

Ministerio de Educación Superior

Universidad de Matanzas

Sede "Camilo Cienfuegos"

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento Contabilidad y Finanzas.



Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

Procedimiento para determinar los costos de calidad en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

Autor. Maylee Fundora Ramos

Tutor. Lic.Lázaro Fleitas Díaz

Matanzas 2018

Dedicatoria

Dedicatoria

Dedico este trabajo a:

- ✓ A mi tutor Lázaro Fleitas Díaz por dedicarme su tiempo y sus conocimientos, por compartir conmigo esta travesía y formar parte de este triunfo.
- ✓ A mi madre Mariela Ramos Hernández por haber sido mi guía en todo momento y motivarme a prepararme como profesional, por su amor y por contribuir a formar la mujer que soy.
- ✓ A mi padre Félix Reinaldo Fundora Martínez por estar pendiente de mi preparación y darme todo su apoyo, por enseñarme las cosas buenas de la vida y guiarme por el camino correcto
- ✓ A mi hermana pequeña Analía Fundora Amarante por ser mi alegría y un motivo más para seguir adelante.
- ✓ A mi novio Andy Díaz Pérez por siempre haber podido contar con él para todo lo referido a mis estudios y por brindarme todo su apoyo incondicionalmente, por su cariño, su comprensión y su amor.
- ✓ A mi suegra Tamara Pérez González por estar siempre pendiente de mis estudios, cuidarme y quererme en cualquier circunstancia.

A los familiares y amigos:

- ✓ Alexis Manuel Cuello Milian por contribuir a la documentación y realización de este trabajo.
- ✓ Cheyli Rodríguez Fernández y Yeniffer Vizcaino Pupo por su amistad y el apoyo emocional y material prestado.
- ✓ A mis compañeros de grupo y a los profesores que me brindaron sus conocimientos y experiencias durante el transcurso de esta carrera.

Agradecimientos

Agradecimientos

A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la culminación de esta licenciatura y a mi formación como profesional, en especial a mis padres por su apoyo, a mi tutor por todo el tiempo dedicado a mi preparación y a mi novio por haber recorrido conmigo estos cinco años de carrera, por su dedicación y por haber estado para mí en todo momento. Gracias por haber formado parte de este sueño y ayudarme a lograr hacerlo realidad.

Declaración de autoridad

Declaración de autoridad

Declaro que soy la única autora de este Trabajo de diploma, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas y a al hotel Royalton Hicacos a hacer uso de esta investigación para los fines que estimen necesarios.

Maylee Fundora Ramos

Nota de aceptación



Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Ciudad y Fecha: _____

Resumen

Resumen

La presente investigación se realizó en el hotel Royalton Hicacos con el objetivo de aplicar un procedimiento para la determinación del monto de los costos de calidad, que permita la adecuada orientación del programa de mejora. En la investigación se aplicaron entrevistas a directivos y personal de la entidad lo que nos ofreció un enfoque más acercado de la situación de los costos de calidad en la entidad. El trabajo está orientado a lograr dar solución a las principales fallas que afectan la imagen y provocan la pérdida de ingresos en la entidad. Luego de ser aplicado el procedimiento se obtiene un valor de los costos de calidad de \$1964873.06, resultando el costo de prevención el 55.62% de los costos de calidad, siendo la falla más significativa las reposiciones. Con el procedimiento aportado se pudo identificar las principales deficiencias en el servicio que se encuentran afectando la calidad del mismo, por lo que es necesario realizar un procedimiento que permita calcular los costos de calidad y con los resultados obtenidos, tomar acciones correctivas y preventivas con vista a erradicar los problemas que se detecten.

Resumen

Summary

The present investigation was carried out in the hotel Royalton Hicacos with the objective of applying a procedure for the determination of the amount of the costs of quality that it allows the appropriate orientation of the program of improvement. In the investigation interviews were applied directive and personal of the entity what offered us a more brought near focus of the situation of the costs of quality in the entity. The work is guided to be able to give solution to the main flaws that they affect the image and they cause the loss of revenues in the entity. After being applied the procedure a value of the costs of quality of \$1964873.06, it is obtained being the cost of prevention 55.62% of the costs of quality, being the most significant flaw the reinstatements. With the contributed procedure you could identify the main deficiencies in the service that you/they are affecting the quality of the same one, for what is necessary to carry out a procedure that allows to calculate the costs of quality and with the obtained results, to take actions correctives and preventive with view to eradicate the problems that are detected.

Índice

índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad.....	6
1.1. La calidad: evolución histórica y acontecimiento actual	6
1.2. Los costos según sus propósitos en Cuba y el mundo.....	17
1.3 Métodos, técnicas y herramientas.....	22
Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos.....	28
2.1. Procedimientos para el cálculo de los costos de calidad	28
2.2. Procedimiento propuesto para la determinación de los costos de calidad en el proceso de alojamiento	31
2.3. Caracterización del objeto de estudio	40
Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos.....	49
3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento.....	49
3.2. Medidas correctivas o preventivas para disminuir las principales fallas en el proceso de alojamiento	66
Conclusiones.....	68
Recomendaciones.....	69
Bibliografía	70
Anexos	74

Introducción

Introducción

El entorno extremadamente competitivo actual exige a las empresas turísticas un esfuerzo constante en la mejora de sus procesos operativos. Para llevar a cabo estas mejoras las empresas están implantando programas de calidad total en sus instalaciones. La calidad total es un estilo de gestión que involucra a todos los colaboradores de la empresa, y que persigue producir al menor coste posible productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, y que simultáneamente busca la máxima motivación y satisfacción de los empleados. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del servicio, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave. La estrategia más apropiada que ha empezado a diseminarse a nivel mundial es la calidad total, filosofía y metodología gerencial orientada, en esencia, a prevenir las inconformidades con el diseño del producto hasta los servicios de postventa. La manera más adecuada para impulsar la calidad total de una empresa es a través de aquellos procesos que causan pérdidas por sus errores, reelaboraciones y que generan altos niveles de desperdicios.

El Dr. Joseph Juran (Juran, 1988) plantea, desde los primeros años de la década de los cincuenta, que la implantación de la calidad total en una empresa debe iniciarse con el proceso de mejora continua, ya que la alta gerencia rápidamente se entusiasma al ver problemas resueltos y un retorno rápido a la inversión. ¿Qué es lo que se pretende con el mejoramiento de la calidad?

El mejoramiento de la calidad obedece a una metodología sencilla de solución de problemas. Lo que se busca es identificar un problema crónico que está causando deficiencias en el desempeño de un proceso, y está generando pérdidas por su mala calidad. Se entiende como calidad de un proceso a la filosofía y metodología gerencial orientada a satisfacer al cliente, asegurándose que el producto del proceso salga con las especificaciones requeridas por los clientes. El mejoramiento continuo está orientado específicamente a facilitar a cualquier proceso la identificación de nuevos niveles de desempeño para poder alcanzar el estado de cero defectos y así poder satisfacer a plenitud al cliente. Así lo plantea el Dr. Deming (Deming, 1988) cuando

Introducción

.....
menciona que por la variabilidad inherente en los procesos es imposible estadísticamente alcanzar el cero defectos, razón fundamental de por qué el mejoramiento debe ser continuo y una actividad de nunca acabar. La obsesión del gerente debe ser la de alcanzar algún día el cero defectos, lo cual es un sinónimo de perfección o excelencia.

En la actualidad la calidad en los servicios está ocupando un lugar primordial, asociado a los cambios que se vienen operando en la vida de la sociedad, estas innovaciones traen como resultado que la calidad del servicio se transforme en un factor competitivo para las organizaciones y que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad y su gestión.

La calidad ha sufrido numerosos cambios a medida que se desarrolla el hombre, en las diferentes esferas económicas y sociales, por lo que es necesario que se encuentre en cada uno de los subsistemas de la organización. La calidad proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

La calidad es un nuevo estilo de vida, una cultura, una manera más justa de ver las cosas, por lo que consiste en no tener deficiencias. La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene lealtad con los propios, ello se logra poniendo en práctica estos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que espera, en síntesis, se estará logrando la excelencia. Las empresas que brindan servicios deben enfrentarse a nuevas realidades. Una de ellas es la creciente demanda del público de un mayor compromiso de calidad por parte de los proveedores respecto a los productos o servicios que comercializan.

La calidad ya no es un factor más, sino que se ha convertido en uno de los principales factores competitivos, sin el cual toda empresa estará condenada al fracaso y a su posterior desaparición.

En la actualidad el costo de calidad es un factor indispensable. Si una empresa no es competitiva en cuanto a estos, ni siquiera puede ingresar en el mercado. Sin embargo,

Introducción

.....
hasta los años 1950, este término no se había extendido a la función de la calidad, excepto para las actividades departamentales de inspección y verificación. Había por supuesto, algunos otros costes relacionados con la calidad, pero estaban repartidos por diversas cuentas, especialmente en la de gastos generales.

Según se conoce es una filosofía que compromete a toda la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla. En sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector.

La existencia de todas las empresas se basa en el servicio a los clientes y son éstos quienes deciden fundamentalmente el destino de las compañías mediante sus respuestas a los productos y los servicios. La empresa siempre tiene que incluir el punto de vista del cliente en su planeación y en sus esfuerzos organizativos. Aún en aquellos sectores cuya demanda no es satisfecha con el nivel de oferta que existe es importante lograr productos de calidad lo que permite reducir costos por mala calidad, lograr incrementos en la satisfacción del cliente y mayores beneficios para la organización al disminuir los costos. En este entorno la empresa contemporánea no solo busca la eficiencia de sus procesos sino la eficacia de su gestión. Todas las organizaciones aplican la idea de identificar los costos necesarios para llevar a cabo las distintas funciones de la empresa: desarrollo del producto, marketing, personal y producción.

La calidad y la reducción de los costos serán el objetivo de la dirección empresarial que intente sobrevivir en los entornos actuales. La adopción de la calidad total ha llevado a muchas empresas a introducir cambios importantes tanto en los patrones de comportamiento de los costos relacionados con los procesos productivos, como a su medición y control. Esto ha producido una metamorfosis en la gestión de costos, que se traduce en un replanteamiento de los sistemas de costos tradicionales ofrecidos por la contabilidad de gestión. Es por ello que la contabilidad de gestión debe encontrar y

Introducción

proponer técnicas y procedimientos para implementar, presentar y evaluar los costos de calidad en la empresa.

Lo planteado anteriormente configura la **situación problemática** la entidad carece de una herramienta para determinar los costos asociados a la calidad imposibilitando a la administración tomar decisiones oportunas que mantengan o eleven los estándares de calidad, motivando este estudio, del cual emerge el **problema científico**: ¿cómo contribuir a la determinación de los costos de calidad en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos?

El **objetivo general**: aplicar un procedimiento para la determinación de los costos de calidad en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos.

El objetivo general se desglosa en los siguientes **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad.
2. Describir las etapas, pasos y fases del procedimiento para la determinación de los costos de calidad.
3. Presentar los resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos.

Métodos técnicas y herramientas

- ❖ Dialéctico materialista

Métodos teóricos:

- ❖ Histórico-lógico
- ❖ Inducción-deducción
- ❖ Análisis-síntesis

Métodos empíricos:

- ❖ Encuestas
- ❖ Entrevistas no estructuradas
- ❖ Revisión documental

Técnicas y herramientas:

- ❖ Modelo de la curva de Juran
- ❖ Tormenta de ideas
- ❖ Método de porcentaje y tamaño común

Introducción

- ❖ Diagrama de Pareto
- ❖ Método de Ishikawa

Para cumplimentar el objetivo general y los específicos propuestos, se ha establecido la siguiente estructura del trabajo: Introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y la relación de anexos.

- ❖ En el capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad, se realizará una síntesis bibliográfica sobre los referentes teóricos.
- ❖ En el capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad, se detallará el procedimiento que se aplicará para la determinación de los costos de calidad.
- ❖ En el capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento aplicado en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos, se mostrarán los resultados obtenidos y el análisis de los mismos.

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad.

En el presente capítulo se realizará una síntesis conceptual y bibliográfica sobre diferentes aspectos relacionados con el término “calidad” profundizando fundamentalmente en las definiciones referentes a la gestión de la calidad, calidad de los servicios, eficiencia, eficacia, efectividad, beneficios, costos y la interrelación de los mismos con la calidad; lo que hizo posible construir el marco teórico referencial de la investigación.

1.1. La calidad: evolución histórica y acontecimiento actual

Desde los tiempos de reyes y faraones han existido los argumentos y parámetros sobre calidad. El Código de Hammurabi (1752 a. C.), declaraba: “Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte”. Los inspectores fenicios, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 a. C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel. Los mayas también usaron este método. La mayoría de las civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas, aun cuando esto implicara condenar al responsable a la muerte, la tortura o la mutilación. Sus inicios están asociados a la inspección, control y análisis estadísticos para ver si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos.

Durante la edad media el mercado se caracterizaba por ser un mercado vendedor, donde la oferta era inferior a la demanda, por lo que los productos se vendían con rapidez. La calidad era sinónimo de conformidad con las especificaciones **(Ishikawa, 1988; González, 2006)**.

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mejor calidad del servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. **(Moreno, 2006)**.

Los cambios en el mercado y la revolución científico- técnica conllevan a que la oferta comience a aumentar respecto a la demanda, y el aseguramiento de la calidad sufre cambios en el proceso productivo, extendiéndose la calidad en todas las etapas del ciclo de vida de un producto, partiendo de las necesidades y expectativas de los consumidores. **(Gómez y Cols, 1989)**

Tabla 1.1: evolución de la contabilidad de gestión

Etapas	Concepto	Objetivo
Etapas Artesanales	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none">❖ Satisfacer al cliente.❖ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho.❖ Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad(Se identifica Producción con Calidad)	<ul style="list-style-type: none">❖ Satisfacer una gran demanda de bienes.❖ Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia	<ul style="list-style-type: none">❖ Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

	Plazo=Calidad).	preciso.
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Minimizar costos mediante la Calidad. ❖ Satisfacer al cliente. ❖ Ser competitivo.
Postguerra (Resto Del Mundo)	Producir, cuanto más mejor.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento De La Calidad	Sistemas y Procedimientos d la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Satisfacer al cliente. ❖ Prevenir errores. ❖ Reducir costos. ❖ Ser competitivo.
Calidad Total	Gestión de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Satisfacer tanto al cliente externo como interno. ❖ Ser altamente competitivo. ❖ Mejora continua.

Fuente: tomado de <http://www.monografias.com/trabajos14/calidadtotal/calidadtotal.shtml>

Definición de Calidad

Son muchas las definiciones planteadas sobre esta compleja categoría debido en parte a que las personas visualizan la calidad con relación a diferentes criterios, según su papel individual en la cadena de producción y comercialización; también a su evolución,

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

desde la etapa industrial-manufacturera hasta la era del servicio. La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permiten emitir un juicio de valor acerca del mismo, en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. La categoría calidad es compleja y necesita un largo recorrido para comprender su significado en la vida económica y social. Su dimensión y alcance se puede precisar a partir de las siguientes definiciones y del carácter de dicha categoría.

E.W. Deming (1950) Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes.

J.M. Juran (1951) Uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la "adecuación de uso" de un producto.

P.Crosby (1952) La explica desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Ernesto Ché Guevara (1963) La calidad es el respeto al pueblo.

E.W. Deming (1988) Es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que "una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Kaoru Ishikawa (1988) define a la calidad como: "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

L. Berry, (1988) "La calidad es un tema de servicio, o sea la calidad debe ser previsión, no una ocurrencia tardía. Debe ser un modo de pensamiento que influya cada paso del desarrollo de nuevos servicios, nuevas políticas, nuevas tecnologías y nuevas instalaciones.

Feigenbaum (1971) Características compuestas que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores. La calidad se construye desde el inicio del diseño del producto.

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Harrington (1990) Es cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que pueda soportar.

A. V. Feigenbaum (1991) Debe iniciarse con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.

Roger. G. Scholder (1992) Calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada persona define la calidad con sus complementos.

J.M. Juran (1993) Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es "la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Galgano (1995) Describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales. El significado global de la palabra calidad según Galgano, es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en una empresa. Los clientes pretenden un resultado global, de manera que no es posible cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras, la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente.

NC/ISO9000:2005. Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Valls, W. (2007). Para lograr la calidad se deben cumplir los requisitos que demanda el cliente, priorizando la eficacia en el logro de ese objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización.

La **ISO 9000: 2015** define la calidad como el conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas. Resume definitivamente, que es el cumplimiento de los requisitos. En las Normas **ISO 9000: 2015**, se define el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) como el sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Las normas **ISO 9001** e **ISO 9004** se han desarrollado como un par coherente de

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

normas para los sistemas de calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse entre sí. La **ISO 9001** especifica los requisitos para un SGC que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación con fines contractuales, es decir, está dirigida a la satisfacción del cliente y a la eficacia, mientras que la norma **ISO 9004** proporciona la orientación sobre un rango más amplio de objetivos que la **ISO 9001**, especialmente para la mejora continua del desempeño y la eficiencia globales de la organización, así como de su eficacia, la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

A pesar de las diversas definiciones de la categoría calidad, los diferentes autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente. Se llega a la conclusión analizando las definiciones anteriores de que la calidad no se puede entender por el cumplimiento de un solo aspecto, sino que es un concepto más abarcador y complejo que va encaminado a: hacer las cosas bien, considerando todos los factores que influyen: las entradas, procesos y salidas; cumpliendo con los requisitos, que son las características reales del cliente de una manera óptima, cubriendo sus necesidades y logrando su satisfacción. De ahí la importancia de saber en primer lugar cuáles son sus necesidades, para igualar o sobrepasar sus expectativas y poder lograr clientes dispuestos a volver en otra ocasión. Es criterio de la autora que calidad se define como "un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en función de lograr la satisfacción del cliente tanto externo como interno"

Definición de Servicio.

Servicio es un trabajo realizado para otros **Albrecht (1990)**. El servicio puede proporcionarse a un consumidor, a una institución o a ambos. Los servicios existen porque ellos pueden satisfacer alguna determinada necesidad a los clientes.

Albrecht (1990) Servicio es un trabajo realizado para otros.

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Según este enfoque, se puede definir los servicios como: toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico. **Kotler (1991)**

NC ISO 9004-2000 (1995) “El servicio viene dado por los resultados generados por las actividades en interfaces sobre el suministrador y el cliente y por las actividades de suministradores internos para satisfacer las necesidades del cliente”.

Características de los servicios:

Kotler (2006) en su libro “Dirección de Marketing” enuncia cuatro características importantes de los servicios, ellas son:

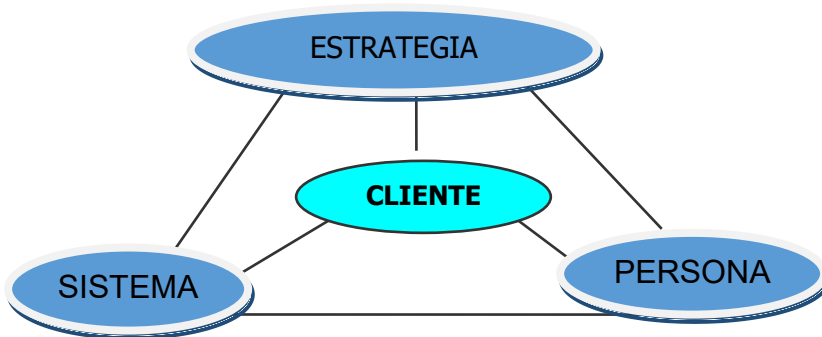
1. Intangibilidad. El servicio no se puede experimentar con los sentidos antes de sus compras. Para producir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipos, materia de comunicación, símbolos. La tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia”, “tangibilizar lo intangible”.
2. Carácter Inseparable. Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo. Si el servicio lo presta una persona, esta es parte del servicio. Tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio.
3. Variabilidad. Los servicios son altamente variables, ya que dependen de quien, y cómo los proporciona, cuándo, y dónde.
4. Carácter Perecedero. Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.

Se acostumbra a señalar la intangibilidad del servicio como su característica principal, pues es bien cierto que un servicio es una actividad de naturaleza intangible que se genera en la interacción que se produce entre el cliente, por una parte, y los empleados, los recursos y el sistema proveedor del servicio, por la otra. **Almenara-Barrios J, (2002)**

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

El triángulo de servicios representa la relación que hay entre la estrategia, las personas, el sistema y los clientes en las organizaciones de servicios. Es una herramienta utilizada para diagnosticar y diseñar cualquier servicio.

Figura 1.1: triángulo de servicios



Fuente: tomado de **Albrecht K (1990, p.27)**.

Evolución histórica de la Contabilidad de Gestión.

La contabilidad comienza a mostrarse en forma incipiente con la Revolución Industrial, ya que la invención de la máquina de vapor y del telar industrial dio lugar a la aparición de los talleres, antes artesanales para convertirse en fábricas.

Hacia 1880 se llegó a la conclusión que los criterios contables utilizados hasta ese momento no eran compatibles con las exigencias de información que requerían las actividades industriales. **Metcalf, (1890)**, en su libro "Costos Industriales" se interesa por los problemas que presentan los costos indirectos de los productos, y es aquí donde comienza el desarrollo de lo que luego será la contabilidad de costos. Vemos claramente cómo las exigencias en materia de información de las empresas originan la

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

construcción de sistemas que satisfagan las mismas, y que permitan tomar decisiones para el funcionamiento empresarial.

Estos esbozos de información sobre costos fueron inicialmente extracontables, es decir que la información proporcionada no tenía relación con la contabilidad general. En 1910 se comienza a conectar la información sobre costos con la contabilidad general.

Gómez y Lavalpe, (2008). En la evolución de la contabilidad de costos se comienza controlando y contabilizando el ciclo de las materias primas, desde las compras hasta la identificación del consumo de las mismas en la fabricación de los productos. Posteriormente se procedió a contabilizar la mano de obra aplicándola a los productos o procesos, llegándose por último a la contabilización de los costos indirectos de producción.

La evolución de las técnicas de producción generó dos tipos de actividades industriales bien diferentes entre sí que son:

- ❖ Las actividades que son consecuencia de pedidos de clientes
- ❖ Las actividades de producción continua.

Lo anterior generó dos formas distintas de asignar costos

- ❖ Los costos por órdenes específicas
- ❖ Los costos por procesos

Esta manera de aplicar los costos a las unidades de costeo se reflejó en la contabilidad que nos ocupa, por las connotaciones de registración que requieren las mismas. En el primer caso las instrumentaciones de los registros contables requieren la identificación del costo incurrido con un trabajo específicos, mientras que en las empresas que operan por procesos los costos se apropian a los sectores funcionales de la empresa, para luego distribuirlos entre toda la producción obtenida en cada uno de ellos.

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Gómez y Lavolpe, (2008). La contabilidad de costos históricos o resultantes representó un avance sustancial en materia de información para quienes tenían que “gerencial” empresas. El conocimiento de costos unitarios y la información analítica suministrada por la contabilidad de costos permitieron comparar períodos, y las diferencias resultantes plantearon la necesidad de hacer comparaciones entre los mismos, y las diferencias resultantes llevaron a la necesidad de conocer las causas. Es el comienzo de la etapa del control.

Surge la inquietud por obtener información con mayor rapidez y conjuntamente aparecen los primeros estudios de ingeniería industrial que permiten el cálculo de costos predeterminados. Este avance se hace con lentitud y recién hacia 1930 comienza la medición de la eficiencia lograda comparando estándares físicos con los consumos resultantes que provienen de los registros contables. Hace su aparición, aunque en forma incipiente; la contabilidad de costos estándares, que se perfecciona durante la segunda guerra mundial por el desarrollo masivo de la producción.

Comienza entonces la segunda etapa del costo estándar, que la del control de la eficiencia. Los costos estándar engranan con la contabilidad de costos, se amplía la perspectiva de la misma, generando mejor información sobre los hechos ocurridos. Se determinan desvíos, se los analiza y se justifican los mismos asignando responsabilidades por los mismos. La etapa de control se acentúa y las empresas como resultado de la información existente comienzan a mejorar los procesos de elaboración de sus productos o servicios.

Las presiones de la competencia obligan a las compañías a emplear técnicas de programación. En el inicio estos planes comprendían aspectos parciales de la actividad empresarial, pero luego en forma gradual se desarrollaron planificaciones que cubren la totalidad de las operaciones, constituyendo un plan único. Esta etapa introduce a la contabilidad de costos en la fase del planeamiento y el control.

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Por último, aparece la cuarta etapa en la evolución de la contabilidad de costos, donde la indagación de los costos supone reelaborar los datos informados, para encontrar la mejor alternativa cómo forma de maximizar utilidades o disminuir costos. Es la etapa de los costos para la toma de decisiones. **Gómez y Lavalpe, (2008)**.

Osorio, (1999) Es la contabilidad dedicada a la información con fines internos, ha sido uno de los instrumentos más utilizados como sistema informativo para la dirección, ya que permite conocer el resultado de la empresa y de cada una de sus áreas, contribuyendo decisivamente al proceso de toma de decisiones.

Los últimos años han estado marcados por grandes crisis y sucesos en el mundo, estos han sido de índole económica, políticos, sociales, culturales, los que han influido en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades; provocando la necesidad de que las organizaciones se adapten a las exigencias del nuevo entorno en que tienen que funcionar y transformen sus estructuras y formas de actuación, con el objetivo además de poderse enfrentar a la competencia. Los cambios a nivel empresarial están vinculados a la Estrategia, la Cultura y la Gestión. Para poder realizar una contextualización se hace necesario remontarse hasta las raíces primarias del término gestión y los aspectos relacionados con este.

En términos generales los conceptos de gestión, administración y gerencia, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término managements es traducido como administración, pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar". A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de los existente o de lo funcional. Algún conferencista hacía un símil con la famosa alusión bíblica: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más".

1.2. Los costos según sus propósitos en Cuba y el mundo

Definición de Costo. Tipos de costos.

Mallo, (1991) " El costo no surge hasta que el consumo se efectúe, por lo cual no cabe identificarlo con el concepto de gasto que precede al costo. En tanto que el concepto de costo atiende al "momento de consumo", el fato hace referencia al momento de adquisición".

Según **Cartier, (2000)** "Los factores son la sustancia de la que están hechos los costos".

El concepto de costo que nuestra disciplina estudia está siempre asociado a un proceso de producción.

Costo es una vinculación "coherente" entre factores y productos. La "coherencia" del vínculo, esto es su razonabilidad, reposa en la lógica con que se realiza la "aproximación" de los factores hacia el producto.

El "complejo de relaciones de eficiencia" implicada en un proceso de producción constituye la base esencial de la determinación del costo de los productos que ese proceso genera.

En términos generales, el costo, como manifestación monetaria singular de valor de un producto, resulta siempre una expresión del "complejo de relaciones de eficiencia" implicadas en el "objeto de costo".

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Polimeni, (1990) Es el valor sacrificado para obtener bienes o servicios, se mide en dinero mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios.

Tipos de costos:

Costos de producción

La determinación del mismo surge en el estudio técnico. El proceso de costeo es una actividad de ingeniería más que de contabilidad.

- ❖ Costo de Materia Prima. No se deben tomar en cuenta solo la cantidad de producto final que se desea obtener, sino también la merma propia de cada proceso productivo.
- ❖ Costos de Mano de Obra. Mano de obra directa es aquella que interviene personalmente en el proceso productivo, se refiere específicamente a los obreros. Mano de obra indirecta se refiere a quienes aun estando en producción no son obrero tales como el supervisor, gerente de producción etc.
- ❖ Costos de Energía Eléctrica
- ❖ Combustible
- ❖ Control de Calidad
- ❖ Mantenimiento
- ❖ Cargos de depreciación y amortización. Son costos virtuales, se tratan y tienen el efecto de un costo sin serlo.

Costos de comercialización

Vender no significa solamente hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad mucho más amplia. Mercadotecnia abarca, la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores, estratificación de ventas, la participación de la competencia en el mercado tendencias de ventas etc.

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Costos de calidad. Definiciones y clasificación.

Harrington. (1990) plantea que “todos los indicadores de excelencia deben ser unidos en un solo denominador que la alta dirección comprenda y tengan relación con él. Este común denominador es la unidad monetaria y generalmente se denomina costo de la calidad, pero la frase costos de la mala calidad, define mejor lo que representa. La buena calidad ahorra su dinero, no le cuesta dinero a usted”.

Estas definiciones que los costos de calidad coinciden en que son aquellos costos en los que se incurren por la presencia de fallos en los procesos y aquellos en los que se invierte para prevenir los mismos.

Campanella (1992) Los costos de la calidad son una medida del costo relacionado directamente con el logro o no de la calidad, del producto o servicio por lo que es importante señalar que los gastos de la función de la calidad no son considerados costos de la calidad.

Barrie y Plunkett (1992) definen como costos de calidad, aquéllos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquéllos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba.

Juran (1993) Plantea que “costos de calidad” significa costo de una pobre calidad.

Juran (1995) Aquellos costos en que no se hubiera incurrido si la calidad fuera perfecta, siendo la diferencia entre el costo actual de un producto y el costo reducido que resultaría si no hubiera posibilidad de fallos ni defectos en su elaboración. Los costos de mala calidad son los costos que desaparecerían si siempre se realizase cada tarea sin deficiencias.

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Galgano (1995) Son una medida de los costos específicamente asociados con el cumplimiento o no de la calidad del producto, incluyendo los requerimientos establecidos por las empresas con sus clientes.

Crosby (1996) “Los costos relativos a la calidad son los costos que no existirían si todas las actividades que son necesarias, se hicieran siempre bien a la primera vez.

Según varios autores (**Crosby.1996 y Cuatrecasa, 2010**) los costos de calidad, también denominados costos de conformidad, pueden definirse como aquellos costos que se originan a consecuencia de las actividades de prevención y de evaluación que la empresa debe acometer en un plan de calidad. Son los derivados del esfuerzo que realiza la empresa para alcanzar determinado nivel de calidad. Estos costos son, por lo general, costes previsible y controlables y dependen en gran medida del grado de inversión en calidad que la empresa está dispuesta a asumir.

Estas definiciones de costos de calidad coinciden en que son aquellos costos en los que se incurren por la presencia de fallos en los procesos y aquellos en los que se invierte para prevenir los mismos.

Algunos autores, además de estas erogaciones, distinguen otros dos tipos de costos; el costo de calidad propiamente dicho, que es derivado de los esfuerzos de la organización para fabricar un producto o generar un servicio con la calidad ofrecida, y el "costo de la no calidad", conocido también como el "precio del incumplimiento" o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente.

Es criterio de la autora que los costos de calidad son los que se derivan de invertir en la eliminación de la mala calidad

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Clasificación de los costos de calidad:

Harrington (1990), Abright y Roth (1992), Amitava (1993), Garza et al (1995) Pyzdek (1996), Hwang y Aspinwall (1996), Crosby (1997), Laborucheix (1997), Campanella (1997), Wheldon y Ross (1998) Oña et al (1998) (González, 1998), Shan, Kamlesh, Mandal y Purnendu (1999), Cisneros et al (2000), Giakatis y Rooney (2000) y Garbey (2003), coinciden en la clasificación de los costos de calidad de una manera general en:

❖ Costos de prevención: son los costes de todas las actividades realizadas específicamente para evitar la mala calidad en productos o servicios, es decir, serán aquellos gastos realizados para evitar que se cometan errores, que bien mirado desde un punto de vista financiero, más que un coste o gasto debería considerarse una inversión de futuro para evitar costes. Entre ellos se pueden citar:

- Revisión de nuevos productos
- Planificación de la calidad.
- Evaluación de la calidad de proveedores.
- Proyectos de mejora de la calidad.
- Formación para la calidad.

❖ Costos de evaluación: son aquellos costes que se llevaron a cabo para determinar si una actividad se ha realizado correctamente. Entre ellas se pueden citar:

- Inspección en recepción y origen
- Inspección durante el proceso
- Inspección final
- Auditorias de producto o proceso

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

-Mantenimiento y calibración de equipos

❖ Costos de fallos: son aquellos costes generados por productos o servicios no conformes con los requisitos o necesidades del cliente. Los costes de los fallos se dividen en dos categorías: fallos internos y fallos externos.

-Costos de fallos internos: son aquellos costes incurridos por fallos que se descubren antes de que el producto o servicio llegue a manos del cliente. Entre ellos se puede citar:

Desperdicios debido a fallos, reparaciones y reprocesos

Reinspecciones e inspecciones 100% por fallos

Reducciones de precio de mala calidad

-Costos de fallos externos: son aquellos costes incurridos por fallos descubiertos después de la entrega al cliente del producto o servicio. Entre ellos podemos citar:

Gastos por reclamaciones o devoluciones

Gastos por garantía

Reducción de precio por mala calidad

1.3. Métodos, técnicas y herramientas

Métodos Teóricos:

Análisis-síntesis: el análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades, y permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes (Anon, 1965). La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

Inducción-deducción: son dos métodos teóricos de gran importancia para la investigación. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales **Rodríguez (2007)**.

La deducción es una forma del razonamiento, mediante la misma se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Ya que parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente, porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general; de aquí la gran fuerza demostrativa de la deducción **Rodríguez (2007)**.

Histórico-lógico: este método permite comprender el movimiento histórico (tendencial) en toda su riqueza. Al respecto, la investigación realizada centra sus primeros pasos en una búsqueda cronológica que brinde un marco referencial en el desarrollo de la contabilidad de costos desde su creación hasta nuestros días que permita interpretar su evolución en el tiempo (**Centty, 2010**) elementos de la realidad.

Métodos Empíricos:

Encuestas: la encuesta es un método empírico complementario de investigación, que supone la elaboración de un cuestionario, cuyas respuestas constituyen la información necesaria para el investigador. La encuesta es una forma más compleja de comunicación socio-sicológica. El vínculo entre sus principales participantes (el investigador y el que responde), se garantiza mediante distintos eslabones intermedios, los que influyen sobre la calidad de los datos obtenidos. El objetivo del investigador al realizar la encuesta, es obtener una información auténtica, que dé una idea general

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

sobre el fenómeno objeto de estudio, como vía de penetración en las principales deficiencias.

Entrevistas: permiten obtener información directamente de las personas, registrando tanto sus respuestas verbales como las reacciones no verbales. Pueden realizarse entrevistas planificadas (tanto estructuradas como **no estructuradas** o semiestructuradas), aprovechando también las posibilidades que ofrecen aquellas no planificadas, entendidas como charlas informales en una coyuntura propicia.

Revisión Documental: es un método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática en los ámbitos nacionales e internacionales. El investigador realiza una pesquisa de la documentación necesaria para orientarse del tema, con el objetivo de obtener una información actualizada acerca de los costos de calidad mediante la absorción directa de documentos recogidos en materiales escritos, ya sean en soporte magnético o impresos, que permita analizar y estudiar el comportamiento de la organización en períodos de tiempos largos, se pueden hacer estudios de tendencias.

Técnicas y herramientas:

Tormenta de ideas: la tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas y consiste en grupos de personas que van exponiendo sus ideas a medida que les van surgiendo, de modo que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros.

¿Cómo lograr la tormenta de ideas?

El líder del grupo presenta el problema, por lo cual se solicitan ideas; se deben estimular las ideas específicas y tangibles, no ideas abstractas de opiniones. El líder se asegura que todos los participantes comprendan el problema, el objetivo de la sesión y el proceso que se va a seguir.

Dentro de éste hay tres formas

- ❖ Rueda libre: se reúnen todos los miembros del grupo y exponen sus ideas abiertamente. Debe contarse con un registrador.

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

- ❖ Round Robin: el registrador pide las ideas, los participantes exponen su criterio en cualquier vuelta.
- ❖ Método de las tiras de papel: el registrador pide a los participantes exponer sus ideas en una tira de papel, las cuales se intercambian directamente entre los participantes o dejándolas sobre la mesa para que cualquier otro pueda recogerla y continuar desarrollando la idea o reflejar su criterio a favor o en contra.

Diagrama Pareto: técnica que se emplea para ordenar de forma gráfica los datos correspondientes a una variable de acuerdo con su prioridad o importancia.

Se hace una lista con todos los procesos o subprocesos que serán objeto de análisis; ordenándolas de acuerdo a su situación tanto en cuanto a ventas como pérdidas, se encontrará que la importancia relativa de las primeras (pocos vitales), es tan grande en comparación con las últimas (muchos triviales), que aproximadamente el 20 % de ellas son responsables del 80 % del efecto total, mientras que el 80 % restante de las causas son responsables solamente del 20 % del efecto.”

Muestra la importancia relativa de los procesos en un formato visual simple y rápido de interpretar, ayudando al equipo a concentrarse en aquellos procesos u subprocesos que tendrán el mayor impacto en caso de ser resueltos los problemas.

Método de porcentaje y tamaño común: este método se utiliza para expresar que por ciento representaba la producción o servicio de un determinado centro de costo con respecto al total de producción o prestación de servicio con respecto a un período determinado del propio centro o con respecto a otro.

Diagrama Causa – Efecto: es una de las técnicas más utilizadas para el análisis de causas, también es conocido como diagrama de Ishikawa. Esta herramienta es un fiel exponente del enfoque de proceso que caracteriza a la Gestión de la Calidad Total, al estudiar la relación causa efecto y reducir la magnitud de estos efectos se prioriza la previsión, trabajando sobre las causas y sub-causas que lo provocan. Los pasos para la construcción de este diagrama son:

Capítulo I. Sistematización de los referentes teóricos de la investigación sobre los costos de calidad

1. Identificación del efecto. Se coloca a la extrema derecha en un rectángulo.
2. Realizar la gran expansión de eventos causales, que están directamente relacionados al efecto. Esta gran expansión debe contar con un número máximo de 4 a 6 eventos causales. Las uniones de varios eventos causales constituyen procesos directamente relacionados con el efecto. La técnica utilizada para realizar objetivamente esta expansión es el método de Kendall o método de los expertos; el cual permite realizar la selección de forma parametral y comprobando la concordancia con un sencillo análisis estadístico.
3. Realizar la primera pequeña expansión: consiste en determinar las sub-causas de cada evento causal. Para realizar la misma se recomienda el método de tormentas de ideas o brainstorming. El número de sub causas dependerá de la naturaleza de cada evento causal.
4. Realizar la segunda pequeña expansión: partiendo de las sub-causas de la primera pequeña expansión, se pueden descomponer las mismas en sub-causas. La técnica que se utiliza para realizar este análisis es el diagrama de afinidad.
5. Una vez definidas las causas (gran expansión) se formulan algunas hipótesis o contra medidas para eliminar las mismas y posteriormente se mide la eficiencia de esas contramedidas.

Conclusiones del capítulo:

1. El análisis bibliográfico permitió realizar la fundamentación teórica de la investigación sobre la calidad, los costos y el costo de calidad.
2. Se presenta la metodología para el desarrollo de la investigación, los métodos, técnicas y herramientas que se proponen emplear en el presente estudio

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos.

En este capítulo se describirán tres procedimientos asociados a la determinación de los costos de calidad, sobre los cuales se hará un estudio para determinar el más indicado para aplicar en la instalación objeto de estudio

2.1. Procedimientos para el cálculo de los costos de calidad

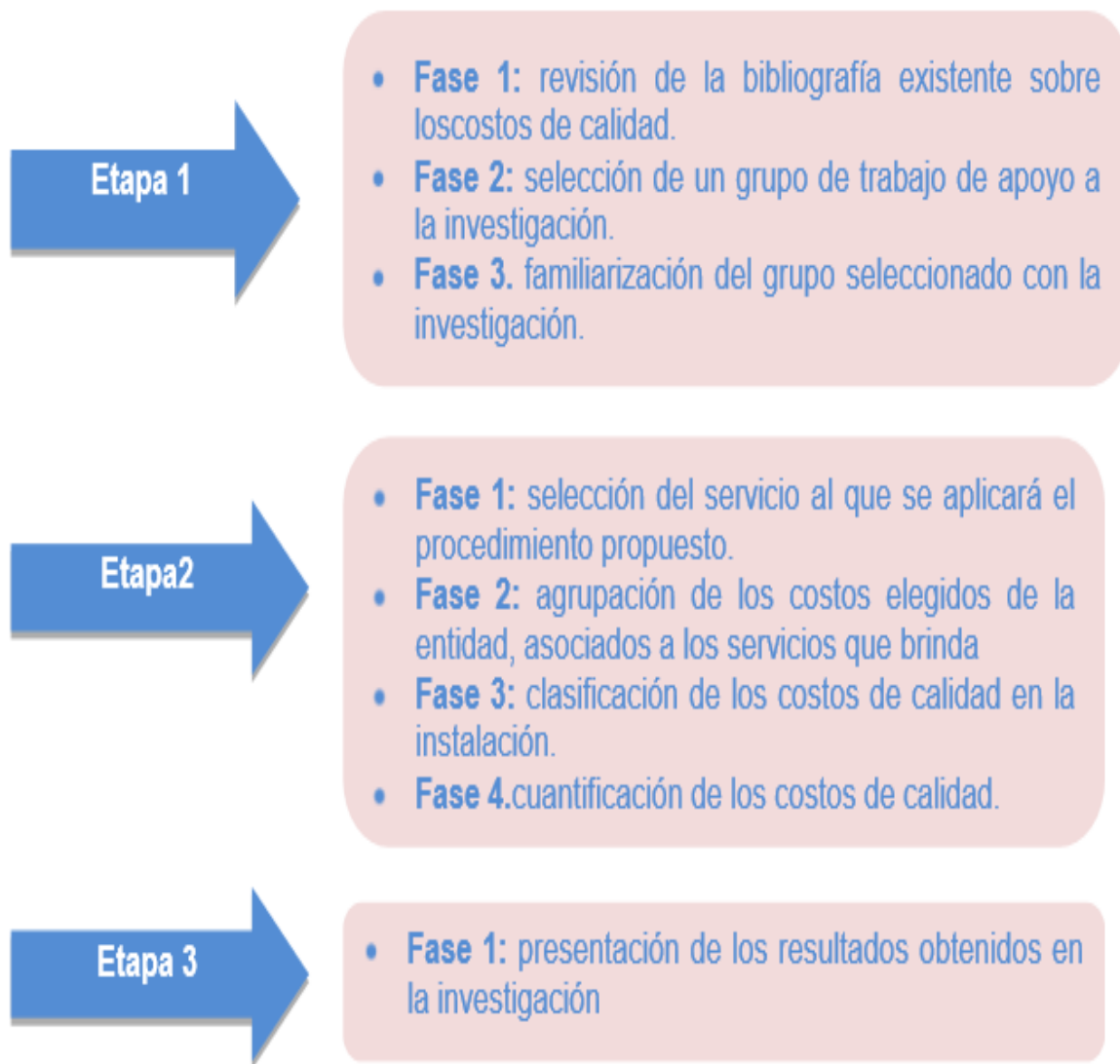
Figura 2.1: procedimiento para la determinación de los costos asociados a la calidad.



Fuente: tomado de **Ramírez (2006)**

Figura 2.2: procedimiento para la determinación de los costos asociados a la calidad

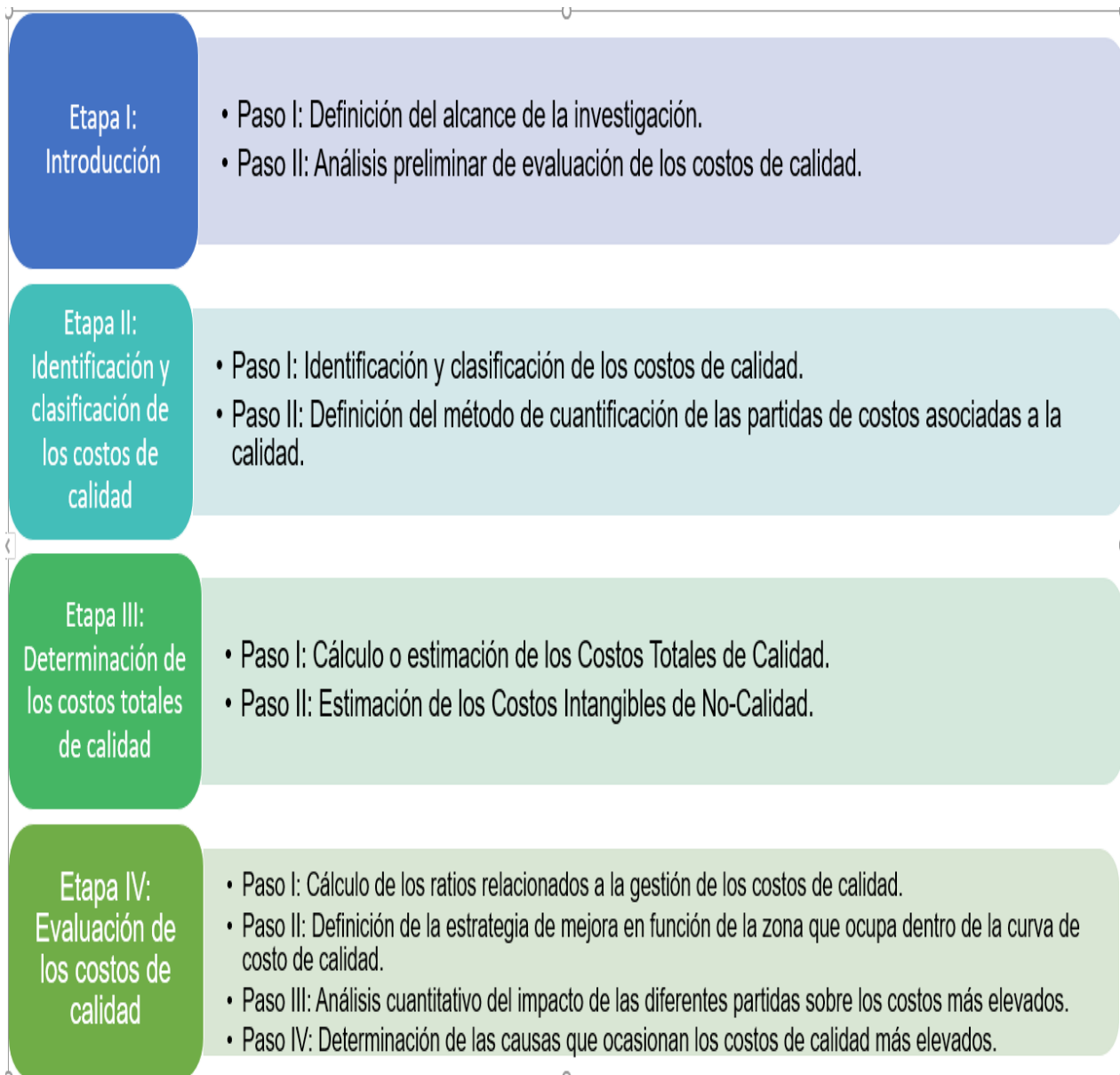
Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad



Fuente: tomado de **Gryna (1993)**

Figura 2.3: procedimiento para la determinación de los costos asociados a la calidad

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad



Fuente: tomado de **Cruz (2010)**

Se realiza una comparación en cuanto a semejanzas y diferencias que presentan los procedimientos analizados por la autora, los cuales se pueden observar en las tablas expuestas a continuación.

Tabla 2.1: semejanzas y diferencias de los procedimientos revisados

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

Autores	Semejanzas	Diferencias
Ramírez (2006):	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se aplican en instalaciones del sector turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se aplica a empresas de servicios ❖ No se establecen etapas ni fases del procedimiento, sino que es una secuencia lógica de pasos
Gryna (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En los procedimientos se identifican y clasifican los costos de calidad. 	
Cruz (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En los procedimientos se calculan y evalúan los costos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se aplica a empresas industriales ❖ No se delimita el período objeto de estudio <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se aplica a empresas de servicios ❖ Se calculan los costos intangibles de la no calidad ❖ No se crea un grupo de apoyo a la investigación

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

2.2. Procedimiento propuesto para la determinación de los costos de calidad en el proceso de alojamiento

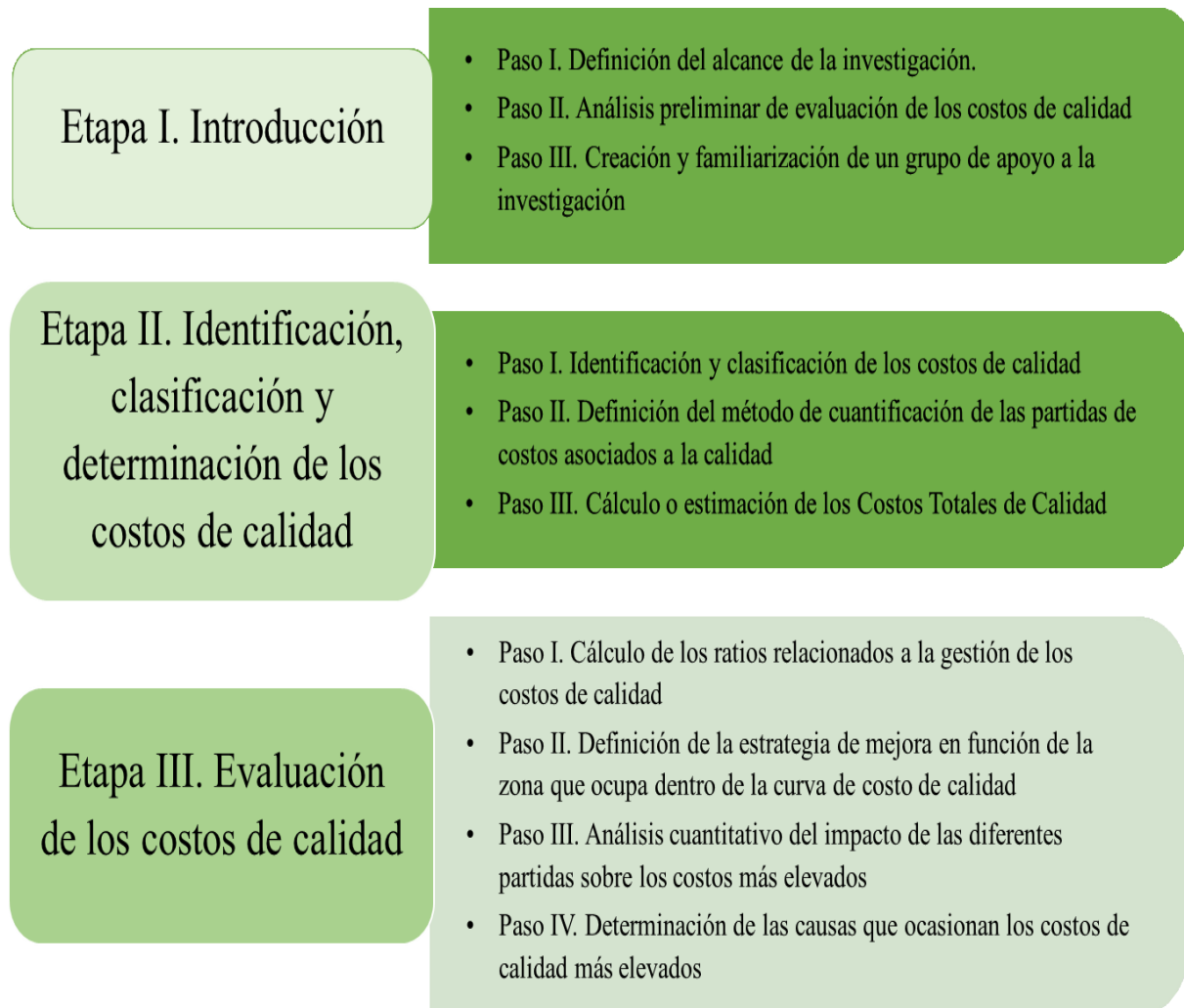
Después de analizar los tres procedimientos planteados con anterioridad la autora decide seleccionar el propuesto por Cruz (2010), por ser el más amplio, explícito y brindar más elementos para trabajar.

La autora considera apropiado a partir de la revisión del procedimiento seleccionado realizar una adecuación del mismo adicionando a la etapa I un paso para la creación y capacitación de un grupo de apoyo a la investigación, además de realizar una fusión de las etapas II y III en una bajo el nombre de identificación, clasificación y determinación

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

de los costos de calidad y quedando eliminado el paso 2 de la etapa III por no estar sujeto al objetivo general de la investigación.

Figura 2.4: procedimiento propuesto para la determinación de los costos asociados a la calidad



Fuente: elaboración propia

Etapa I. Introducción.

Esta primera etapa pretende delimitar el alcance de la investigación y el período objeto de estudio. Se realizará un diagnóstico preliminar de los costos de calidad con el

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

objetivo de conocer la situación de los mismos en el hotel, así como elementos de calidad; creando las bases para el desarrollo de la investigación.

Paso I. Definición del alcance de la investigación.

Áreas o procesos a estudiar: Este paso delimitará áreas o procesos de la entidad objeto de estudio que se incluirán en la investigación que se pretende realizar. El alcance de esta se puede definir por una de las siguientes formas: A todos los procesos o áreas de la organización (estratégicos, fundamentales y de soporte). Seleccionar un proceso o un subproceso. Se jerarquizan todos los elementos que contribuyen al efecto de acuerdo a la magnitud de su contribución. La magnitud de la contribución debe expresarse numéricamente. Se realiza una suma porcentual acumulada de la contribución de los elementos al efecto en estudio.

Período objeto de estudio: Es importante definir cuáles serán los períodos objeto de estudio (mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual), según sea de interés de la organización, lo que permitirá analizar la mejora al comparar los diferentes períodos, (se recomienda trimestralmente o semestralmente).

Herramientas a utilizar: revisión de documentos.

Paso II. Análisis preliminar de evaluación de los costos de calidad.

Este paso es de singular importancia dentro del procedimiento pues pretende, a partir del análisis de los elementos calidad y costos de calidad en la entidad, situar un punto de partida para la investigación, determinando el estado actual, en la empresa de estos elementos, sirviendo como base para determinar la factibilidad o no de la aplicación del procedimiento. Este paso se desarrollará de manera conjunta con los departamentos de calidad y economía mediante la revisión documental y la realización de entrevistas. Para la realización de este paso se realizarán entrevistas no estructuradas al personal del departamento de calidad y de economía.

Herramientas a utilizar: revisión de documentos y entrevista no estructurada.

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

Paso III. Creación y familiarización de un grupo de apoyo a la investigación.

Selección de un grupo de trabajo de apoyo a la investigación. Se utilizará el método de entrevista no estructurada para el desarrollo de esta fase que posibilitará el nivel de conocimientos e identificación con la investigación de los entrevistados.

Familiarización del grupo seleccionado con la investigación. Antes de comenzar el trabajo es necesario involucrar a los representantes de la contabilidad y del control de los servicios para que de forma conjunta se analicen los objetivos del estudio, para que se garantice un dimensionamiento adecuado. Las herramientas a utilizar serán el trabajo en grupo y la tormenta de ideas

Etapa II. Identificación y Clasificación de los costos de calidad.

Paso I. Identificación y clasificación de los costos de calidad.

Este paso tiene como objetivo identificar y clasificar las diferentes partidas de costos asociadas a la calidad, pues para su desarrollo se aplicará el procedimiento propuesto para este fin por Jordán (2008) que a continuación se expone en el Esquema 2.1.

A la hora de aplicar el procedimiento para la clasificación de las partidas de costo se debe tener en cuenta las características propias de la organización, debiéndose prestar especial interés a no confundir los costos de operación con los costos asociados a la calidad, para lo cual debe comprobarse que: eliminando el elemento que da origen al costo, este desaparece, de ocurrir esto, el costo es de calidad, de no suceder así, entonces se está en presencia de un costo de operación. **(Ramírez.2006).**

Herramientas a utilizar: revisión de documentos contables, aplicación del procedimiento propuesto por **Jordán, (2008)** para identificar y clasificar los costos de calidad y análisis de posibles costos intangibles. **(Ver anexo #1)**

Paso II. Definición del método de cuantificación de las partidas de costos asociadas a la calidad.

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

Para la definición del método de cuantificación de las partidas de costos de calidad se hace necesario realizar un análisis de las mismas partiendo de las más generales hasta las subpartidas que las componen. Existen dos formas de cuantificar las partidas asociadas a los costos de calidad atendiendo a su carácter. Estas son la determinación (cálculo matemático) o la estimación (aplicación de herramientas estadísticas) según proceda en cada caso. **(Jordán.2008)**

Determinación: cálculo del monto de los costos a través de la información que se recoge en los documentos contables de la Organización.

Estimación: se estiman los costos a partir de la utilización de valores aleatorios obtenidos a partir del comportamiento de estos en determinados periodos o por el uso de herramientas estadísticas. Uno de los métodos que se aplican para esto son las observaciones aleatorias de distintas actividades para estimar el porcentaje de tiempo invertido en cada uno de los costos que previamente se hayan definido, así como el precio del incumplimiento.

Existen otras técnicas para calcular el costo de la no calidad o el precio del incumplimiento. Entre las más importantes están: partidas contables, precio por persona, precio por defecto y desviación de lo ideal.

Partidas contables: esta técnica utiliza la lista de cuentas o el libro mayor de contabilidad de la empresa, la división o el departamento, para localizar las cuentas que representan el costo de hacer las cosas mal.

Precio por persona: esta técnica se utiliza básicamente para calcular el costo de tener puestos cuya única actividad está en función de corregir o enmendar lo defectuoso. Tal es el caso de: administradores o personal que atiende las quejas y reclamaciones, puestos destinados a efectuar reprocesos, entre otros.

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

Precio por defecto: esta técnica es particularmente útil cuando hay múltiples incidentes. El precio por defecto implica tomar el costo promedio de un incumplimiento y después multiplicarlo por el número de incumplimientos.

Desviación de lo ideal: la desviación de lo ideal puede utilizarse para comparar cuánta energía o materia prima está consumiendo un proceso actualmente, contra la cantidad para la que estaba diseñado consumir.

Paso III. Cálculo o estimación de los Costos Totales de Calidad.

Una vez determinadas y cuantificadas las diferentes partidas de costos de calidad según su naturaleza, se totalizan, teniendo en cuenta la clasificación realizada en el paso II.1 y se obtienen los costos de prevención, valuación y fallos. Con estos elementos se pasa entonces a calcular el Costo Total de Calidad (CTQ) mediante la siguiente expresión (**Ramirez.2006**)

$$CTQ = CP + CE + CF$$

Donde:

CTQ----Costo Total de Calidad.

CP (Costo de Prevención) = \sum del monto total de las partidas asociadas a la Prevención.

CE (Costo de Evaluación) = \sum del monto total de las partidas asociadas a la Evaluación.

CF (Costo de Fallas) = CFI + CFE

CFI (Costo de Fallas Internas) = \sum del monto total de las partidas de las fallas internas.

CFE (Costo de Fallas Externas) = \sum del monto total de las partidas de las fallas externas

Método investigativo: estadístico matemático.

Etapa III. Evaluación de los costos de calidad.

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

Esta etapa es de especial importancia dentro del procedimiento propuesto debido a que la información y análisis que de ella deriven son los elementos que tributan a fortalecer el proceso de toma de decisión de la gerencia. Es el resultado de la evaluación de los costos de calidad, a través de los ratios, lo que permite conocer los elementos de mayor significación y corregir posibles errores.

Paso I. Cálculo de los ratios relacionados a la gestión de los costos de calidad.

Para comprender con mayor exactitud la significación de los costos asociados a la calidad y el impacto de estos en la gestión económica de la empresa, se calculan diferentes ratios que relacionan los costos de calidad con otros indicadores económicos de la entidad.

Relación con los costos totales en el período.

$$\frac{CTQ}{CostoTotal} \times 100 = \text{(porcentaje que representa los CTQ del costo total)}$$

Ratios relacionados con los costos de calidad.

$$\frac{CE}{CTQ} \times 100 = \text{(porcentaje que representa los CE de los CTQ)}$$

$$\frac{CP}{CTQ} \times 100 = \text{(porcentaje que representa los CP de los CTQ)}$$

$$\frac{CF}{CTQ} \times 100 = \text{(porcentaje que representa los CF de los CTQ)}$$

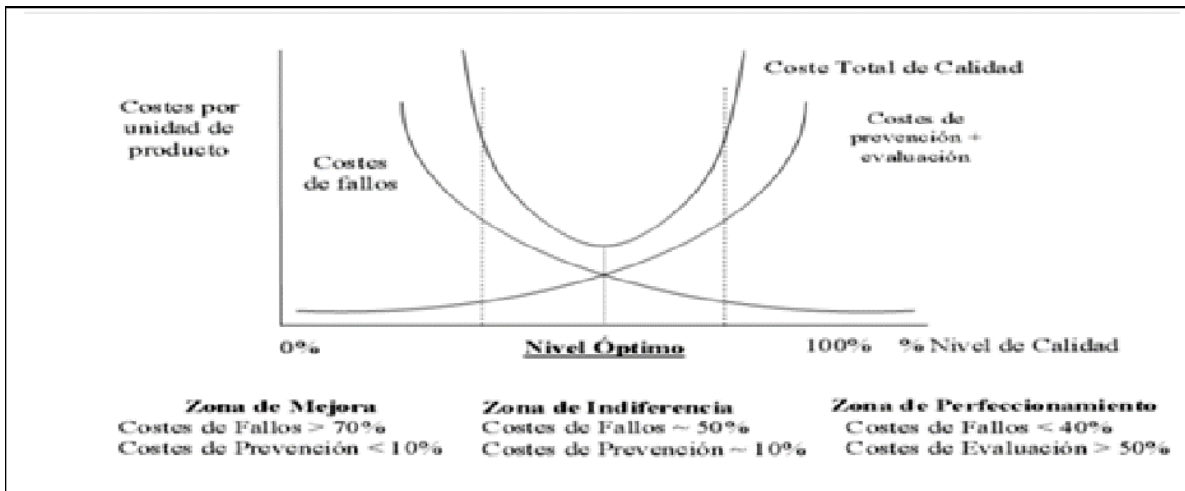
Método investigativo: estadístico matemático.

Herramientas a utilizar: Revisión de documentos

Paso II. Definición de la estrategia de mejora en función de la zona que ocupa dentro de la curva de costo de calidad.

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

A partir del cálculo de los ratios relacionados con el costo de calidad es posible analizar la situación de la empresa según la Curva de Costos de Calidad de Juran, (1983) que a continuación se muestra en el gráfico 2.1.



La zona en la que una empresa se sitúa puede, en general, identificarse según los ratios de los principales tipos de costos, de la siguiente manera:

Zona de mejora de calidad: corresponde a la parte izquierda de la figura. Las características que habitualmente la distinguen son que los costes de fallo constituyen más del 70% del total de los costes de calidad, mientras que los costes de prevención no llegan al 10%. En tales casos, hay muchas posibilidades de reducir los costes totales de la calidad mediante mejora de la calidad de conformidad. El procedimiento sería identificar proyectos específicos de mejora y dedicarse a ellos para mejorar la calidad de conformidad, con lo cual se reducirían los costes de la baja calidad, especialmente los costes de fallo. **(Juran, Gryna 1995).**

Zona de altos costos de valoración: Es la parte de la derecha de la figura y esta generalmente caracterizada por el hecho de que los costes de valoración exceden a los costes de fallo. En estos casos hay también oportunidades de reducción de costo. Se puede proceder de la siguiente manera: Comparar el costo de la detección de defectos con el perjuicio que se produciría si no fueran detectados. Revisar las normas de

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

calidad para ver si son realistas con la aptitud de uso. Ver si es posible reducir el trabajo de inspección mediante muestreo basado en el conocimiento de la capacidad del proceso y el orden de fabricación. Ver si es posible evitar la duplicación de inspecciones mediante un auditado de las decisiones (**Juran, Gryna, 1995**).

Zona de indiferencia: es la zona central de la Figura. En esta zona los costos de los fallos alcanzan, en general, alrededor del 50% de los costos de calidad, mientras que los costos de prevención oscilan alrededor del 10%. En la zona de indiferencia, el óptimo se consigue mediante la aplicación de proyectos estudiados de mejora. Alcanzado este punto, son posibles otras mejoras, pero los proyectos correspondientes tendrán que competir con otros aplicados a casos en que todavía no se haya alcanzado el óptimo nivel económico (**Juran, Gryna, 1995**).

Paso III. Análisis cuantitativo del impacto de las diferentes partidas sobre los costos más elevados.

Este paso pretende dilucidar, dentro de la variedad de partidas que compongan los costos más elevados, aquellas que por su influencia constituyan las más importantes. Esto se pretende realizar mediante la aplicación de un análisis de Pareto.

Herramienta a utilizar: diagrama de Pareto.

Paso IV. Determinación de las causas que ocasionan los costos de calidad más elevados.

Para determinar las principales causas que ocasionan las partidas de costos fundamentales es necesario realizar un Diagrama de Ishikawa o de Causa-Efecto. Para una correcta elaboración de este diagrama, a partir del criterio de autores consultados como **Jordán (2008)** y **Ramírez (2006)**, se hace necesario desarrollar un grupo de pasos que garanticen la calidad del análisis que se vaya a realizar. En el desarrollo de estos pasos se aplicarán un grupo de técnicas y herramientas que aseguren la calidad de la información a utilizar como son: Tormenta de Ideas y Método de Kendall, las

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

cuales permiten realizar la selección de las posibles causas de forma parametral y comprobando la concordancia con un sencillo análisis estadístico. A continuación, se expone la metodología para la aplicación de las técnicas y herramientas antes mencionadas.

Herramientas a utilizar: Tormenta de Ideas, Método de Kendall y Diagrama Causa-Efecto.

Compañía Hoteles Cubanacán fue constituida el 4 de agosto de 1994, mediante Escritura Notarial número 2097, inscrita en el Registro Central de Compañías, al libro 136, Folio 110, Hoja 9917, Sección Primera, Inscripción Primera y en el Registro Mercantil de la Habana al Libro 1190, Folio 110, Hoja 16751, Sección Primera,

2.3. Caracterización del objeto de estudio

Compañía Hoteles Cubanacán fue constituida el 4 de agosto de 1994, mediante Escritura Notarial número 2097, inscrita en el Registro Central de Compañías, al libro 136, Folio 110, Hoja 9917, Sección Primera, Inscripción Primera y en el Registro Mercantil de la Habana al Libro 1190, Folio 110, Hoja 16751, Sección Primera, Inscripción Primera perteneciendo el Hotel Royalton Hicacos a dicha Sociedad Mercantil.

El objeto social de la Compañía Hoteles Cubanacán se encuentra inscrito en agosto de 2008 en el Registro Mercantil de Ciudad de la Habana en el Libro de Sociedades Mercantiles de Capital Totalmente cubano, al tomo IV, Folio 69, Hoja 37671, Inscripción Cuadragésima Segunda y su última modificación en el 2013 que establece entre otros:

- ❖ Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras propias o de terceros de distintas modalidades y categorías, en Cuba o en el extranjero, agrupándolas bajo distintas marcas que actuarán como nombre comercial.
- ❖ Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

hoteleras, en pesos convertibles y con las autorizaciones correspondientes en pesos cubanos.

- ❖ Promover y comercializar de forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en sus instalaciones, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- ❖ Prestar servicios complementarios a la actividad hotelera, en pesos convertibles, consistentes en servicios telefónicos, fax, correo electrónico e internet, a través de los suministradores públicos autorizados.

Además, el Ministerio de Economía y Planificación aprueba la modificación del Objeto Social a la Compañía Hoteles Cubanacán mediante Carta del 28/7/2008 y Resolución No. 134 del 30/04/13 del Ministerio de Economía y Planificación.

Entidad objeto de estudio:

El Hotel Royalton Hicacos, subordinado al Grupo Hotelero Cubanacán y patrocinado por el MINTUR, Empresa Mixta Las Dunas y Comercialización con la Cadena Administradora Blue Diamond, tiene categoría 5 estrellas y un total de 404 habitaciones, operando con la modalidad del Todo Incluido. La plantilla aprobada es de 511 trabajadores estando cubierta 478 plazas al cierre de marzo/17. Estrategia Empresarial: La entidad realiza la planificación estratégica al igual que casi todas las empresas del país quedando establecidos la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos que son los siguientes: Misión: Ser el sitio mágico de vacaciones con lujo incluido para dos personas mayores de 18 años, donde el amor y la cultura del detalle se unen para lograr un ambiente excepcional.

Visión: Fabricar la más romántica y exclusiva experiencia vacacional apoyada en niveles de calidad superior sustentable y seguros para nuestros clientes y la propia

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

organización, manteniendo los más selectos profesionales y comprometidos empleados de la industria de la hospitalidad.

Objetivos estratégicos de la organización:

- ❖ Preservar y elevar la Moral Revolucionaria de Cuadros y Trabajadores.
- ❖ Lograr una cálida acogida, así como un servicio amable y eficiente durante el alojamiento y estancia de nuestros clientes.
- ❖ Perfeccionar el Sistema de Gestión de Calidad del hotel.
- ❖ Desarrollar una cultura integral de calidad en los servicios, creando estándares que nos diferencien del resto de los productos.
- ❖ Cumplir los planes de mantenimiento de forma tal que nuestra instalación mantenga el confort y un ambiente distintivo.
- ❖ Elevar el índice de satisfacción de nuestros clientes, sobrepasando sus expectativas de forma que pertenezca a esta gran familia y sienta la necesidad de volver a visitarnos.
- ❖ Elevar los niveles de eficiencia en nuestra gestión económica con el objetivo de seguir creciendo para aportar un mayor valor a nuestro producto.
- ❖ Gestionar una política en materia de seguridad que garantice el cumplimiento de las tareas relacionadas con la preparación para la defensa, la seguridad informática y el reforzamiento de nuestros sistemas de seguridad.
- ❖ Continuar perfeccionando el programa de comercialización y marketing del hotel de manera que se consolide definitivamente el producto.

Objetivos de trabajo del hotel Royalton Hicacos para el año 2018:

1.- Cumplir con eficiencia los indicadores económicos financieros del año. Desarrollar programas de capacitación que se requieran a estos fines.

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

2.- Elevar la calidad para mayor satisfacción de los clientes, mejorando el producto hotelero con más rigor en el cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo e inversiones planificadas.

3.- Lograr mayor exigencia en el control Interno aplicado por cada área de responsabilidad para evitar delitos, malversación, corrupción, prostitución y droga.

4.- Estrechar la relación con el resto de los factores del centro para mejorar el clima laboral y el sistema de atención y estimulación a trabajadores.

Este pintoresco resort de la modalidad todo incluido, tiene un total de 404 habitaciones, las cuales tienen una extensión de 52m², se encamina a recibir un turismo de pareja, aceptando solo clientes de 18 años en adelante. Los huéspedes disfrutan de una auténtica experiencia de vacaciones frente al mar, con paradisíacas cabañas con techo de paja, variados puentes, pequeñas fuentes y la hermosa vegetación tropical de sus alrededores.

Tabla 2.2: servicios que ofrece el hotel

Recreación y Ocio	Alojamiento
Área de Espectáculos Tumbonas, sombrillas y toallas de Playa.	Caja de Seguridad
Deportes náuticos.	Servicio de Teléfono y Fax Internacional
Gimnasio y Sauna	Lavandería
Masaje	Taxis
Programa de Animación	Internet
Tiendas	Servicios Médicos
Buró de Turismo	Renta de autos

Fuente: elaboración propia

Restaurantes y bares:

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

International Buffet. Gran Plaza Hicacos Buffet Restaurant, bufette principal con 4 conceptos mezclados en uno solo: club náutico, la toscana, la pampa y le bon marche. Cuenta con un bar (la esquina) ubicado en la esquina al fondo. Al centro tiene una isla de postres. Techos altos tipo palapa de madera, iluminación combinada.

Restaurante especializado Las Morlas. Restaurant de mariscos con iluminación tenue con temas marítimos en la pared y mesas de madera con colchonetas verdes. Los manteles son blanco y coral.

Restaurante especializado El Caribe. Restaurante en forma circular con palapa alta. Sillas tipo equipal de madera o mimbre, mesas cuadradas. Con una fuente al centro con pilotes de madera. A la entrada cuenta con una barra de bebidas. Rodeado por un espejo de agua (parte exterior). Cuenta con una cava de vinos con terminado en madera y una mesa alta de hasta 10 personas. La iluminación es tenue en todo el restaurante, también utilizan velas para la iluminación.

Restaurante especializado Don Pascuale. Restaurante italiano con decoración enfocada al tema, sillas de mimbre amplias con respaldo alto. Mesa cuadrada para 4 personas máximo. Cuenta con separadores para aislar un área de otra. Cuenta con una barra de bebidas en la esquina al fondo y una isla con mesa fría para verduras y quesos.

Restaurante especializado El Viejo y el Mar. Restaurant grill al aire libre (con techo). Justo frente al hotel. Acceso por medio de muelle que cruza el mangle. Techos de palapa altos con muebles de madera y sillas de madera barnizados. Barra que corre de la entrada a medio restaurante (grill y bar). Iluminación tenue por las noches. Decoración es tipo terraza de playa (náutico) con tonos de azul, maderas, crema, ladrillo.

Cigar bar. con concepto único en toda la cadena. Es una concesión con permisos del gobierno cubano

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

Bar Las Nubes. cuentan con música en vivo, una barra a la derecha. Iluminación tenue. Por la parte de adentro cuenta con sillas de madera con descansos de brazo y forradas en piel aparente. Las mesas son cuadradas. Por la parte de afuera son mesas de madera tipo equipal y mesas circulares

Además, la instalación cuenta con tres bares más: “Mía Bar”, “El mirador” y “Las rocas” para el disfrute y selección de los huéspedes. También cuenta con un centro nocturno “Discoteca”, una heladería y el “Café Bistrot”, todo para el disfrute y agrado de los visitantes.

Principales suministradores:

Para el desarrollo de sus operaciones y en aras de garantizar los servicios que ofrece la entidad, cuenta con un variado grupo de suministradores entre los que se pueden destacar la comercializadora del turismo(ITH) la cual se encarga de proveerle además de alimentos artículos de ferretería primordiales para el desarrollo de su actividad. También recibe suministros de los proveedores VimaWorld, Promotora Orbita y MTG

Principales mercados emisores del hotel

El hotel se ha proyectado desde sus inicios para asumir la modalidad de turismo de pareja, donde solo se aceptan mayores de 18 años.

Los principales mercados de la entidad se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2.3: principales mercados emisores del hotel Royalton Hicacos

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

Mercados	ESTANCIA			PRODUCCIÓN HABITACIÓN PENSIÓN MUSD			PRECIO MEDIO		
	MILES TD			2016	2017		2016	2017	
	2016	2017	2017 vs 2016 %	2016	2017	2017 vs 2016 %	2016	2017	2017 vs 2016 %
INGLATERRA	89,0	78,8	-11.5	8,828,9	9,205,4	4.3	99.2	116.8	17.8
ALEMANIA	41,9	52,4	24.7	4,636,8	6,487,0	39.9	110	123.83	12.2
CANADA	77,9	40,4	-48.2	8,483,1	4,887,2	-42.4	109	121.06	11.1
ON LINE	7,5	12,7	68.2	1,086,3	1,659,0	52.7	144	130.85	-9.2

Fuente: elaboración propia

Inglaterra a pesar de que decrece en un 11.48% los turistas días con respecto al año pasado, debido a la situación económica actual de Europa, queda como mercado

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

principal con 78,809 turistas días, cifra la cual representa el 34.22% de la ocupación total del hotel.

Alemania siendo el mercado de mayor crecimiento y mejor aprovechamiento del cupo crece en los turistas días en un 24.73 %, representando un 22.74% de la operación del hotel, logrando de esa manera ser el segundo mercado de mayor presencia en nuestra instalación.

Canadá como consecuencia de la devaluación de la moneda canadiense, decrece como mercado con respecto al año anterior en -37,487.00 turistas y en 3,595,908.44 USD en su ingreso paquete. A pesar de ofertas enviadas a Sunwing, no se logra la reacción esperada por este mercado, lográndose crecer solo en su precio medio paquete con 12.10 USD por persona por noche más que el año anterior.

Las ventas online representando 5.5% de la producción del hotel aumentan en un 68.16% en los turistas días, es decir 5,139 más, logrando esta acción un aumento en el ingreso paquete de 572,727.91 USD más que el año pasado. Destacándose como principales tres productores: booking.com, web Blue Diamond y expedia.com. Todos los países visitantes conocen el hotel a través de familiares, amigos y agencias de viajes, buscando un destino de playa, con una rica herencia histórica y cultural, además de las grandes ofertas que se ofrecen para bodas y lunas de miel

Tabla 2.4: principales turoperadores

Pais	Turoperador	Número de cuenta
Inglaterra	Havanatur Inglaterra	135200302513
	Tui UK	135200302523
	Jahnn Reisen	135200302101
	Thomas Cook Alemania	135200302102
Alemania	TUI Alemania	135200302103
	Aventoura	135200302107
	Dertour	135200302108
	Miers	135200302114
Canadá	Red Seal Tours	135200302123

Capítulo II. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad

Fuente: elaboración propia

Conclusiones del capítulo:

1. Se estableció un análisis comparativo entre diferentes procedimientos para la determinación de los costos de calidad.
2. El estudio de estos procedimientos permitió la selección del más apropiado para ser aplicado en la instalación objeto de estudio.
3. Se caracteriza la entidad en la cual se aplicará el procedimiento seleccionado.

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos por la aplicación del procedimiento para el cálculo de los costos de calidad en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos en el período objeto de estudio. Este procedimiento permite identificar, clasificar y cuantificar las partidas de costos asociadas a la calidad, proponiendo herramientas para la evaluación del impacto de los mismos en la gestión económica de la empresa. Permitiendo también mostrar a la entidad en general los elementos a priorizar en la creación de un programa de mejora de la calidad en este proceso.

3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento

Etapas I. Introducción.

Como primera etapa de esta investigación se pretende realizar un análisis del estado de resultado de la entidad al cierre del año 2017, tomando como enfoque de estudio a los costos totales. Se realizará un diagnóstico detallado a las partidas asociadas al costo de calidad para así determinar la incidencia negativa o positiva que tienen estas partidas sobre el costo total de la calidad, con el objetivo de conocer la situación de los mismos en el hotel, sentando las bases para el desarrollo de la investigación.

Paso I. Definición del alcance de la investigación.

Áreas o procesos a estudiar : el procedimiento seleccionado será aplicado al proceso de alojamiento, luego de realizar un estudio de los resultados que reflejan documentos consultados y analizar los puntos donde se encuentran las principales quejas y compensaciones a los clientes se determinó que el estado de las habitaciones es un factor que afecta la imagen del hotel, por lo que la dirección de la entidad está de acuerdo en colaborar con la aplicación de un procedimiento que permita determinar los

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

costos de calidad en el proceso de alojamiento, para lograr que el hotel y los trabajadores puedan ofrecer los servicios con una mayor calidad garantizando la máxima satisfacción de los clientes.

El proceso de alojamiento de esta entidad involucra tres subprocesos los cuales son recepción, ama de llaves y mayordomía.

Subproceso de recepción: este subproceso es el centro principal del cual se obtienen las actividades de los demás subprocesos del área de Alojamiento. De él se derivan informaciones y datos para la planificación y ejecución del resto de las actividades del servicio.

Se tiene en cuenta que, aunque el cliente no esté interesado en hospedarse en la instalación y el subproceso de Recepción no sea ni el primero ni el último contacto del cliente con el establecimiento, sino un contacto intermedio, también en él, hay que centrar la atención, con el objetivo de atraerlo hacia este servicio.

Sus funciones específicas se clasifican en dos tipos:

- ❖ Las que forman parte de su funcionamiento interno, entre las que se encuentran el control de los costos de sus servicios.
- ❖ Las relacionadas directamente con el cliente, estas se llevan a cabo en la medida en que se presentan las llegadas de los mismos, existiendo para ello un procedimiento a seguir.

El procedimiento a seguir incluye las actividades primarias del servicio de recepción:

- ❖ Entrega de turno.
- ❖ Chequeo de la mensajería.
- ❖ Cerrar facturas o cuentas.

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

- ❖ Verificar la disponibilidad real de las habitaciones.
- ❖ Contar fondos.
- ❖ Dar salida por habitaciones (Check out).
- ❖ Recepción del cliente (check in).
 - a) Llenado de la tarjeta de huésped.
 - b) Llenado de la tarjeta de registro.
- ❖ Procesar los datos.

Las principales interrelaciones son con las actividades del subproceso de Ama de Llaves porque de conjunto constituyen la guía para las ventas de Alojamiento y permiten la obtención de las utilidades deseadas por el establecimiento a través del logro de un alto índice de ocupación, debido a que el estado de los cuartos es el parámetro principal del cliente para juzgar la calidad de los servicios hospedaje, teniendo en cuenta que la limpieza y el correcto funcionamiento de las habitaciones son la base del servicio de alojamiento.

Subproceso de ama de llaves: En este se mantiene un sistemático contacto con los clientes y el resultado de su trabajo incide en la percepción del cliente y en los costos de calidad.

Clasificación de las habitaciones

- a) Vacía sucia.
- b) Vacía limpia.
- c) Ocupada salida.
- d) Ocupada sin salida.

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

- ❖ Limpieza de habitaciones.
- ❖ Confortar las habitaciones.
- ❖ Confeccionar el reporte de entrega.

Subproceso de mayordomía: Este sub-proceso influye directamente en la percepción del cliente desde su entrada a la instalación, debido a que este resulta un servicio exclusivo que se ofrece desde el momento exacto que el cliente realiza su entrada.

El mayordomo debe buscar que la comodidad del cliente prevalezca en todo momento. Ofrece un servicio personalizado a los huéspedes y atiende las solicitudes para garantizar una estancia con los más altos estándares de confort. Brinda a los huéspedes toda la información y asistencia para cumplir sus expectativas y necesidades y busca sorprender positivamente.

Entre las funciones y responsabilidades que tienen los mayordomos:

- ❖ Atender con agilidad las peticiones del cliente y anticiparse a sus deseos. □ Realiza el servicio de empaque y desempaque de las maletas que le sean asignadas.
- ❖ Preparar la bañera o el jacuzzi a petición del huésped □ Revisar los estándares de limpieza y dotación de la habitación y las peticiones específicas del huésped.
- ❖ Contrastar la dotación y reposición del minibar, bar, papel higiénico, toallas, menaje y servilletas
- ❖ Contrastar el servicio de descubierta y la reposición de toallas y toallas de piscina.
- ❖ Recoger la información útil del cliente

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

- ❖ Asistir y realizar reservas en los restaurantes temáticos y servicios del hotel, contratación de tours y/o excursiones, con el representante, así como reservas fuera del hotel y demás ofertas y responsabilizarnos de contrastar su satisfacción.

Período objeto de estudio: Se ha seleccionado como período objeto de estudio el año 2017, utilizando los valores al cierre del año, para tener un resultado más certero del costo total de la calidad al incluir los períodos de alza y baja por los que se atraviesan en el sector turístico

Para el desarrollo de esta fase se empleó el método investigativo revisión documental donde se consultaron los estados de resultados y balance de resultados del año 2017, además de consultar los procedimientos que se llevan a cabo en los distintos subprocesos del proceso de alojamiento.

Paso II. Análisis preliminar de evaluación de los costos de calidad.

La autora realizó un estudio de documentos que reflejan cómo se mantiene y mide la calidad en el hotel, donde pudo observar que existe un departamento de calidad encargado de implantar el sistema de gestión de calidad y en cuya estructura funciona una jefa de calidad quien, gestiona y dirige diferentes actividades atendiendo a seguridad y salud, medio ambiente, inocuidad de alimentos entre otras; una especialista en calidad y un diseñador gráfico. A pesar de existir este departamento la autora luego de consultar los documentos contables y realizar entrevistas no estructuradas al departamento de economía y calidad pudo llegar a los siguientes resultados:

- ❖ En el hotel los costos asociados a la calidad no aparecen identificados como tal en ningún documento contable, ni se emite alguna información referente a ellos.
- ❖ En la entidad existen procedimientos para ofrecer los servicios con calidad, pero no para determinar el monto de sus costos.

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

- ❖ En la entidad existe un gran desconocimiento del tema, sabiendo lo que involucra la calidad sin tener conciencia de las partidas que involucran la determinación de su costo.

Paso III. Creación y familiarización de un grupo de apoyo a la investigación.

Para la conformación de este grupo de trabajo se realizó una selección de algunos especialistas y técnicos vinculados al proceso de alojamiento, que presentaran un conocimiento de la actividad que se ejecuta en el hotel, cómo influye la calidad de los servicios en la satisfacción de los clientes y cuánto cuesta lograr esa calidad esperada por los huéspedes. El grupo conformado se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.1: grupo de apoyo a la investigación

Nombre	Años de experiencia en la actividad	Cargo	Carnet de identidad	Salario básico mensual
Mariela A. Socarrás Albuerne	13	Jefe de Recepción	72081905253	1258.40
Mercedes D. Regueira Lezcano	13	Ama de Llaves	71092300271	1344.20
Mariandy Martínez Enriquez	4	Técnico "A" en Servicio de Alojamiento (EP)	72031300770	1172.60

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

Alberto J. Alonso Prieto	2	Subdirector A+B	87040119480	1086.80
--------------------------	---	--------------------	-------------	---------

Fuente: elaboración propia

Una vez seleccionado el grupo de trabajo se procedió a su preparación, ofreciendo las vías más eficaces para desarrollar las diferentes habilidades. Se realizó un recorrido por las áreas del hotel, donde se incluyeron habitaciones, buffet y restaurantes especiales, acompañado por el director general. Se buscó un equilibrio uniforme en la cultura investigativa de cada uno de sus miembros. Los mecanismos que se utilizaron para la preparación del grupo de trabajo fueron el estudio profundo de la literatura que aborda el tema, debates, conferencias, intercambios, experiencias, discusiones grupales, consultas de investigaciones relacionadas con el objeto de estudio como artículos confeccionados por algunos integrantes del grupo de trabajo. Se emplearon además los métodos investigativos de entrevistas no estructuradas y como herramienta de apoyo a la investigación el trabajo en grupo.

Etapas II. Identificación, clasificación y determinación de los costos de calidad.

Paso I. Identificación y clasificación de los costos de calidad.

Con el Estado de Resultado del objeto de estudio analizando las partidas de costos que aparecen en el mismo utilizando el procedimiento planteado en el esquema 2.1 del capítulo 2 de esta investigación y con ayuda del grupo creado de apoyo a la investigación, se pudo identificar y clasificar a las diferentes partidas de costos asociadas a la calidad. Esta clasificación se expone en la tabla 3.2.

Herramientas utilizadas: revisión de documentos contables, tormenta de ideas, aplicación del procedimiento propuesto por Jordán para identificar y clasificar los costos de calidad y análisis de posibles costos intangibles.

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

Paso II. Definición del método de cuantificación de las partidas de costos asociadas a la calidad.

Con una revisión de los documentos y un apoyo de algunos concedores del tema se pudo realizar una selección de las partidas de costo asociados a la calidad, los cuales se expresan a continuación clasificados según la literatura:

Tabla 3.2: costos de calidad asociados al proceso de alojamiento

Costos de calidad	Proceso de alojamiento
Costo de prevención	<ul style="list-style-type: none">❖ Estudios y cursos de formación❖ Atenciones al cliente❖ Promoción y Publicidad❖ Mantenimiento preventivo
Costo de evaluación	<ul style="list-style-type: none">❖ Encuestas de satisfacción al cliente❖ Supervisión
Costo de fallas internas	<ul style="list-style-type: none">❖ Mantenimiento correctivo❖ Reposiciones
Costo de fallas externas	<ul style="list-style-type: none">❖ Costos por desvío de clientes❖ Indemnización a clientes❖ Pérdidas por cambios de habitaciones (Upgrading)

Fuente: elaboración propia

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

Luego de definir las partidas de costo asociadas al costo total de la calidad se procede a identificar el método de cuantificación de las partidas de costo, se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 3.3: métodos de cuantificación de las partidas de costos

Costos de Calidad	Estimación	Determinación
Costos de Prevención		
Estudios y cursos de formación		X
Promoción y Publicidad		X
Atenciones al cliente		X
Mantenimiento preventivo		X
Costos de Evaluación		
Supervisión	X	
Encuestas de satisfacción al cliente		X
Fallos Internos		
Mantenimiento correctivo		X
Reposiciones		X
Fallos Externos		

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

Costo por desvío de clientes	X
Indemnización a clientes	X
Pérdidas por cambios de habitaciones(Upgrading)	X

Fuente: elaboración propia

Paso III. Cálculo o estimación de los Costos Totales de Calidad.

Se describen a continuación el método de cálculo de cada uno de los costos identificados:

Costos de prevención:

1.Promoción y publicidad: gastos relacionados con estos temas donde se incluyen todas las campañas y acciones de promoción, anuncios en revistas y prensa y otros gastos asociados a publicidad y promoción.

Tabla 3.4: costos de publicidad y promoción

Costos de publicidad	\$432 702.38
Costos de promoción	8 835.95
Anuncios en revistas y prensa	3669.28
Costos de campaña y acciones brouchers (plegables)	246 329.41
Otros costos publicidad	7 030.44
Total costos de publicidad y promoción	\$698 567.46

Fuente: elaboración propia

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

2. Estudios y cursos de formación: se extrajo el valor del estado de resultado donde aparece bien reflejado con un valor de \$129.00, durante el año se ofrecieron cursos de capacitación para superar los estándares de calidad y lograr una mayor preparación del personal del hotel Royalton Hicacos.

3. Atenciones al cliente: se incluyen aquí los gastos por atenciones prestadas a los clientes con un monto de \$11353.05 y otras atenciones prestadas como coctel de bienvenida y fotos al cliente por valor de \$17166.50, además de gastos en flores y adornos de recibimiento y cortesía \$32331.68, sumando para un total de atenciones al cliente de \$60851.23.

4. Mantenimiento preventivo: gastos relacionados con el mantenimiento que se ofrece en la instalación para preservarla.

Tabla 3.5: costo de mantenimiento preventivo

Subpartidas de mantenimiento preventivo	Saldo
Mantenimiento a fachadas y pintura	174015.67
Mantenimiento a instalaciones	159422.77
Total	\$333438.44

Fuente: elaboración propia

Costos de evaluación:

1. Supervisión: gastos de salario relacionados con la supervisión. Para determinarlo se sumó el salario promedio de las supervisoras que ofrecieron sus servicios durante el año 2017.

Tabla 3.6: costos de supervisión

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

Cantidad de empleados en esta función	Salario mensual	promedio	Salario promedio mensualx12meses del año	Anual (promedio)
1 Jefe de ama de llaves	\$1344.20		\$16130.40	
12 Supervisoras(\$560.48)	\$6725.76		\$80709.12	
Total de costos de supervisión	\$8069.96		\$96839.52	

Fuente: elaboración propia

Encuestas de satisfacción al cliente: gastos relacionados con las encuestas de satisfacción al cliente. Se incluirá el gasto por encuestadoras y representantes con un monto de \$5682.00

Fallos internos:

1.Mantenimiento correctivo: es el valor de las reparaciones originadas por reportes cuando algún miembro de la entidad se da cuenta de un desperfecto.

Tabla 3.7: total mantenimiento correctivo

Mantenimiento correctivo	Monto
Reparación mobiliario y decoración	79325.44
Reparación aire acondicionado	67200.00
Reparaciones varias	92027.75
Total reparaciones	\$238553.19

Fuente: elaboración propia

2.Reposiciones: se incluyen en esta cuenta todas las reposiciones que se realizan producto de accidentes a la hora del trabajo o por causa de deterioro.

Tabla 3.8: total reposiciones

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

Reposiciones	Monto
Lencería	\$270559.56
Cristalería	90861.12
Vajilla	87106.87
Total reposiciones	\$448527.55

Fuente: elaboración propia

Fallos externos:

1. Costo por desvío de clientes: Generados cuando la planificación del hotel se va por encima de sus capacidades y es necesario entonces reubicar los clientes en otros hoteles de la cadena, por lo que el hotel tiene que pagar la diferencia del hospedaje. Estos gastos para el período analizado tienen un monto de \$60.00
2. Indemnización a clientes: Indemnizaciones que se les debe dar a los clientes que se quejan del servicio prestado por el hotel. El hotel durante este periodo tuvo un monto por indemnizaciones de \$22224.67
3. Pérdidas por cambios de habitaciones (Upgrading): Gasto en que incurre el hotel al realizar un cambio de habitación. Durante el año tuvo un valor de \$60000.00

Tabla 3.9: costos totales de calidad

Costos de Calidad	Monto
Costos de Prevención	\$1092986.13
Estudios y cursos de formación	\$129.00
Promoción y Publicidad	698567.46
Atenciones al cliente	60851.23

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

Mantenimiento preventivo	333438.44
Costos de Evaluación	\$102521.52
Supervisión	\$96839.52
Encuestas de satisfacción al cliente	5682.00
Fallos Internos	\$687080.74
Mantenimiento correctivo	448527.55
Reposiciones	238553.19
Fallos Externos	\$82284.67
Costo por desvío de clientes	60.00
Indemnización a clientes	22224.67
Pérdidas por cambios de habitaciones(Upgrading)	60000.00
Total de Costos de Calidad	\$ 1964873.06

Fuente: elaboración propia

Luego de calcular el monto de las partidas asociadas al costo de calidad se pudo llegar al costo total de calidad, el cual durante el periodo analizado tiene un valor de \$1964873.06. El monto de cada partida asociada a este costo se encuentra representado a continuación.

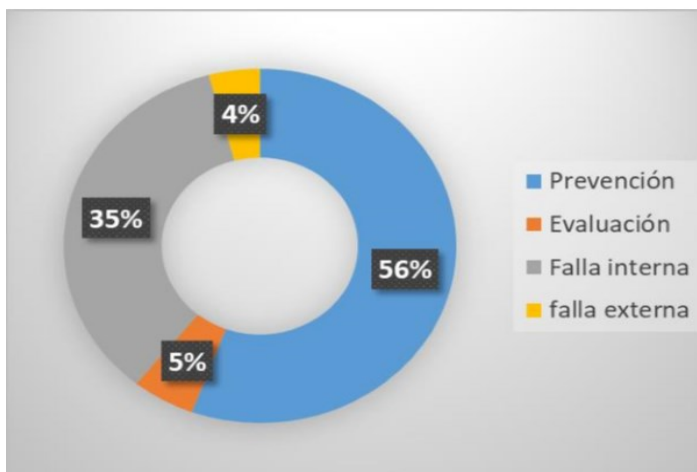
Gráfico 3.1: comportamiento de los elementos que integran el costo de calidad

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3.2: relación porcentual de los elementos que integran el costo de calidad



Fuente: elaboración propia

Etapa III. Evaluación de los costos de calidad.

Paso I. Cálculo de los ratios relacionados a la gestión de los costos de calidad.

Se procede al cálculo de los ratios relacionados a los costos de calidad.

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

Relación con los costos totales en el período.

$$\frac{CTQ}{CostoTotal} \times 100 = \frac{1964873.06}{5192504.37} \times 100 = 37.84\%$$

Ratios relacionados con los costos de calidad.

$$\frac{CP}{CTQ} \times 100 = \frac{1092986.13}{1964873.06} \times 100 = 55.62\%$$

$$\frac{CE}{CTQ} \times 100 = \frac{102521.52}{1964873.06} \times 100 = 5.21\%$$

$$\frac{CF}{CTQ} \times 100 = \frac{769365.41}{1964873.06} \times 100 = 39.15\%$$

El costo de calidad en el proceso de alojamiento representa el 37.84% de los costos totales de la instalación, representando el costo de prevención el 55.62% de los costos de calidad determinados en el proceso de alojamiento, el costo de evaluación el 5.21% y los costos de falla (aquí se incluyen internas y externas) el 39.15%

Paso II. Definición de la estrategia de mejora en función de la zona que ocupa dentro de la curva de costo de calidad.

La entidad con un 39.15% que representan los costos de fallas y un 5.21% que representan los costos de evaluación haciendo un amplio redondeo de estos valores se podría decir que la entidad se encuentra en la zona de indiferencia según la Curva de Costos de Calidad de Juran, (1983).

Como estrategia de mejora la entidad debe estar enfocada en reducir los costos de fallas, y las principales partidas que se encuentran involucradas, sin dejar de prestar

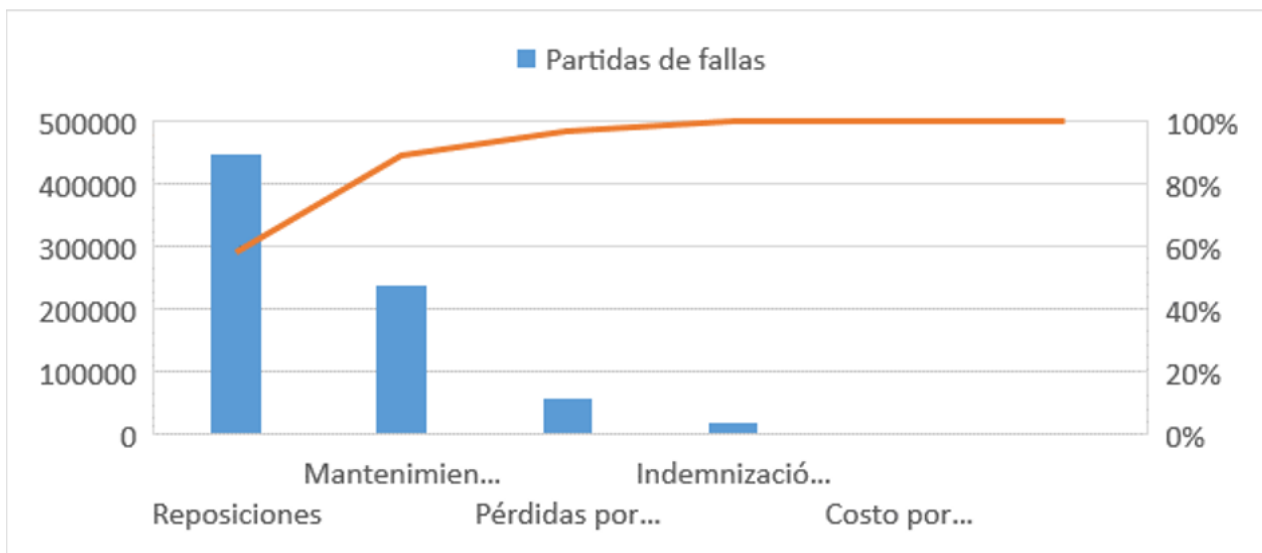
Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

atención a los costos de prevención que en este caso de estudio resultan muy elevados, esto significa que en la entidad no cumple la regla de 1-10-100 que por cada peso que invierte en prevención, deja de gastar 10 en evaluación y 100 en fallas.

Paso III. Análisis cuantitativo del impacto de las diferentes partidas sobre los costos más elevados.

A pesar de que las partidas que más influyen sobre el costo de calidad están asociadas al costo de prevención, la autora considera apropiado analizar el impacto de las partidas de fallas sobre el costo total de la calidad.

Gráfico 3.3: diagrama de Pareto



Fuente: elaboración propia

Se puede decir que, si se da solución a la falla interna de reposiciones, se pudieran evitar las restantes fallas que constituyen a elevar el costo de calidad.

Paso IV. Determinación de las causas que ocasionan los costos de calidad más elevados.

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

A partir de una tormenta de ideas tomando el criterio de los especialistas vinculados al proceso seleccionado se pudo obtener las principales causas que inciden sobre las fallas más elevadas.



Fuente: elaboración propia

3.2. Medidas correctivas o preventivas para disminuir las principales fallas en el proceso de alojamiento

Se proponen un grupo de medidas a la administración de la entidad con el fin de prevenir o corregir las fallas existentes, detectadas a partir de un análisis y con el apoyo de una tormenta de ideas, donde el personal más capacitado nos brindó la información para el desarrollo de este paso.

Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento en el proceso de alojamiento del hotel Royalton Hicacos

- ❖ Modernizar los equipos o darle el mantenimiento adecuado
- ❖ Capacitación de todo el personal de alojamiento
- ❖ Aumentar el stock de lencería, vajilla y cristalería
- ❖ Reparación de las habitaciones
- ❖ Revisar el convenio o contrato con las entidades que prestan servicios al hotel
- ❖ Realizar inspecciones de calidad de manera sistemática, al igual que supervisión al servicio ofrecido

Conclusiones

Conclusiones

1. La sistematización de los referentes teóricos de la investigación permitió realizar un análisis de los antecedentes históricos de los costos de calidad, así como los componentes que lo integran y su descripción.
2. Se realizó una selección del procedimiento que será aplicado en la entidad objeto de estudio, quedando explicadas las técnicas y herramientas a utilizar en cada paso a seguir.
3. Se logró dar respuesta a la situación problemática, mediante el procedimiento aplicado, se identificaron y evaluaron las diferentes partidas de costos y su relación con el costo total de calidad en donde la estimación de los costos de calidad asciende a un valor de \$1964873.06.
4. Se determinó mediante cálculo de los ratios que la partida que más influye en los costos de calidad son los costos de prevención, representando 55.62% del costo total de calidad

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Dar a conocer los resultados alcanzados en este trabajo a los directivos del hotel para que contribuya en la toma de decisiones.
2. Proponer a la dirección de la entidad trabajar en la consolidación y cumplimiento de las medidas propuestas en el proceso de alojamiento encaminado a lograr los objetivos y metas trazados en función de las necesidades y expectativas del cliente.
3. Implementar la aplicación del procedimiento propuesto trimestralmente para comparar el comportamiento de los costos de calidad.

Bibliografía

Bibliografía

1. Albrecht, Kart (1990). La Revolución de los servicios. Editorial Serie Empresarial.
2. Alexander A.G. Ph. D (1994). La mala calidad y su costo. Addison-Wesley Iberoamericana S. A.
3. Amat, O. y Soldevila, P. (1997). Contabilidad y Gestión de Costes. España, Editora Gestión 2000, Pág. 136-137, 256-259.
4. Arango Cardona, Luis Javier. Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad
<file:///E:/Importancia%20de%20los%20costos%20de%20la%20calidad%20y%20no%20calidad%20en%20las%20empresas%20de%20salud%20como%20herramienta%20de%20gesti3n%20para%20la%20competitividad.htm>
5. Armenteros, M. y Vega, V (2000): "Evolución histórica de la Contabilidad de Gestión en Cuba." En AECA, España, Ediciones Gráficas Ortega, pp: 25 – 29.
6. Barrios Junco, Susana. Costos de Calidad y Costos de no Calidad: una decisión de mercado <file:///E:/tesis20%/CyT.htm>
7. Berry Leonard, L. (1989). Calidad de Servicio. Editorial Díaz Santos, S.A. España.
8. Calidad – gestión de la Calidad – Calidad Total. Excelencia disponible en: <http://www.Gerentes.com/Calidad..HTM>.
9. Campanella, J. (1992). Principios de los costes de calidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
10. Del Puerto Cruz Maydivis (2008) Trabajo de Diploma Licenciatura en Contabilidad. Propuesta de un Sistema ABC/ ABM para las áreas de Anatomía Patológica y Terapia Polivalente del Hospital Dr. Mario Muñoz Monrroy
11. Deming, E (1989). "Calidad, Productividad y Competitividad. Ed. Díaz de Santos. S.A, España

Bibliografía

12. Díaz, G (2009) "Propuesta de mejoras al Sistema de Costos aplicado por la EPEPCentro". Tesis presentada en opción al grado de Máster en Administración de Negocios en la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas.
13. Feigenbaum, A. (1991). La Calidad total, un mandato Internacional. Revista Quality News, Inglaterra.
14. Gálgano, A (1994). La mala calidad y su costo, editorial Addison-Wesley Iberoamericana, SA. USA.
15. García, C. (1996). Contabilidad de Costos, Editorial McGraw-Hill, México.
16. García Romero, Eduardo. Costos de la calidad. ¿En Cuba? Realidad o necesidad <file:///E:/articulo-costos-de-la-calidad-m12.pdf>
17. Garvin, D. (1996). Competir en las 8 dimensiones de la calidad. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas.
18. Gryna, F. (1993). Costes de la calidad en Juran, J. M. Manual de Control de la Calidad. Sección 4. Cuarta Edición. Editorial MES.
19. Harrington, H. (1988). Cómo incrementar la calidad y productividad en su empresa. México, CECSA.
20. Harrington, H. (1991). El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Quality Press, Wisconsin. U.S.A.
21. Harrington, H. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc Graw-Hill de Management, Santa Fe de Bogotá.
22. Harrington, H. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

Bibliografía

23. Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de la calidad? La Modalidad Japonesa. Ciudad de La Habana. Editorial Revolucionaria. -209p.
24. J.M Juran, /Gryna Fronkl. (1993). Manual de control de la calidad. Cuarta Edición. s.l.: Mc GRAW Hil. México. p. 22.38. Vol. I.
25. Kotler, Philip. et al (2006). Dirección de Marketing. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006. pp. 63, 489-491. Vol. I y II.
26. Normas ISO 8402 (1995). Norma vocabulario para la gestión de aseguramiento de la calidad.
27. Normas ISO 9000. (2005). Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
28. Norma ISO 10014: 2006. Gestión de la calidad – Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos.
29. Normas ISO 9001. (2008). Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
30. Normas ISO 9004. (2010). Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora continua del desempeño.
31. Otaño M. Procedimiento para determinar los costos de calidad en empresas productivas. Universidad Matanzas. 2014
32. Polimeni, Ralph S. et al (1990). "Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones gerenciales". México: Editorial Mc Graw – Hill, 2da Edición, pp: 11.
33. Valls, W. y Virgil, E. (2002): Evaluación de la calidad y diagnóstico en empresas Hoteleras del polo turístico de Varadero. Tesis en opción al título de Máster.

Bibliografía

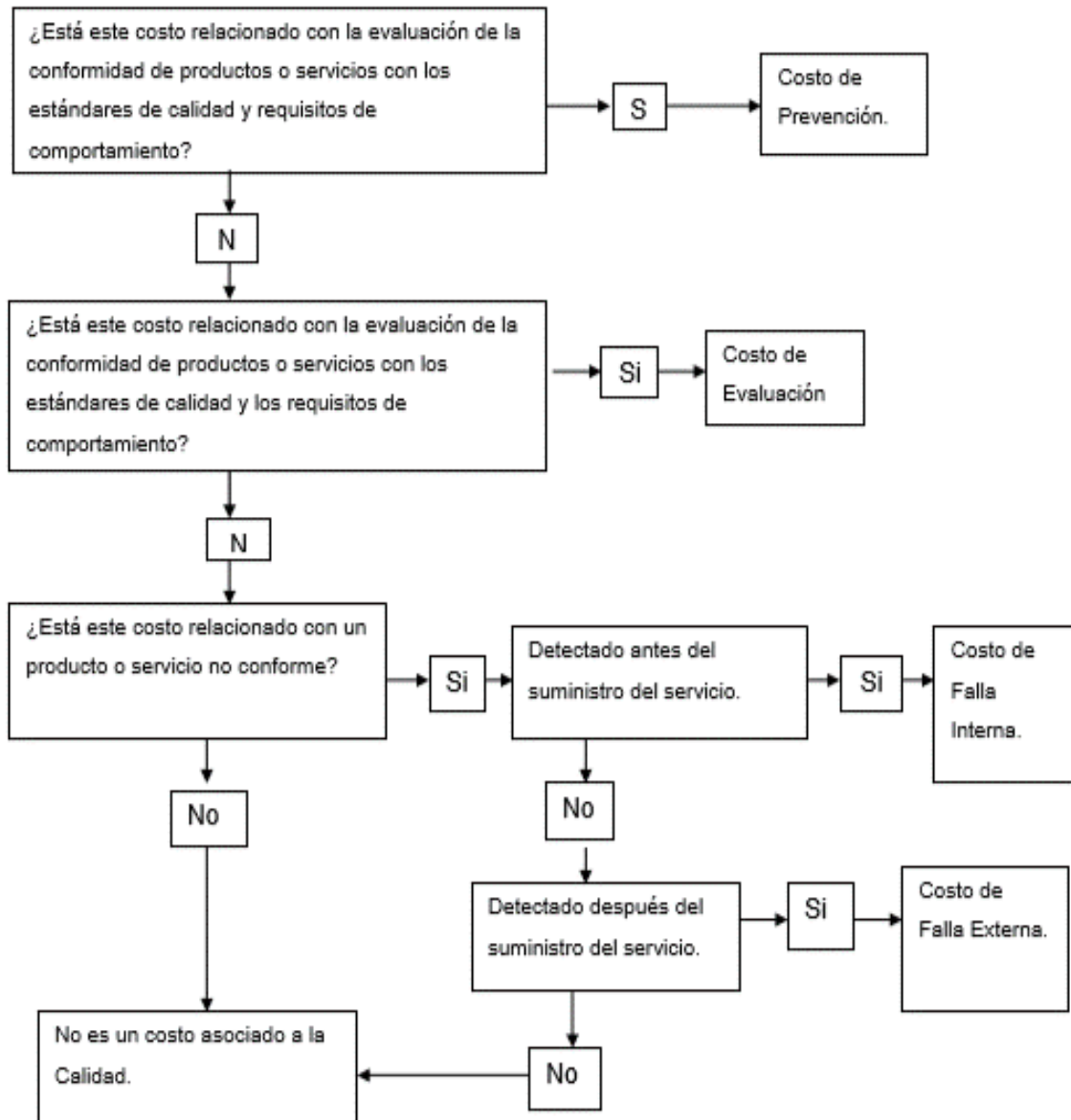
34. Valls, W. (2006). "Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa." Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
35. Veloz, L. (2011) Cálculo de Costo de Calidad en la División de Cementación y Operaciones Especiales. Trabajo de Diploma en la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Anexos

Anexos

Anexos

Anexo #1:



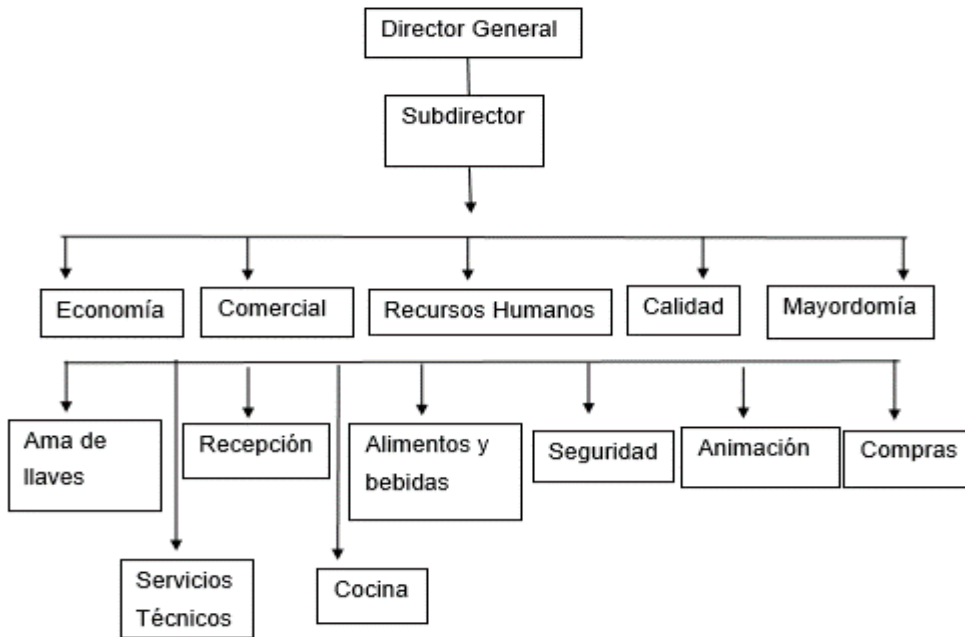
Esquema 2.1. Procedimiento para identificar y clasificar los costos de calidad.

Fuente: Jordán, (2008).

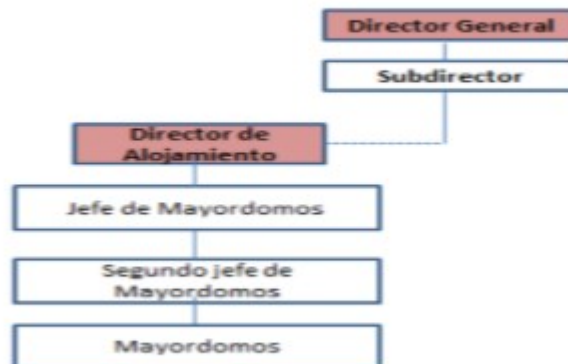
Anexos

Anexo #2:

Organigrama:



Anexo # 3: organigrama del Departamento Mayordomía



Anexos

Anexo # 4: modelos de cambios de habitación

Royalton
Hicacos
Resort & Spa

CAMBIO DE HAB

FECHA _____

	HAB. ACTUAL	HAB. NUEVA	INFO A GOBER.	PICK CUENTA	BAR	CAMBIO EN PC	MAYORDOMIA	CATEGORIA	MOTIVOS
1									
2									
3									
4									

Anexo # 5: tickets de toallas de piscina

Royal Hicacos N° 005427

Ticket de Toallas de Playa / Beach Towel card
Badetych- Karte / Carte de Serviette de Plage

Nombre / Name / Nom : _____

Hab. #. / Room #. / Chambre #: _____

Válida / Valid / Valide: _____

Firma / Signature

Anexos

Anexo # 6: índice de cumplimiento año 2017

CONCEPTO	Octubre	Noviembre	Diciembre	PROMEDIO	PLAN	% CUMPLIMIENTO
VALORACION GLOBAL	1,77	1,73	1,72	1,74	1,77	98,31
RECEPCION	1,78	1,68	1,76	1,74	1,78	97,75
LIMPIEZA HAB	1,85	1,82	1,81	1,83	1,84	99,28
SERVICIO BUFFET	1,82	1,71	1,70	1,74	1,80	96,85
COCINA BUFFET	1,52	1,39	1,38	1,43	1,63	87,73
SERVICIO REST A LA CARTA	1,78	1,73	1,68	1,73	1,80	96,11
COCINA REST A LA CARTA	1,49	1,48	1,42	1,46	1,65	88,69
SERVICIO BAR	1,85	1,76	1,74	1,78	1,82	97,99
CALIDAD BEBIDAS	1,71	1,59	1,60	1,63	1,68	97,22
MAYORDOMIA SERVICIOS	1,74	1,63	1,68	1,68	1,75	96,19
SERVICIOS TECNICOS	1,60	1,43	1,54	1,52	1,50	101,56
ANIMACION DIURNA	1,58	1,50	1,52	1,53	1,60	95,83
ANIMACION NOCTURNA	1,63	1,56	1,54	1,58	1,64	96,14
MTTO PLAYA JARDINES	1,79	1,75	1,75	1,76	1,83	96,36
AMABILIDAD DEL PERSONAL	1,93	1,90	1,87	1,90	1,90	100,00
CALIDAD PRECIO	1,57	1,43	1,41	1,47	1,62	90,74
GENERAL	1,71	1,63	1,63	1,66	1,72	96,32

Anexo # 7: posicionamiento según redes sociales

Facebook:

Meses	Seguidores
Año 2016	5984
Enero	301
Febrero	395
Marzo	120
Abril	133
Mayo	127
Junio	129
Julio	267
Agosto	236
Septiembre	145
Octubre	865
Noviembre	115
Diciembre	269
Total	9086

Anexos

Anexo # 8: auditoría E-Cristal

<i>Puntuaciones Auditorias E-Cristal</i>				
<i>Meses</i>	<i>Food Check</i>	<i>Room Check</i>	<i>Pool Check</i>	<i>Aqua Check</i>
Enero	48	-	55	40
Febrero	52	67		
Marzo	55			
Abril	57	71		
Mayo	60		59	44
Junio	57	75		
Julio	49	46		
Agosto	59			
Septiembre				
Octubre				
Noviembre	59	75	70	44
Diciembre	56			