*. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana. 18 p.
40. Rodríguez Insua, A. & Martínez Llebregz; V. (1985). *Control de la Calidad*. La Habana: Dpto. de Edición del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 300 p.
41. Rosental, M. & L., P. (1981). *Diccionario filosófico*. La Habana: Editora Política. 98 p.
42. Santomá Vicens, R. (s.a). *Aspectos de gestión en la calidad de servicio: una aplicación del concepto Mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. Tesis Doctoral. Barcelona. Universidad Ramón Llull. 289 p.
43. Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta*. Barcelona: Granica. 419 p.

44. Vega Peña, Y. (2009). *Procedimiento para la gestión de los costos de calidad en la empresa ACINOX - Las Tunas*. Tesis en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial. Las Tunas. Universidad de las Tunas. 80 p.
45. Walton, M. (1986). *El Método Deming de dirección*. 61 p.
46. Deming, W, E. (1989). *La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad*. Madrid. España: Editorial Díaz de Santos.
47. Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es control total de la calidad? La modalidad japonesa*. La Habana: Edición Revolucionaria.
48. ISO 9000: 2000. *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Vig Desde 00-01*. 33 p.
49. Juran, J. M. (1993). *Calidad e Ingresos. Manual de Control de la Calidad. Sección 3*. 4ta ed. Editorial MES.
50. Juran, J. M. (1993). *Calidad e Ingresos. Manual de Control de la Calidad. Sección 2*. 4ta.ed. Editorial MES.
51. Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1998). *Análisis y Planeación de la calidad*. 3ra.ed. México: Mc Graw Hill/ Interamericana de México. 633 p.
52. Schroeder, R.G. (1992). *Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones*. 3ra.ed. México: Mc Graw-Hill Book Co. Interamericana de Mexico. SA de C.V. México.D.F.
53. Oriol, A. (1992). *Costes de Calidad y de no Calidad*. España: Ediciones Díaz Santos. 280 p.
54. Climet Serrano, S. (2003). *Los Costos de Calidad como Estrategia Empresarial: Evidencia Empírica en la Comunidad Valenciana*. Valencia. 559 h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.
55. Deming, W. E. (1989). *La salida de la crisis, calidad, productividad y competitividad*. Madrid. España: Editorial Díaz de Santos.

56. Campanella, J. (1992): Principios de los costos de la calidad. Díaz de Santos S.A.

57. Feingenbaum, A. V. (1986). Quality: The Strategic Business Imperative. Quality Progress.

58. Feingenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. Nueva York: MC Graw Hill. pp.109-115.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1.**

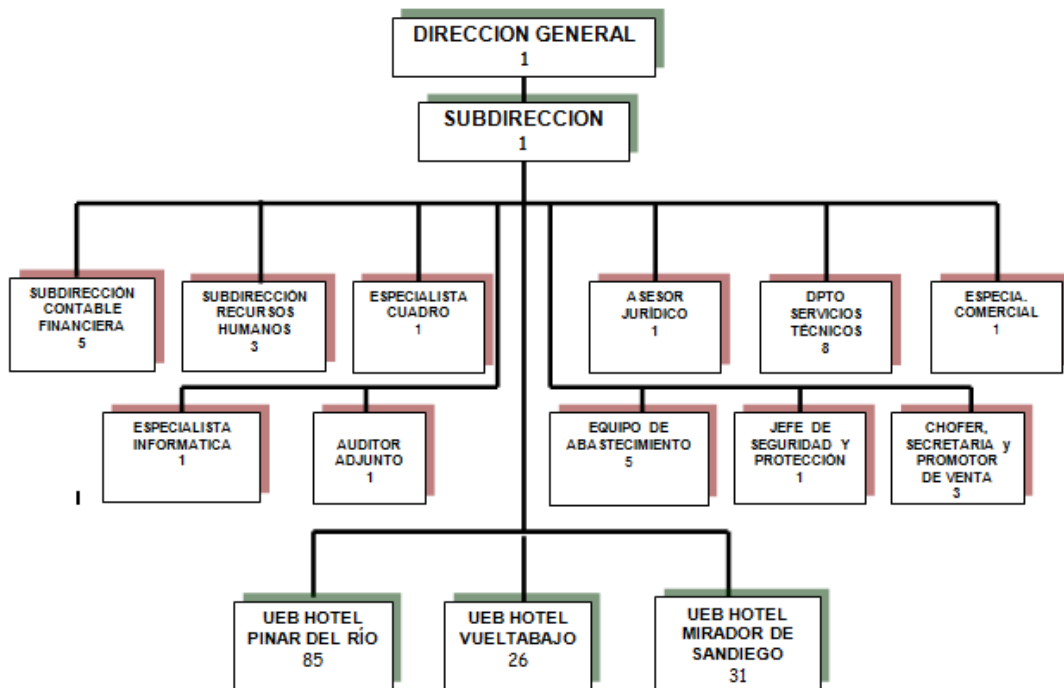
#### **Procedimientos elaborados por la academia cubana para el cálculo de los costos de la calidad.**

- Propuesta de Sistemas de Gestión y Costes basados en las Actividades para el Sector del Turismo, colectivo de profesores investigadores de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Aplicación de un procedimiento para el cálculo y evaluación de costos de la calidad en la Química Ligera (ELQUIM) del ingeniero y profesor de la Universidad Central de las Villas “Martha Abreu” Orelvys Armas Navarro.
- Propuesta de una Metodología para la determinación del Costo Basado en Actividades, de la Licenciada en Contabilidad y Finanzas y profesora de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Mayra Quesada Guerra.
- Procedimiento para la gestión de los costos de la calidad para empresas Cubanas de la Msc. Carmen Cairo Cairo de la Ciudad de Cienfuegos.
- Implantación de un Sistema de Costos de la Calidad en el Ranchón Aguada de la Ingeniera Mayelin Diéguez González de la Empresa Eléctrica Provincial Cienfuegos.
- Bases para la implementación de un sistema de costos de calidad en empresas Cubanas de la Doctora Marili Martín García y Licenciada Maylín Suárez González, profesoras de la Universidad Central de las Villas “Martha Abreu”.

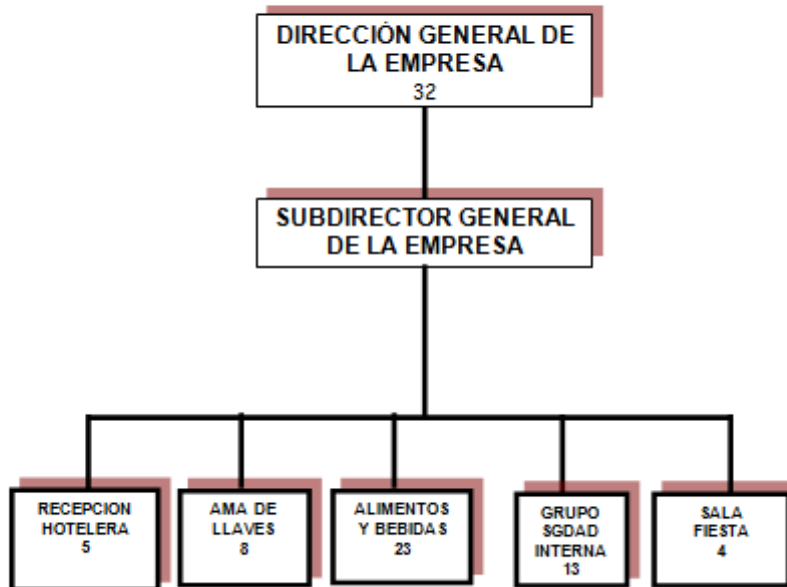
- Costo de Calidad en “DURALMET”, Las Tunas de las Licenciadas en Contabilidad y Finanzas Betzaida Hernández Hernández y Yoandra Díaz González, profesoras del Centro Universitario Las Tunas.
- Sistemas de contabilidad y costos en las empresas hoteleras del Máster en Gestión Turística Norge Garbey Chacon, Director Económico-Financiero de dos Hoteles perteneciente al GRUPO CUBANACÁN S,A de Santiago de Cuba.

## Anexo 2

**ORGANIGRAMA EMPRESA ISLAZUL PINAR DEL RÍO**  
**Total de Trabajadores: 142**



**ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA DEL CENTRO DE COSTO**  
**HOTEL PINAR DEL RÍO**  
**Total de Trabajadores: 85**



**Anexo 3**

**MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS Y OCUPACIONES**

**Grupo Empresarial Hotelero Islazul**

<b>Empresa, OSDE o Unidad Presupuestada:</b>				<b>Empresa: ISLAZUL PINAR DEL RIO</b>		
<b>Tipo de Plantilla</b>		<b>REGULACION</b>				
<b>Provincia: PINAR DEL RIO</b>				<b>Municipio: PINAR DEL RIO</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Grupo Esc.</b>	<b>Categ. Ocup.</b>	<b>Nivel de Preparación</b>	<b>Cubierta</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Aprobada</b>
<b>Dirección</b>		<b>REGULACION Y CONTROL</b>				
Director General	XVIII	D	S	1	1	1
Subdirector General	XV	E	S	1	1	1
Especialista B en Ciencias Informáticas	XI	T	S	1	1	1
Auditor Adjunto	XI	T	S	1	1	1
Asesor Jurídico	XI	T	S	1	1	1

Esp B en Comerc del producto turístico	IX	T	S	1	1	1
Promotor de Ventas	V	S	MS	1	1	1
Secretaria	VI	T	MS	1	1	1
Chofer D	IV	O	MS	1	1	1
<b>Subdirección Contable Financiero</b>						
Subdirector Contable Financiero	XV	E	S	1	1	1
Especialista B en Gestión Económica	XI	T	S	3	3	3
Técnico A en Gestión Económica	VIII	T	TM	1	1	1
<b>Subdirección de RRHH</b>						
Subdirector de RRHH	XV	E	S	1	1	1
Especialista B en Gestión de RR.HH	XI	T	S	3	3	3
<b>Total Regulación Empresa</b>				<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Dpto. Servicios Técnicos</b>						
Jefe de Servicios Técnicos	XIV	E	S	1	1	1
Especialista B en Ahorro y uso racional de la energía	XI	T	S	1	1	1
Operario de Mtto a Equipos e Inst	VI	O	MS	4	4	4
Jardinero B	IV	O	M	1	1	1
Limpiador de Piscina en Cent Turísticos	III	S	MS	1	1	1
<b>Dpto. de Abastecimiento</b>						
Espec B en Abastec p/el turismo	IX	T	S	1	1	1
Encargado de Almacén	VI	S	MS	1	1	1
Dependiente de Almacén	IV	S	MS	1	1	1
Chofer D	IV	O	MS	1	1	1
Cocinero B (Prep de Carne)	V	O	MS	1	1	1
<b>Total Producción y Servicios Empresa</b>				<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL EMPRESA</b>				<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b>CENTRO DE COSTO HOTEL PINAR DEL RIO</b>						

<b>Tipo de Plantilla</b>	<b>PRODUCCION Y SERVICIOS</b>					
<b>Recepción Hotelera</b>						
J' Recepción Hotelera	IX	E	S	1	1	1
Recepcionista Hotelero	V	S	MS	4	4	4
<b>Ama de Llaves</b>						
J' Ama de Llave	IX	E	S	1	1	1
Camarero de Habitaciones	V	S	MS	4	5	5
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	II	S	M	3	3	3
<b>Alimentos y Bebidas</b>						
J' de A+B	XII	E	S	1	1	1
Capitán del Ser Gastr en Inst T	VI	S	MS	2	2	2
Dependiente del Serv Gastr.	V	S	MS	10	10	10
Cocinero A (JB)	VIII	O	MS	2	2	2
Cocinero B	V	O	MS	3	3	3
Elaborador de Alimentos	III	O	MS	2	2	2
Auxiliar General de Cocina	II	O	M	3	3	3
<b>Sala Fiesta</b>						
Capitán de salón (JB)	X	S	MS	1	1	1
Dep del Serv Gastronómico en Inst Tur	V	S	MS	2	2	2
Animador Turístico	VI	T	MS	1	1	1
<b>Grupo de seguridad interna</b>						
Jefe de Seguridad y Protección	XII	E	S	1	1	1
Agente de seguridad interna (JB)	IX	S	MS	1	1	1
Agente de seguridad interna	VI	S	MS	12	12	12
<b>Total Producción y Servicios HPR</b>				<b>54</b>	<b>55</b>	<b>55</b>
<b>Total General HPR</b>				<b>85</b>	<b>86</b>	<b>86</b>



## Anexo 4

### ENCUESTA

#### Estimado (a) Cliente:

A través de esta encuesta le solicitamos que exprese sus criterios sobre aspectos relacionados con la gestión de los costos de la calidad del servicio, en aras de lograr su desarrollo, con el objetivo de contribuir a que este hotel pueda ofrecer productos y servicios que se correspondan con sus necesidades y expectativas. La misma forma parte de una investigación de carácter científico, que responde a la categoría de Master.

**Gracias por su colaboración.**

#### Cuestionario.

	Si	No
1- ¿Existe el departamento de calidad en su instalación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- ¿Su instalación posee un sistema de gestión de la calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- ¿Se analiza y discute la calidad de los servicios en los Consejos de Dirección de la instalación hotelera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- ¿Cree usted que disminuyan los costos cuando aumenta la calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Conoce usted ¿Qué son los costos de la calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- ¿Se tienen en cuenta los costos de calidad para la toma de		

- decisiones?
- 7- ¿El departamento financiero – contable le suministra informes sobre costos de calidad?
- 8- Si el departamento financiero – contable no le suministra los informes sobre costos de calidad, existe otro departamento que se lo suministra. (Indicar cual \_\_\_\_\_)
- 9- ¿Cree que la consideración de los costos es importante en la toma de decisiones en calidad?
- 10-¿Conoce usted si se emplea en la instalación algún procedimiento para la gestión de los costos de la calidad?
- 11-¿En caso de no existir piensa usted que sería de utilidad el diseño de un procedimiento para la gestión de los costos de la calidad?

## Anexo 5

### Entrevista realizada al personal seleccionado

**Objetivo:** Evaluar el grado de conocimiento que poseen los trabajadores del Hotel Islazul Pinar del Río” cerca de los costos de la calidad.

1. ¿Cómo se realiza la gestión de la calidad en el Hotel?
2. Se encuentra implantado en el Hotel el sistema de gestión de la calidad. Explique que importancia le concede al mismo.
3. ¿Existe una metodología que permita identificar los costos de la calidad? (costos por fallos internos, externos, de prevención y evaluación)
4. ¿Cree que es importante para la instalación la medición de los costos de la calidad? ¿Por qué?
5. ¿Se ha recibido alguna capacitación al respecto?
6. ¿Se evalúa la correspondencia existente entre las necesidades reales del cliente y las características del servicio que se presta?

Anexo 6

