

Ministerio de Educación Superior  
Universidad de Matanzas  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento Contabilidad y Finanzas  
Carrera de Contabilidad y Finanzas



Trabajo de Diploma  
(en opción al título de licenciatura en Contabilidad y  
Finanzas)

Procedimiento para el análisis de los costos de  
calidad en la tienda “El Elegante”.

Autora: Judith Hernández Camaraza  
Tutor: Lic. Lázaro Fleitas Díaz

**Matanzas 2018**

# Pensamiento



**... Los costos nos preocupan mucho y tenemos que trabajar sobre ellos insistentemente, es nuestro modo**

fundamental de medir la gestión de las unidades o empresas...”

# *Declaración de Autoridad*

## Declaración de Autoridad



YO

Judith Hernández Camaraza, declaro ser la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado Procedimiento para el análisis de los costos de calidad de la Tienda El Elegante de la corporación cimex matanzas por las facultades que me son conferidas, autorizo a la entidad y a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

---

*Judith Hernández Camaraza*

# *Nota de Aceptación*

# *Nota de Aceptación*

---

---

---

---

***Presidente***

---

---

***Miembro del tribunal***

---

***Miembro del Tribunal***

***Ciudad y Fecha:*** \_\_\_\_\_

*Dedicatoria*

# *Dedicatoria*



- A lo largo de mi vida han existido personas que me han brindado su amor incondicional para poder enfrentarme a todos los obstáculos que me ha impuesto la vida. Este éxito solo ha sido posible gracias a aquellos, que todos los días me dan aliento para seguir adelante, sin importar las consecuencias y así poder lograr que esto se haga realidad.
- A mi madre y mi padre que me han guiado en la vida y me han acompañado en el largo camino de mi educación, por sus deseos de verme como profesional y contar con la seguridad de ambos, su apoyo, confianza y para que recuerden en todo momento que soy su hija y poder verlos orgullosos de mí. A ustedes que para agradecerles y pagarles todo lo que han hecho por mí la vida sería demasiado corta.
- A mi hija que me impulsa todos los días a seguir y terminar con todos mis proyectos, a mi esposo por su apoyo incondicional.
- A mi profesor Lázaro por reaparecer en mi vida y darme esta oportunidad.

**Judith Hernández Camaraza**



# ***Agradecimientos***



No me alcanzarían ni las palabras ni las páginas para agradecer a quienes de una forma u otra han contribuido para que este día no haya sido una fantasía y llegar a ser quien soy.

- A mis padres por ser esa luz que siempre me ha guiado por el camino correcto, estando presente en las buenas y en las malas, y que me han enseñado que en todo momento tengo que estar segura de mi misma para poder seguir adelante.
- A mi familia por su apoyo y amor incondicional.
- A mi tutor Lázaro Fleitas Diaz por el tiempo que me ha dedicado que si no fuese por el no hubiese culminado con éxito.
- A todos aquellos que no he mencionado y me han brindado su apoyo para ser hoy una profesional y mejor persona.

A todos,  
¡Muchas Gracias!

**Judith Hernández Camaraza**

*Resumen*

## Resumen

La presente investigación se desarrolla en la tienda El Elegante de la corporación cimex Matanzas, subordinándose al Ministerio de Comercio y Gastronomía. Aborda un tema de vital importancia y actualidad, puesto que la entidad no aplica una herramienta de análisis del costo de calidad que sirva como apoyo fundamental en la gerencia para la toma de decisiones, señalando las acciones correctivas inmediatas. El objetivo del trabajo se enmarca en la aplicación de un procedimiento para el análisis de los costos de calidad en la entidad objeto de estudio. En el desarrollo de la misma se empleó un conjunto de métodos, técnicas y herramientas propios de la metodología de la investigación a partir del método rector del conocimiento dialéctico-materialista dentro de los cuales se encuentran los del orden teórico como son: análisis- síntesis, inducción- deducción, histórico – lógico y en el orden empírico entrevistas y revisión documental, además de herramientas como el método de tormentas de ideas, análisis costo beneficio y vertical y el modelo clásico Curva de Juran sustentados en la Filosofía Marxista- Leninista. Los resultados obtenidos permitirán conocer los problemas que inciden en la determinación y análisis del costo de calidad para mejorar los problemas detectados en el diagnóstico. Además se arribaron a conclusiones y se recomendaron un conjunto de aspectos para mejorar el servicio que se ofrece en las entidades de cimex para dar cumplimiento a los Lineamientos del VII Congreso del PCC como parte de la Política Económica y Social de la Revolución

# ***Abstract***



## **Abstract**

Present it investigation the cimex develops at the store the corporation's Elegante itself Killings, subordinándose to the commerce Ministry and Gastronomía. Discuss a vitally important theme and present time, since the entity does not apply a tool of analysis of the cost of quality that he serve in the management for the overtaking like fundamental support, indicating the corrective immediate stock. The objective of work delimits in the application of a procedure for the analysis of the costs of quality at the entity object of study itself. A set of methods, techniques and tools of one's own of the methodology of investigation as from the ruling method of the dialectic materialistic knowledge within which the ones belonging to the theoretic order like music are found were used in the development of the same: Analysis synthesis, induction deduction, historic Leninist – logician and in the empiric order glimpsed and documentary revision, in addition to tools like the method of storms of ideas, analysis I benefit cost and vertical and the model classic Curves of Juran sustained in Philosophy Marxista -. The obtained results will permit knowing the problems that have an effect on the determination and analysis of the cost of quality for the better the problems detected in the diagnosis. Besides they came near to conclusions and the servants that volunteers at cimex's entities to give fulfillment to the VII's Guidelines Congress of the PCC like part of the Policy Económica and Social of the Revolution recommended a set of aspects themselves for the better

# *Índice*

Índice	Páginas
<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1. Marco teórico conceptual sobre el análisis de los costos de calidad.....</b>	<b>8</b>
1.1- Evolución de los costos.....	9
1.2- La calidad conceptualización y características.....	13
1.3- Los costos asociados a la calidad.....	19
<b>Capítulo 2. Procedimiento para el análisis de los costos de calidad.....</b>	<b>25</b>
2.1- Métodos y técnicas empleadas.....	26
2.2- Descripción del procedimiento para el análisis del costo de calidad.....	31
<b>Capítulo 3. Presentación de los resultados de la aplicación del procedimiento para el análisis de los costos de calidad en la tienda El Elegante.....</b>	<b>39</b>
3.1- Aplicación del procedimiento en la tienda El Elegante.....	40
<b>Conclusiones.....</b>	<b>61</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>62</b>
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

# *Introducción*

## Introducción

Cuba con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de la crisis mundial que se ha manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus mercancías y servicios de exportación, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo. Además el país está experimentando un recrudecimiento en el bloque económico, comercial y financiero más de medio siglo situación que no se ha mejorado en la actual administración de ese país, lo que ha significado para nuestro país cuantiosas pérdidas. Por lo antes expuesto se requiere una regulación severa, eficiente y sistemática de la economía mediante.

La gestión de la calidad que se ha convertido en un factor fundamental para la supervivencia de las organizaciones en el entorno empresarial, aunque aún algunas de ellas presentan tendencias a la obtención de resultados económicos a corto plazo.

La calidad es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma explosiva.

La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de programas de calidad fuerte y eficiente están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por los costos menores de calidad y por un liderazgo competitivo más fuerte.

Cuando se menciona el término "calidad", por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se le dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta.

Cuando un producto mejora nuestras expectativas estamos hablando de calidad. Es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba.



De acuerdo a la norma A3 – 1987 ANSI / ASQC, Calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperen en el mercado, aunque es necesario también determinarlas y definir las.

Debido a la gran variación de resultados de calidad, la búsqueda genuina del éxito en la calidad se ha convertido en un asunto de gran interés en la administración de las compañías de todo el mundo. Y la experiencia está abriendo una base fundamental para lograr ese éxito.

La calidad es en esencia una forma de administrar a la organización. Como finanzas y mercadotecnia, la calidad ha llegado a ser ahora un elemento esencial de la administración moderna. Y la eficiencia en la administración de la calidad se ha convertido en una condición necesaria para la eficiencia de la administración industrial en sí.

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

Con el propósito de favorecer un acercamiento mayor a las decisiones de negocios, a esta clasificación, se han sumado otros elementos a ponderar, como son: los proveedores, la propia empresa y los consumidores. Con tantos factores involucrados en la administración de la calidad que cumpla con las demandas del mercado, es esencial que una corporación tengan un sistema claro y bien estructurado que determine, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves que son necesarias para asegurar las acciones de calidad en todos los servicios que prestan en la corporación. Integración sistemática, muchas compañías pueden perder en lo que puede considerarse la competencia interna de la compañía, entre, por una parte, su explosivamente creciente complejidad

tecnológica, organizacional y mercantil, y por otra parte, la habilidad de sus funciones de administración e ingeniería para planear y controlar efectiva y económicamente los aspectos de calidad del producto y servicio de esta complejidad.

La característica de los sistemas modernos de calidad total es su efectividad para proporcionar un fundamento sólido para el control económico de esta complejidad, en beneficio tanto de una mejor satisfacción con la calidad por parte del cliente como reducir los costos de calidad.

Muchos de los costos posventa y postgarantía, pueden ser incluidos bajo estos rubros.

Estas clasificaciones son enunciativas, más no exhaustivas, ya que los costos de calidad siempre estarán en función del propósito al que responden. En este sentido lo recomendable es que los costos que se identifiquen propicien la acción y la toma de decisiones que deriven en el mejoramiento continuo especialmente de los productos, procesos, servicios y proveedores.

Los costos de calidad forman parte integral del costo de producción, tradicionalmente éstos se encuentran dentro del estado de pérdida y ganancia de una empresa, los que no se cuantifican por separados para poder aplicar las medidas correctivas.

La separación y cuantificación de los costos de calidad permite demostrar cómo si se mejora la calidad mejora la economía de una empresa; conociendo la magnitud de los costos se puede saber con mayor precisión los ahorros a obtener con la implantación del proceso de mejoras. El cálculo de los costos tiene como propósito llamar la atención del gerente y medir si la calidad está mejorando.

Un control de la calidad organizado eficientemente previene la producción de productos defectuosos, lo que implica un ahorro de materias primas, materiales, fuerza de trabajo y otros gastos que han sido incorporado a un producto que no podrá comercializarse, por lo que ésta es una de las múltiples razones para considerar que la calidad es una de las reservas de la producción.

Hay muchas personas que plantean que la calidad es algo abstracto, intangible y por supuesto no medible, pero se puede demostrar que la calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable y el medidor es el costo de calidad.

El costo de calidad cumple una finalidad única al ser utilizado como herramienta de la administración destinada a enfocar la atención sobre la dirección por la calidad.

A fin de auxiliar en la identificación de las categorías principales, a continuación se presentan de manera desagregada.

En este sentido la gestión de la calidad se ha convertido en la estrategia que permite alcanzar niveles superiores y sostenidos de desempeño empresarial que se inician con una reducción gradual de los costos de no conformidad (costos de: re trabajo, reproceso, re inspección, desperdicios, reclamaciones, de atención de quejas, entre otros) que provocan un incremento de la productividad, hasta llegar a la entrega de productos de mayor valor para los clientes, que lógicamente incrementarán las ventas y consolidarán la imagen de la organización, a mediano y largo plazo.

La investigación se desarrolla en La Sucursal CIMEX Matanzas compuesta por 6 Complejos Minoristas: Varadero, Matanzas, Cárdenas, Colón, Jovellanos y Unión de Reyes; y 7 Gerencias: Recursos Humanos, Comercial, Economía, Auditoría, Tecnológica, Administrativa y Grupos Electrógenos.

El trabajo investigativo se desarrolla en una de nuestras unidades la tienda El Elegante situada en Matanzas calle Plácido entre San Antonio y San Blas que cuenta con 17 trabajadores de ellos 14 mujeres y 3 hombres. El formato de la tienda es de grocery con una variedad de productos de alimentos, ferreterías y departamento de frescos, cuenta con un almacén para mantener un stop de mercancías. Tiene 8 áreas de venta de ellas 6 en el almacén, en el saldo de mercancía comercializable tiene 6 tipos de localidades y en la mercancía no comercializable solo 1.

### **Situación problemática**

Las quejas constantes de la población por deficiencias en el servicio trayendo consigo disminución de las ventas y el desconocimiento de cuanto se invierte para mantener altos niveles de calidad.

Los lleva a plantear el siguiente **Problema científico**

¿Cómo contribuir al análisis de los costos de calidad en la tienda El Elegante de Matanzas?

Definiendo como **Objetivo General:**

Aplicar un procedimiento que contribuya con el análisis de los costos de calidad presentes en el servicio que se presta en la tienda El Elegante de la corporación CIMEX. S.A.

Obteniéndose como consiguiente los **Objetivos específicos:**

1. Sistematizar los referentes teóricos sobre el análisis de los costos de calidad.
2. Describir los pasos y etapas del procedimiento para el análisis de los costos de calidad.
3. Presentar los resultados de la aplicación del procedimiento en la tienda El Elegante de Matanzas

Entre los métodos que se utilizan se tendrá en cuenta el método dialéctico materialista como rector del conocimiento científico, los métodos de nivel teórico que lo sustentan son: el histórico - lógico, la inducción - deducción, el análisis - síntesis. Entre los métodos del nivel empírico se encuentran la aplicación de entrevistas y la revisión documental.

Además se utilizarán como herramientas y técnicas:

- Tormenta de ideas
- Modelo Clásico de la Curva de Juran
- Análisis Costo Beneficio
- Porcentajes componentes (Tamaño común)

Para el desarrollo de esta investigación se concibe la estructura metodológica siguiente:

- Resumen
- Introducción

- Capítulo1.Marco teórico conceptual sobre el análisis de los costos de calidad.
- Capítulo 2. Procedimiento para el análisis de los costos de calidad.
- Capítulo3. Presentación de los resultados de la aplicación del procedimiento para el análisis de los costos de calidad en la tienda El Elegante.
- Conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

# *Capítulo I*

## **Capítulo 1**

**Marco teórico conceptual sobre el análisis de los costos de calidad**

En el siguiente capítulo se abordarán conceptualizaciones sobre los costos evolución de los mismos hasta llegar a su clasificación y formas de costeo, la calidad, su importancia y aplicación según las leyes que la amparan y los costos de calidad, su aplicación en el mundo y en Cuba a partir de su identificación, cálculo y análisis.

### **1.1 Evolución de los costos**

Debe señalarse, que no pudiera decirse que ya se trataba de una Contabilidad de Costo acabada o perfeccionada, pues los tres elementos del costo no estaban definidos concretamente, sin embargo, diferentes autores (Backer, Jacobsen, Polimeniy Ripoll) delimitan sus conceptos de la manera siguiente:

- Materiales Directos (MD). Se pueden identificar fácil o directamente en la producción de un artículo y que se asocian con el producto o servicio.
- Mano de Obra Directa (MOD). Se refiere al esfuerzo físico o mental gastado en la transformación de las materias primas y materiales en el producto o servicio final. Se asocia directamente al obrero que transforma las materias primas en productos o servicios al cliente.
- Costos Indirectos de Fabricación (CIF). Son los costos que participan indirectamente en la elaboración de un producto o servicio, que se asocian al control de los materiales indirectos, mano de obra indirecta y los costos indirectos de fabricación.

Ejemplo del por qué se determinan los costos:

- Un gerente quiere conocer el costo de un producto o un grupo de productos.
- Un especialista desea conocer el valor de los servicios prestados a un cliente en un banco.
- Un ingeniero desea conocer cuánto consume, en materia de electricidad, una maquinaria en una hora de trabajo.

Y como el costo es considerado, por los expertos, como la suma de los gastos de toda naturaleza, el gasto se define como “el consumo material, utilización de la

fuerza de trabajo, el desgaste de los medios de trabajo y los servicios recibidos y pagados en cualquier actividad, ya sea productiva, comercial o social”

Por ello los elementos del gasto son:

- 1- Materias primas y materiales
- 2- Piezas y repuestos.
- 3- Materiales auxiliares.
- 4- Combustible.
- 5- Energía.
- 6- Salarios.
- 7- Aporte a la Seguridad Social.
- 8- Otros gastos monetarios.

Y los elementos del costo, teniendo en cuenta el Material directo, la Mano de obra directa y los Costos indirectos de fabricación, son:

1. Gastos de objeto de trabajo. (materias primas y materiales, materiales auxiliares, combustible, etc.)
2. Gastos de fuerza de trabajo. (retribución a trabajadores)
3. Gastos de medios de trabajo. (depreciación de Activos Fijos Tangibles)
4. Otros gastos. (gastos no incluidos en los anteriores, como son la electricidad, el teléfono, agua, reparaciones, etc.)

Asumiendo lo planteado anteriormente, existe una estrecha relación entre *costo* y *gasto*, puesto que cuando una suma de *gastos* de diferente naturaleza se identifica en el desarrollo de una actividad con el propósito de establecer una magnitud, que cuantificada constituye una categoría económica, esta suma de *gastos* se convierte en el *costo* de dicha actividad.

A partir de ahí la Contabilidad, como ciencia, agrupa diferentes cuentas para el registro de los gastos. Entre ellas se encuentran:

5. Producción en Proceso
6. Gastos Indirectos de Producción
7. Gastos Generales y de Administración
8. Costo de Venta



9. Gastos de Distribución y Venta
10. Gastos de Circulación
11. Gastos de Operaciones
12. Gastos Financieros
13. Gastos por Faltantes y Pérdidas de medios
14. Otros gastos

Los Principios de la Contabilidad de Costo, que es la encargada de registrar los gastos y analizar su comportamiento y relación con los ingresos, se enmarcan en:

- Evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y humanos (fuerza de trabajo) que se emplean en la actividad.
- Servir de base para la determinación de los precios de los productos o servicios.
- Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar que permitan la selección de aquella variante que brinde el mayor beneficio con el mínimo de *gastos*.
- Clasificar los *gastos* de acuerdo a su naturaleza y origen.
- Analizar los *gastos* y su comportamiento con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión.
- Analizar la posibilidad de reducción de *gastos*.

He aquí que los costos se clasifican de la siguiente forma:

1- En relación a los elementos de un producto:

- Material directo
- Mano de obra directa
- Costos indirectos de fabricación

2- En relación con la producción:

- Costos Primos: Materiales Directos + Mano de Obra Directa (directamente relacionado con la producción)
- Costos de Conversión: Mano de Obra Directa + Costos Indirectos de fabricación (relacionados con la transformación de Materiales Directos en productos terminados)

3- En relación con el volumen:

Costos variables: contiene elementos que varían de acuerdo al proceso.

- Los costos totales variables cambian en proporción a las variaciones en el volumen.
- Los costos variables por unidad permanecen constantes ante los cambios en el volumen.

Costos Fijos: contiene elementos estáticos dentro del proceso.

- Los costos fijos totales permanecen constantes ante cambios en el volumen.
- Los costos fijos por unidad aumentan (disminuyen) cuando el volumen disminuye (aumenta)

Costos mixtos: Contienen ambas características de los fijos y variables.

Costo semivariable: poseen características de costos fijos y variables. Un costo que varía con la actividad pero no en la proporción directa con los cambios en el nivel de actividad.

Costo escalonado: cambian abruptamente a diferentes niveles de actividad porque se adquieren en porciones indivisibles.

**4- De acuerdo ala capacidad para asociarlos:**

Costos directos: artículos o áreas específicas (materiales directos y mano de obra directa)

Costos indirectos: No son identificables con ningún artículo o área utilizando técnicas de asignación.

**5- De acuerdo al departamento donde se incurren:**

Departamento de producción: Contribuye directamente a la producción de un artículo (proceso de conversión, manufactura, operaciones manuales y mecánica).

Departamento de servicios: No están relacionados directamente con el proceso de producción, su función es prestarle servicios a otros departamentos (nómina, oficinas de fábricas, personal, cafetería y seguridad) Los costos de este departamento se asignan a los departamentos de producción ya que estos se benefician con su servicio.

**6- De acuerdo alas áreas funcionales:**

Costos de manufactura: se relacionan con la producción de un artículo (Materiales directos + Mano de Obra Directa + Costos Indirectos de Fabricación)

Costos de Mercadeo: se incurren en la dirección, control y operación de una empresa e incluye el pago de salarios a la gerencia y al personal de oficina.

Costos Financieros: se relacionan con obtención de fondos para la operación de una empresa. Incluyen el costo de intereses que la empresa debe pagar por los préstamos, así como los costos de otorgar crédito a los clientes.

**7-** De acuerdo al período en que se van a cargar los ingresos:

Costos del producto: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Los costos no dan beneficio hasta que el producto no se venda. Cuando se vende el producto los costos totales del producto se registran como un gasto.

Costos del período: son los costos que no están directa ni indirectamente relacionados con el producto, se cancelan cuando no existe relación entre el costo y el ingreso.

El Costo Indirecto: comprende “aquella parte de los elementos del costo de fabricación en que incurre toda empresa productora de bienes materiales, por razón de sus actividades fabriles, que no entran a formar parte del producto en una forma directa como los materiales y la mano de obra directos”. Hasta el momento los componentes del costo indirecto, atendiendo a su naturaleza, pueden agruparse de la siguiente forma:

**Materiales indirectos:**

Ejemplos:

- suministros varios
- materiales de laboratorio
- combustible
- lubricantes
- efectos de escritorio e impresos

**Mano de obra indirecta:**

Ejemplos:

- empleados de oficina
- supervisión
- trabajo manual indirecto
- retribución por vacaciones y días festivos.

**Otros costos indirectos:**

Ejemplos:

- depreciación
- fluido eléctrico comprado
- reparaciones de maquinarias, equipos y edificios.
- consumo de agua
- pérdida en producción defectuosa
- contribuciones e impuesto

Después de plasmar las distintas fases del costo, sus características e importancia y para poder asociarlo a la calidad debemos ahondar en las especificidades de la misma en el siguiente epígrafe.

**1.2 La calidad conceptualización y características**

La Calidad no es un fenómeno actual pues desde la edad media existe constancia que en algunos lugares se ofrecían malos servicios y se vendían alimentos en mal estado siendo muy importante en aquella época la calidad debido a la carencia de alimentos y a que los bienes de consumo eran muy caros por ser fabricados de forma artesanal, por todo esto echar a perder algún producto era considerado un delito grave y el culpable era condenado.

A principios del pasado siglo se comienza a formar lo que se conoce en la actualidad como Gestión de la Calidad con el desarrollo de la producción en serie. Uno de los primeros países que comienza a interesarse por la calidad es Japón a raíz de la II Guerra Mundial, dando los primeros pasos en la Gestión de la Calidad, desarrollándose en este ámbito de tal forma que goza de gran prestigio a nivel mundial.

A finales del siglo XXI la calidad se volvió un factor de vital importancia en el mundo, el cliente es más culto exigiendo más requisitos del fabricante. Con la

aplicación del Perfeccionamiento Empresarial se comenzaron a dar los primeros pasos en el tema de los costos de calidad los cuales se han convertido en un punto de vital importancia en el Sistema de Gestión Empresarial.

Se exige calidad contrastada de los productos cubanos hacia el mercado al cual van dirigidos y es muy conveniente que la misma esté homologada y certificada frente a los consumidores potenciales. La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario, por lo que puede favorecer la productividad, la eficacia y la imagen de los productos y servicios suministrados y constituye un importante elemento movilizador al actuar como factor de motivación, de integración y de satisfacción para los trabajadores.

Para lograr una calidad efectiva el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá además, que todo eso se logre con rapidez y al mínimo costo, siendo así que este último será con toda seguridad, requerimientos que pretenderá al consumidor del producto o servicio.

En el mundo globalizado de hoy la calidad se ha convertido en una necesidad para permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9000, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de implantarlos.

El Estado cubano en su batallar constante lucha para hacer frente a la globalización de los mercados, la internalización de las economías y el desarrollo tecnológico acelerado como principales agentes del panorama internacional por lo que actúa muy inteligentemente de acuerdo a lo que acontece en el mundo de hoy con respecto a la calidad, decidiendo certificar sus productos por las ISO

9000, que son las normas de calidad que se reconocen internacionalmente, y con el empleo del Perfeccionamiento Empresarial para adelantar el camino y poder en cualquier momento certificar los productos que se necesiten exportar logrando de esta forma afrontar los nuevos retos empresariales a los que se expone constantemente.

La preocupación por la calidad es tan antigua como la sociedad. Sin embargo, en cada momento histórico el concepto de calidad ha sido distinto. Las sociedades y las personas han evolucionado, cada una a su ritmo, y han demandado cosas distintas, con características diferentes. Por ello, la calidad se ha entendido de forma distinta a lo largo de los años.

Teniendo en cuenta las definiciones de interés que pueden encontrarse acerca del concepto calidad, exponemos a continuación algunas de ellas:

Juran y Gryna (1974, 1983) exponen que la calidad es la aptitud para el uso o propósito. La definición adecuada al uso está relacionada con el valor que recibe el cliente y con su satisfacción.

Deming (1986) define la calidad como un predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado, su enfoque está basado en el trabajo diario, controlando la variabilidad y fiabilidad de los procesos a bajos costos, orientándose hacia la satisfacción de los clientes con la ayuda del control estadístico como técnica esencial para la resolución de los problemas o causas de la mala calidad, considera que esta debe ser mejorada constantemente, debido a las necesidades siempre cambiantes del mercado, por lo que su visión es muy dinámica.

Kaoru Ishikawa(1990):define la calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor.

Crosby (1989,1994) plantea que la calidad es entregar a los clientes y a los compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlos a tiempo; su filosofía de calidad está basada en que las cosas se hagan bien desde la primera vez, tiene un solo patrón de actuación, desempeño libre de errores cero defecto, lo cual se logra con la prevención haciendo énfasis para ello en la planificación y motivación; no le presta atención al control estadístico ni a las diversas técnicas que Deming y Juran utilizan para la resolución de los problemas, expone que la clave para un trabajo eficaz es idear una forma de comprender y servir al cliente, permitiendo que los empleados disfruten de una vida de trabajo exitosa.

James Harrington (1993) nos muestra que la calidad es hacer bien el trabajo todas las veces. En tal sentido, la prevención no es evitar que se repitan los problemas, es evitar que lleguen a ocurrir alguna vez.

Cuatrecasas (1999) define la calidad como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.

Según la norma ISO 8402 la calidad es la totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

La norma DIN (norma alemana que precede a la ISO 9000 con el objetivo de fomentar una cultura de gestión de la calidad) establece que la calidad en el mercado significa todas las propiedades y características de un producto, que son apropiados para satisfacer las exigencias existentes en el mercado al cual van destinados.

Según la norma ISO 9000:2000 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 9000:2000, 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 de forma coherente para los sistemas de calidad, ambas han sido diseñadas para complementarse entre sí. La ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones para certificación con fines contractuales, o sea está dirigida a la satisfacción del cliente y a la eficacia. Esta norma se complementa con la ISO 9004 que proporciona la orientación sobre un rango más amplio de objetivos que la ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y eficiencia globales de la organización así como de su eficacia, la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

Considerando lo anteriormente expuesto sobre sistema de gestión de calidad este se define como:

El conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Cuenta con una estructura de la organización, sus procesos, documentos y recursos, como elementos principales del mismo. Además sienta sus bases en el manual de la calidad como un punto de apoyo para el logro de los objetivos propuestos por la organización y se complementa con procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información, todos como fuentes adicionales.

Además los más importantes gurús de la gestión de la calidad, hacen referencia expresa a diferentes significados como adecuación al uso y ausencia de defectos (J. M. Jurán), cumplimiento de las especificaciones (P. B. Crosby), o algunas tan originales como la denominada función de pérdida de Taguchi, expresada como la mínima pérdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad (G. Taguchi).



Se puede decir que el término calidad es interpretado de forma diferente por los autores, unos la definen basados en el producto percibiéndola como una característica o atributo que se puede cuantificar y medir. Otros piensan que solamente no se le atribuye al producto sino que la conforma el sistema que tenga la organización o entidad, mientras que algunos se apoyan en el usuario, defendiendo la idea de que la calidad es un asunto individual y que los productos que satisfacen esas preferencias son los de más alta calidad.

En la actualidad todavía se encuentran aspectos erróneos acerca de la calidad como que es no medible, cara, intangible y que a veces representa peso, brillo, lujo, tamaño y prestaciones. Cuando la calidad es bien aplicada y entendida resulta rentable y económica aunque esta requiera inversión, tiempo y esfuerzos de forma continua.

Muchas empresas han introducido cambios importantes en los patrones de comportamiento de los costos relacionados con los procesos productivos, así como a su medición y control cuando han hecho adopción de la calidad total, produciendo 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. Por todo esto se constata que la Contabilidad de Gestión debe encontrar y proponer técnicas y procedimientos para implantar, presentar y evaluar los costos de calidad en la empresa como punto de vital importancia en el Sistema de Gestión Empresarial.

Se vieron algunos preceptos a tener en cuenta sobre calidad y todo lo que se consume para lograr una producción o servicio con el mínimo de desviaciones o afectaciones relación que vamos a conocer a continuación.

### **1.3 Los costos asociados a la calidad.**

La calidad es el objetivo y la referencia de cualquier actividad desarrollada en la empresa. Se ha convertido en un instrumento de gestión poderoso y avanzado,

que permite alcanzar importantes cuotas de mercado y se esgrime como estrategia competitiva diferenciadora.

Es así como surge la necesidad de controlar los recursos utilizados para obtener esa calidad, siendo los costos un valioso instrumento en este sentido, en función de mantener un seguimiento de la estrategia aportando a la gerencia la información necesaria.

Un elemento esencial para un programa de control total de la calidad consiste en la identificación, el análisis y el control de los costos de calidad para todo el negocio, lo que permite evaluar dichos programas y detectar las áreas que demandan atención.

Antes de comenzar a hablar de costo de calidad, se debe tener en cuenta primeramente el concepto de lo que son los costos:

Charles T. Horngren: define el costo como recursos sacrificados o dados a cambio para alcanzar un objetivo dado.

Ralph Polimeni: el costo como categoría económica se define como el valor sacrificado para obtener bienes o servicios. Dicho sacrificio se mide en valor a partir de la reducción de un activo o un aumento de pasivos en el tiempo en que se obtienen los beneficios.

Backer y Jacobsen: los costos representan aquella porción del precio de adquisición de los artículos, propiedades o servicios que ha sido diferida o que todavía no se ha aplicado a la realización de los ingresos.

Los costos de calidad forman parte integral del costo de producción, estando presentes en los resultados que se reflejan en el Estado de Resultado de una organización, pero no se cuantifican por separado, lo que impide su adecuado control y análisis, lo que dificulta la aplicación de posibles medidas correctivas y el proceso de toma de decisiones.

Si bien muchos especialistas han planteado sus ideas respecto al costo de calidad, actualmente, no hay una visión uniforme de lo que son y lo que debe ser incluido bajo este término.

Hoy día el concepto de calidad es más amplio y se entienden todos aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento incluyendo los referentes a sistemas de mejoramiento continuo, mientras que tradicionalmente se considera que el costo de calidad lo integran tanto las partidas correspondientes a los factores de aseguramiento como a los de detención de errores y desechos, es por eso que la implantación de la calidad supone costos que deben ser afrontados y otros deben ser evitados. Una finalidad única cumple el costo de calidad cuando es utilizado como herramienta de la administración destinada a enfocar la atención sobre la dirección por la calidad. Es por ello que en relación a los costos globales o totales de calidad hay que diferenciar claramente dos tipos: costos de calidad y costos de no calidad.

Costo de la calidad: todo lo que la organización emplea en “actuar” con calidad (es decir, en evitar y prevenir los fallos, en inspeccionarlos o detectarlos, y también lo que le cuestan los fallos producidos) independientemente de dónde se produzca el gasto. Los costos de calidad hacen referencia tanto al costo necesario para obtener la calidad deseada como al que se genera como consecuencia de no obtenerla.

Los costos de la no calidad se derivan de la ausencia de calidad, y por tanto de los fallos y errores en el diseño, desarrollo y producción, y que pueden trascender o no hasta el cliente o consumidor. También se incluyen los costos por falta de un adecuado servicio al cliente: postventa, garantía, reparaciones, etc., que provocan una insatisfacción en las expectativas y necesidades que tiene el cliente. Como consecuencia de no alcanzar el nivel de calidad deseado, el cliente puede optar por productos o servicios de la competencia, arrastrando consigo a otros clientes potenciales.

Los costos de la calidad se clasifican desde los años 60 en tres categorías:

**Tabla 1.** Clasificación de los costos de calidad

Tipo de costo	Por ejemplo, los realizados en
<b>De prevención:</b>	○ Confección de planes de calidad.
Gastos realizados en las	○ Mantenimiento y calibración de equipos de

actividades que se llevan a cabo de forma específica para evitar la mala calidad.

Es decir, es lo que se gasta para evitar que se cometan errores. Por ello, desde el punto de vista presupuestario debería considerarse no como un costo, sino como una inversión.

control.

- Evaluación y selección de proveedores.
- Formación.
- Auditorías del sistema de gestión de la calidad.

**De evaluación:**

Costos en los que se incurren para determinar el grado de conformidad de lo realizado con las normas de calidad y los requisitos establecidos. O lo que es lo mismo, lo que se gasta para comprobar que lo que se ha hecho, se ha hecho bien siempre.

- Inspección y pruebas, incluida la inspección de recepción.
- Instalaciones para inspección y prueba.
- Revisión de datos de inspección y pruebas.
- Evaluación de *stocks*.
- Elaboración de informes.

**De los fallos:**

Costos en los que incurrimos cuando lo realizado no es adecuado a los requisitos establecidos. Se denominan costos de la no-calidad. En otras palabras: es lo que gastamos por no hacer siempre todo bien. Se

dividen en dos categorías:

**Fallos internos:** cuando los fallos se detectan antes de que sean percibidos por el cliente.

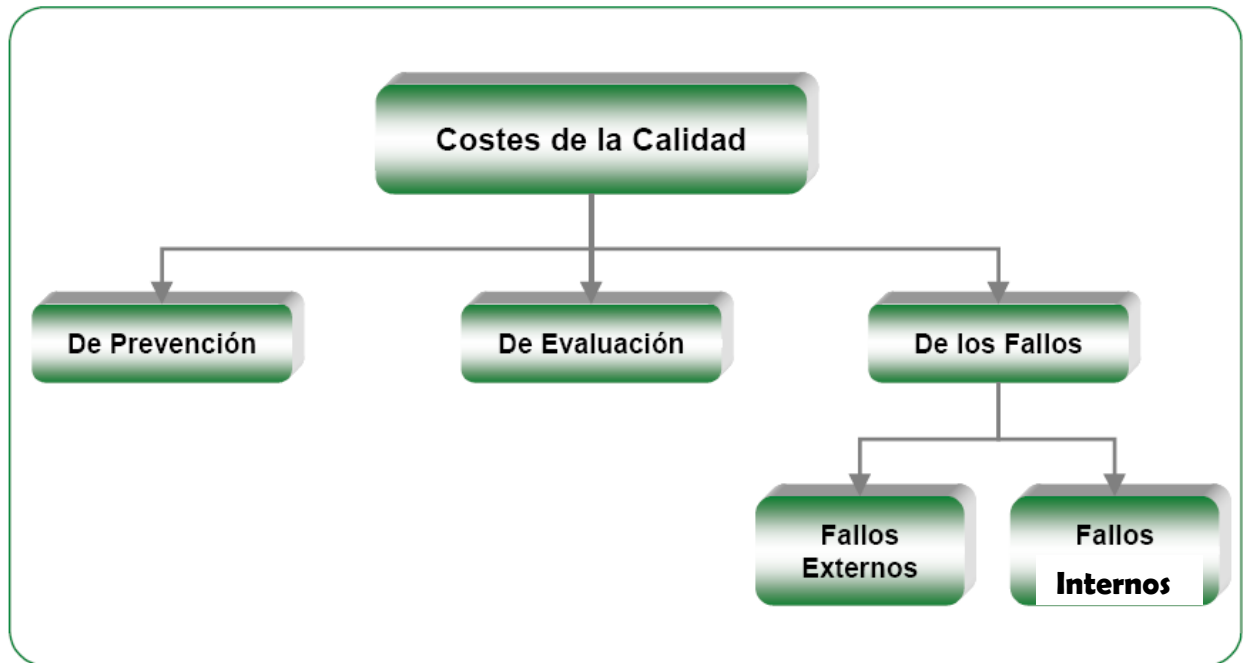
- Desperdicios internos.
- Reprocesos y reparaciones.
- Desperdicios y reprocesos debidos a fallos del proveedor y tiempo perdido por los mismos.
- Modificaciones, autorizaciones y concesiones.
  - Degradación de productos.
- Quejas de clientes.
- Costos asociados con los errores y su rectificación.

**Fallos externos:** cuando los fallos son percibidos por el cliente.

**Fuente:** tomado de Ceballos Acosta del 2010 (GECYT).

En la tabla anterior aparecen algunas de las denominaciones que posee el costo de calidad y ejemplos de los mismos que se encuentran en el acontecer actual dentro de los casos de estudios que se realizan en las entidades con actividad productiva, comercial y de servicios para una mejor identificación de ellos con las partidas que se muestran en los documentos contables.

**Figura 1.** Clasificación de los costos de calidad.



**Fuente:** tomado de Ceballos Acosta del 2010 (GECYT).

Los costos de la calidad están presentes no solo en las operaciones de producción sino también en muchas otras. Al seleccionar las actividades de una empresa la cuantificación de los costos por errores pueden atraer la atención sobre la gravedad de los problemas e identificar áreas concretas donde se presentan (Groocock1977). De ahí que presenten ciertas ventajas pero también algunas dificultades para su establecimiento y análisis.

Ventajas:

1. Proporciona una entidad manejable.
2. Proporciona una visión única de la calidad.
3. Proporciona un medio para medir los cambios.
4. Proporciona un Sistema de prioridades para los problemas.
5. Asegura que los objetivos de calidad estén junto con los fines y objetivos.
6. Proporciona la manera de distribuir correctamente los Costos de la Calidad para obtener máximos beneficios.
7. Induce al análisis de la calidad en el Consejo de Dirección.
8. Mejora el uso eficaz de los recursos.
9. Aporta un nuevo enfoque para hacer bien el trabajo.

10. Proporciona una medida de las mejoras realizadas.

11. La reducción de los Costos de la Calidad posibilita incrementar los beneficios de una organización.

Dificultades:

1. Rechazo inmediato al análisis por implicar cambios en el Sistema en algunos casos y en otros instrumentar el análisis en donde no se analizaba.

2. Difícil el trabajo de sensibilizar al personal en el análisis de los costos.

3. Falta de capacitación y preparación adecuada del personal que ejecuta la toma de datos y procesamiento de la información.

4. Organizar las áreas para introducir el análisis de los costos.

5. Clasificar los costos por áreas de trabajo.

6. Lograr la interrelación adecuada entre el Dpto. de la calidad y el Dpto. de contabilidad para la recogida y análisis de los datos.

7. La complejidad de las áreas seleccionadas inicialmente hacen más engorroso el trabajo.

### **Conclusiones del capítulo 1**

Se pudo percibir una relación entre calidad y costo muy estrecha y a su vez casi unánime, para lograr llegar al costo se debe revisar la calidad de cada proceso y actividad o viceversa. Cuando estos se complementan entonces surgen herramientas que al ponerlas en práctica permiten que una entidad logre mejores rendimientos y una mejor imagen.

# *Capítulo II*



## **Capítulo 2. Procedimiento para el análisis de los costos de calidad**

Existen diferentes formas de análisis de los costos y la calidad, a continuación se mezclan estos análisis de conjunto para llegar a una mejor comprensión de los mismos y poder facilitar la toma de decisiones.

### **2.1- Métodos y técnicas empleadas en la investigación.**

#### Métodos teóricos

Son los que operan de forma teórica con un objeto, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema intermedio auxiliar, natural o artificial. El utilizado en esta investigación fue el análisis de contenido que es una técnica para leer e interpretar el contenido de diversos documentos y preferentemente de los documentos escritos, se basa en la lectura como instrumento de recogida de información, la cual debe realizarse de manera sistemática, objetiva, replicable y válida.

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 elementos de la realidad.

#### Inductivo-deductivo

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).

#### Métodos empíricos

El investigador se sitúa en contacto directo con su objeto de estudio, en una forma práctica. Con este tipo de método, el investigador tratará de recopilar el mayor número de datos que le permitan alcanzar los objetivos de la investigación. Los métodos empíricos de la investigación científica cumplen determinadas funciones:

- a) De conocimiento (descripción de los hechos o fenómenos y su categorización).
- b) De validación de otros métodos (validez convergente), dada por el grado de similitud de los resultados de la aplicación de un método en relación con los resultados de la aplicación de otro.
- c) De pronóstico (validez predictiva), se refiere a la capacidad de un método para prever o predecir el comportamiento futuro de un fenómeno; por supuesto, la predicción depende del grado de profundidad de la investigación; poder hacer una predicción es uno de los logros más importantes del proceso investigativo, y para llegar a él hay que recorrer un largo camino de avances y retrocesos.
- d) De transformación (posibilidad del método para modificar las características del fenómeno), solo cuando el investigador logra conocer profundamente su objeto de investigación estará en condiciones de controlar y dirigir de alguna manera la transformación del hecho o fenómeno que viene investigando.

#### 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.

#### Entrevista

La entrevista es una conversación, que tiene como finalidad la obtención de información, como instrumento de investigación ha sido utilizada de forma ambiciosa por antropólogos, sociólogos, psicólogos, politólogos o economistas. Es por ello que gran parte de los datos con que cuentan las ciencias sociales proceden de las entrevistas. Los científicos sociales dependen de ellas para obtener información sobre los fenómenos investigados y comprobar así sus teorías e hipótesis.

Herramientas que se utilizan:

#### Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros.

Esta herramienta fue creada en el año 1941 por Alex Sobornes. Se debe utilizar cuando exista la necesidad de liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las oportunidades a mejorar.

Este método permite rebasar el marco de las condicionantes actuales más señaladas de un fenómeno y alcanzar una imagen integral y más amplia de su posible evolución, reflejando las valoraciones individuales de los expertos, las cuales podrán estar fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico, como en su experiencia intuitiva. Es un método subjetivo de pronosticación, cuya confiabilidad depende tanto de la determinación de la competencia de los expertos que se seleccionan, como de la elaboración estadística de las opiniones de los expertos sobre el tema tratado.

Modelo clásico de la Curva de Juran

Este modelo permite determinar el posicionamiento de cualquier empresa respecto a las diferentes categorías en las que se clasifican los costos de calidad así como evaluar desde un punto de vista económico la implementación progresiva del Sistema de Calidad y mantener un balance adecuado de ellos. De esta forma se plantea que cuando los costos por fallos son mayores del 70 % y los de prevención menores del 10%, deben encontrarse programas de mejoras continuas; cuando los costos por fallos oscilan alrededor del 50 % y los de prevención constituyen el 10 %, si no pueden encontrarse programas beneficiosos, debe hacerse énfasis en el control y por el contrario, cuando los costos por fallos son menores del 40 % y los de evaluación mayores del 50 % debe estudiarse el costo por defectos detectados, reducir inspecciones, suavizar tolerancias, evitar el perfeccionismo. La proporción adecuada es costo por fallos 50 %, costo de evaluación 40 % y costo de prevención 10 %.

Porcentajes componentes (Tamaño común):

Los porcentajes componentes indican el tamaño relativo de cada partida incluida en un total, por ejemplo, cada partida en un balance general podría expresarse como un por ciento del total de activos. Esto muestra la importancia relativa de los activos circulantes y no circulantes, así como el valor relativo de la financiación obtenida de acreedores corrientes, de largo plazo o con recursos propios.

Calculando los porcentajes componentes de varios balances sucesivos se puede ver qué partidas están aumentando en importancia y cuáles se están volviendo menos significativas. También se pueden expresar todas las partidas de un estado de resultados como un por ciento de las ventas netas. A los estados preparados de esta forma se les denomina, estados de tamaño común.

El Análisis Costo / Beneficio:

Es el proceso de colocar cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo, podemos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.

Se debe utilizar el Análisis Costo / Beneficio al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones. Por si solo puede no ser una guía clara para tomar una

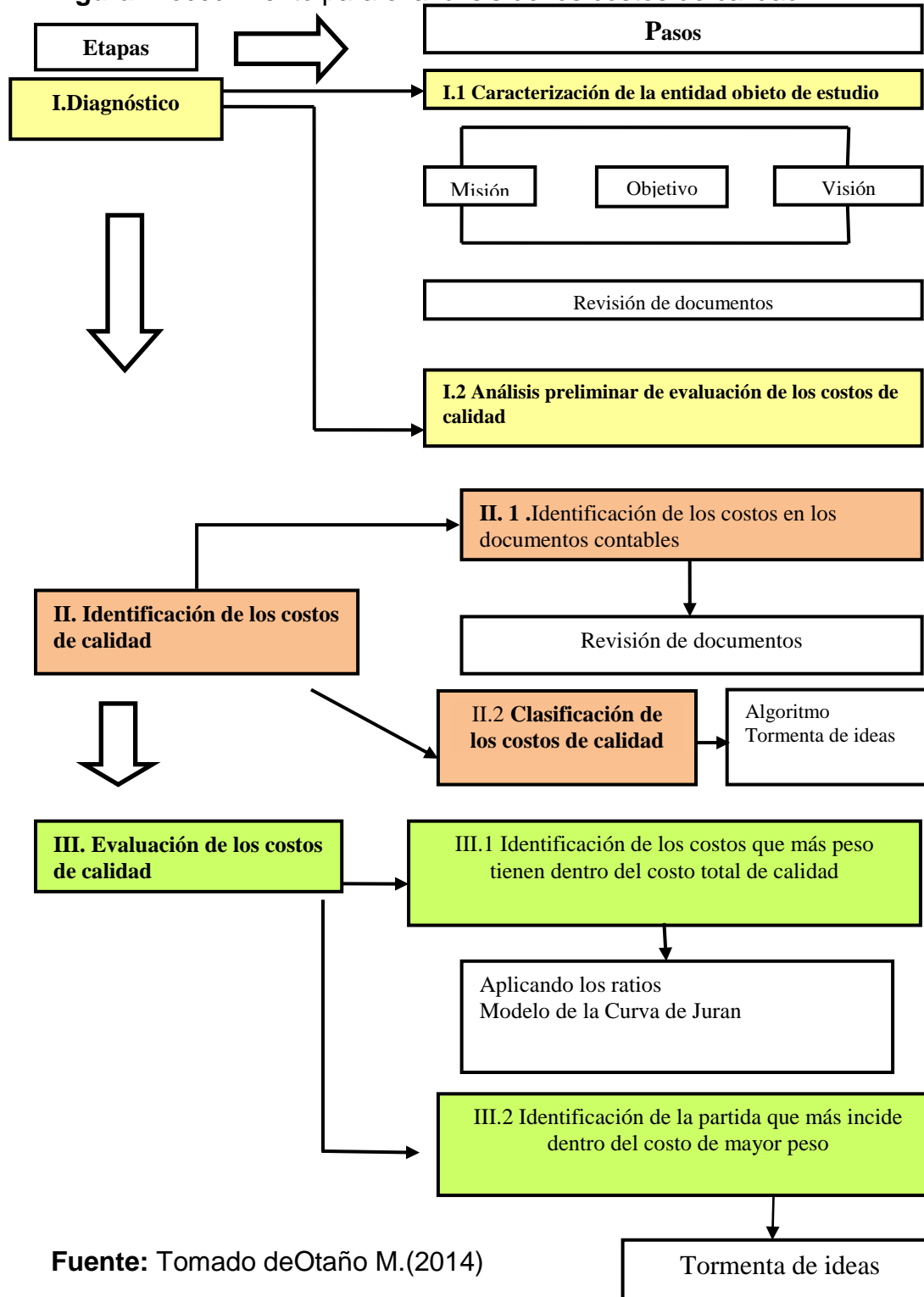
buena decisión. Existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta, la moral de los empleados, la seguridad, las obligaciones legales y la satisfacción del cliente.

El Análisis de Costo / Beneficio involucra los siguientes 6 pasos:

1. Llevar a cabo una Lluvia de Ideas o reunir datos provenientes de factores importantes relacionados con cada una de sus decisiones.
2. Determinar los costos relacionados con cada factor. Algunos costos, como la mano de obra, serán exactos mientras que otros deberán ser estimados.
3. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.
4. Determinar los beneficios en dólares para cada decisión.
5. Poner las cifras de los costos y beneficios totales en la forma de una relación donde los beneficios son el numerador y los costos son el denominador: beneficios /costos.
6. Comparar las relaciones Beneficios a Costos para las diferentes decisiones propuestas. La mejor solución, en términos financieros es aquella con la relación más alta beneficios a costos.

## 2.2 Diagnóstico de los diferentes procedimientos para análisis de los costos de calidad

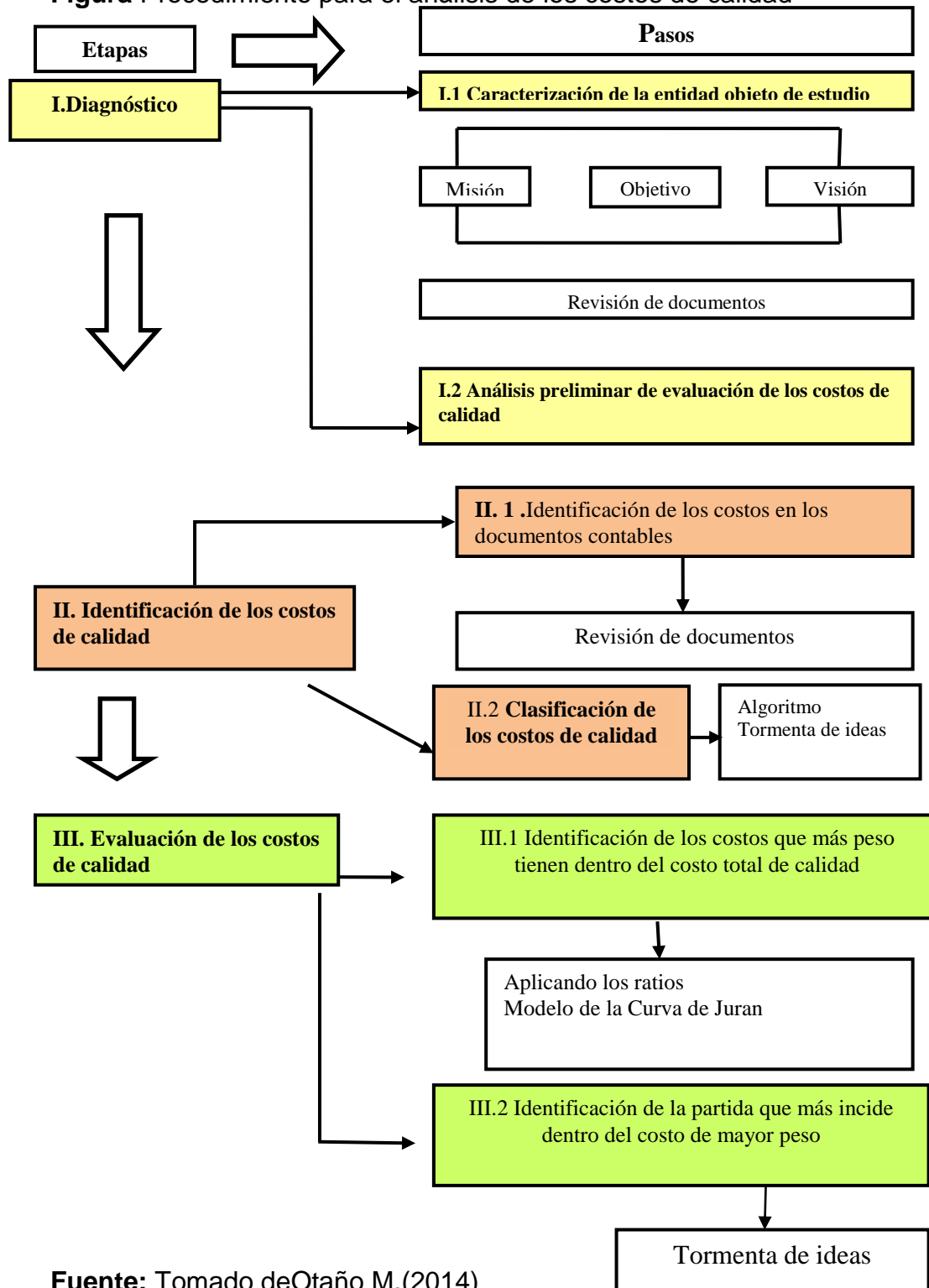
Figura Procedimiento para el análisis de los costos de calidad



Fuente: Tomado de Otaño M. (2014)

### 2.3 Procedimiento para el análisis de los costos de calidad

Figura Procedimiento para el análisis de los costos de calidad



Fuente: Tomado de Otaño M. (2014)

## Etapa 1. Diagnóstico

En esta primera etapa se hace un diagnóstico de las entidades, donde incluye caracterización, visión, misión y objetivos estratégicos de las mismas con la revisión de los documentos administrativos y contables, detectándose si en la entidad se evalúan los costos objeto de estudio.

### Paso I.1. Caracterización de la Unidad

En este paso se revisan los documentos de la planeación estratégica y el expediente básico legal.

### Paso I.2. Análisis preliminar de los costos de calidad

En este paso se realiza un análisis conjuntamente con el departamento de calidad de la entidad para ver si los especialistas evalúan o contabilizan estos costos mediante algún procedimiento o modelo existente.

## Etapa 2 Identificación de los costos de calidad.

En esta etapa se procede a identificar los costos de calidad en los documentos contables y la clasificación de estos.

### Paso II.1. Identificación de los costos de calidad en los documentos contables.

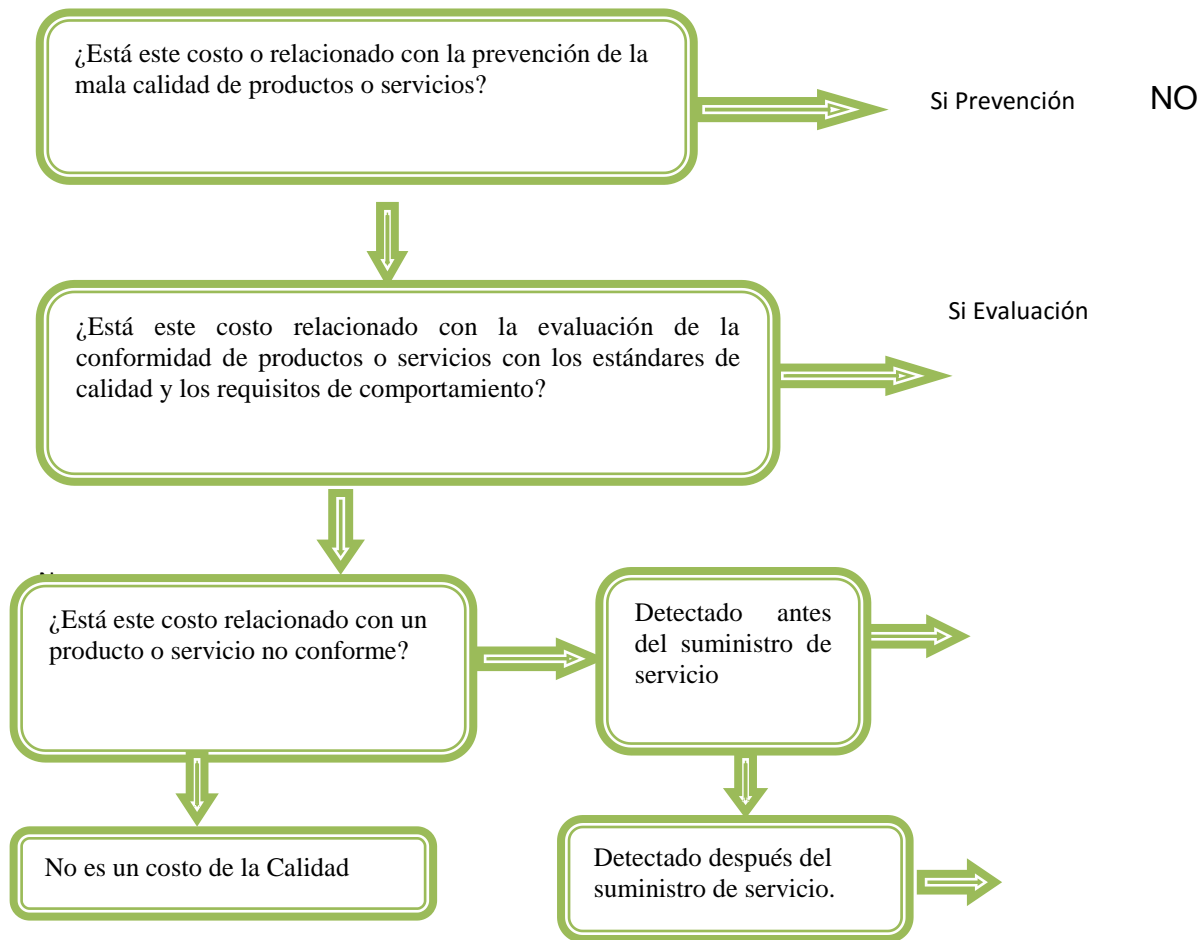
En este paso se procede a identificar los costos de calidad revisando los documentos contables que posean los elementos que puedan ser identificados como costos de calidad.

### Paso II.2 Clasificación de los costos de calidad.

En este paso se pasa a clasificar los costos de calidad según el algoritmo que se presenta a continuación. Los mismos se obtienen a partir de los documentos contables.

Esquema 2: Algoritmo para determinar las partidas relacionadas con la calidad.





**Fuente:** Tomado de Estrada Hereira, O. (2011)

En este paso se agrupan las partidas según su clasificación para determinar los costos de Prevención, Evaluación y Fallas: dentro de estas las Internas y las Externas.

Estas se determinan de la siguiente forma:

Prevención=Sumatoria de todas las partidas clasificadas como costo de prevención

Evaluación=Sumatoria de todas las partidas clasificadas como costo de evaluación

Fallas= Fallas internas + Fallas externas

Fallas internas=Sumatoria de todas las partidas clasificadas como costo de fallas internas

Fallas externas=Sumatoria de todas las partidas clasificadas como costo de fallas externas

Después se pasa a calcular el costo total de calidad, que se realiza utilizando la siguiente fórmula:

$$CTQ = CP + CE + CF$$

Donde:

CP: costos de prevención

CE: costos de evaluación

CF: costos de fallas (internas y externas)

CTQ: costo total de calidad

Etapa III. Evaluación de los costos de calidad.

En esta etapa se realiza una evaluación de los costos de calidad aplicando los métodos Tormenta de Ideas, Revisión de documentos y Cálculo de los ratios.

Paso III.1.

Luego de haber calculado el costo total de calidad, se calculan los ratios financieros. Se procede a realizarse cálculo dividiéndolos costos de prevención, evaluación, falla interna y falla externa entre el costo total de calidad para llegar a conocer cuanto representa cada una de estas categorías dentro de lo que se costó como valor total de lo que se invirtió para lograr mejoras de la calidad.

Paso III.2

En este paso se procede a definir la partida más relevante dentro del costo que mayor peso representó dentro del costo total de calidad y las causas que propiciaron este resultado a través de la técnica Tormenta de ideas, incluyendo además la determinación del posicionamiento de la entidad según el Modelo clásico de la Curva de Juran. Para proceder a definir una propuesta de mejoras, es decir medidas que propone el equipo de investigación para tener una guía a seguir por parte de la entidad de cómo proceder para minimizar las fallas tanto

como sea posible o sea, la no calidad. Esto se confeccionaría a partir de la aplicación de la técnica Tormenta de ideas.

La tormenta de ideas (Braintorming)

La tormenta de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas y puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial. Esta herramienta se usó en la investigación para la determinación de los procesos de las entidades objetos de estudio.

Esta herramienta permite plantear los problemas existentes, las posibles causas y las soluciones alternativas.

¿Cómo se aplica el método de la tormenta de ideas?

- Se define el tema o problema, se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa), se listan las ideas, se analizan, evalúan y organizan las mismas. El objetivo principal de la aplicación de esta técnica es obtener la mayor cantidad de ideas posible y no su calidad.

Pasos claves:

Paso No. 1: inicio de la sesión de la tormenta de ideas.

- Establecer un límite de tiempo para la sesión, generalmente con 30 minutos es suficiente.
- Designar uno o más registradores, cuya tarea consiste en anotar todas las ideas que se emitan, donde todo el mundo pueda verlas, a medida que las mismas sean enunciadas.
- Establecer las reglas: no modificar lo que se dice y abstenerse de criticar ideas. Tratar de generar tantas ideas como sea posible. Desarrollar luego un proceso de reducción y ponderarlas. Alentar ideas exageradas o disparatadas y edificar sobre las ideas de los demás.

Paso No. 2: determinar el método de tormenta de ideas a utilizar

Tipos de tormenta de ideas:

Aleatorio:

- Los integrantes del grupo enuncian todas las ideas a medida que se le van ocurriendo.
- Las ideas se enumeran mientras son emitidas.

Secuencial:

- Cada uno va emitiendo sus ideas por turno.
- Cualquiera puede pasar cuando llega su turno.
- Se continúa hasta que no se generen más ideas.
- Todas las ideas son enumeradas a medida que son emitidas.

Luego al finalizar la tormenta de ideas debe:

- Priorizar las ideas de manera que lo ayuden a decidir por dónde comenzar.
- Cuando se enfrenta a grandes cantidades de información, clasificarlas de acuerdo con temas comunes.
- Tal vez tenga que recopilar datos que apoyen o prueben las ideas.

Las temáticas a impartir entre otras deben ser:

- Conferencia mejora y costos de la calidad a la alta dirección.
- Mejora de la calidad. Modalidades y actividades
- Mejora de procesos
- Evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad
- Calidad y productividad. Indicadores de eficacia y eficiencia.

El proceso de capacitación y su programa debe comenzar a nivel estratégico o de la alta gerencia.

A nivel operativo o de proceso, la capacitación debe ser más práctica y concreta, mostrando las herramientas para la mejora de los procesos y describiéndolos para identificar las posibles partidas de costos.



# *Capítulo III*

### **Capítulo III: Implementación del procedimiento general para el análisis de los costos de calidad en la tienda El Elegante Sucursal CIMEX Matanzas**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos luego de haber aplicado el procedimiento para la estimación de los costos de calidad y evaluación de la eficiencia en el proceso de servicios minoristas de la Tienda Elegante de la Sucursal CIMEX Matanzas abordada en el capítulo anterior.

#### **3.1 – Caracterización de la Sucursal Matanzas, Complejo Matanzas y la tienda El Elegante. Proceso de calidad implantado**

A partir de 3 dependencias ya existentes en la provincia: Havanatur, Havanautos y las Tiendas del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, se funda, el 1ro de febrero de 1991, la Corporación CIMEX en la provincia de Matanzas. Posteriormente se abrieron las primeras Tiendas Panamericanas: El Encanto, Las América, La Reina, Puerta del Sol y La Antillana.

En 1997 la dirección de la Corporación decidió que su representación en la provincia se denominara: Sucursal CIMEX Matanzas, por lo que la creación de esta entidad significó un cambio relevante en la atención a la gestión y el funcionamiento de las entidades de la Corporación CIMEX en la provincia de Matanzas. Hoy cuenta con 956 trabajadores de ellos 288 son hombres y 669 mujeres son cuadros 26, un trabajador administrativo, 77 técnicos, 788 trabajadores de servicios y 31 obreros. Su escala escolar es de 5 trabajadores son graduados de 9no grado, hay 119 de 12 grado ,216 técnicos medios y 62 universitarios.

Con 21 años de trabajo, de los cuales en nueve ha estado aplicando el perfeccionamiento empresarial, posee ya tradiciones y experiencias que conforman una cultura organizacional que se transmite y manifiesta a través de diferentes formas y modos de actuación; cuenta con un colectivo de dirección estable y con resultados en su gestión en los últimos años de trabajo, calificados por sus directivos como el fruto del esfuerzo continuado de varias generaciones de trabajadores y cuadros que han transitado y se han formado en la propia Sucursal, que le permiten iniciar un despegue hacia estadios superiores de gestión.

La Sucursal CIMEX Matanzas realiza las siguientes actividades productivas y de servicios, amparadas en su objeto empresarial:

- Comercio Minorista:
  - Comercialización de productos y mercancías en tiendas y puntos de venta.
  - Servicio gastronómico
  - Expendio de combustible y venta de accesorios
  - Actividad de recreación
  - Servicios fotográficos y alquiler de video.
  - Centro de elaboración
- Comercio Mayorista
  - Comercialización de productos básicos.
  - Comercialización de tecnología.
  - Servicios Dispensados
- Prestación de servicios
  - Servicios de arrendamiento.
  - Servicios tecnológicos
  - TV por cable

La estructura organizativa de la entidad se puede apreciar en el Anexo # 1.

El proceso de ventas y servicios minoristas se muestra en la figura 2.1 el cual realiza más del 85% de las ventas de la Sucursal CIMEX Matanzas a través de más de 270 establecimientos minoristas y 7 diferentes actividades con la siguiente composición según sus ventas:



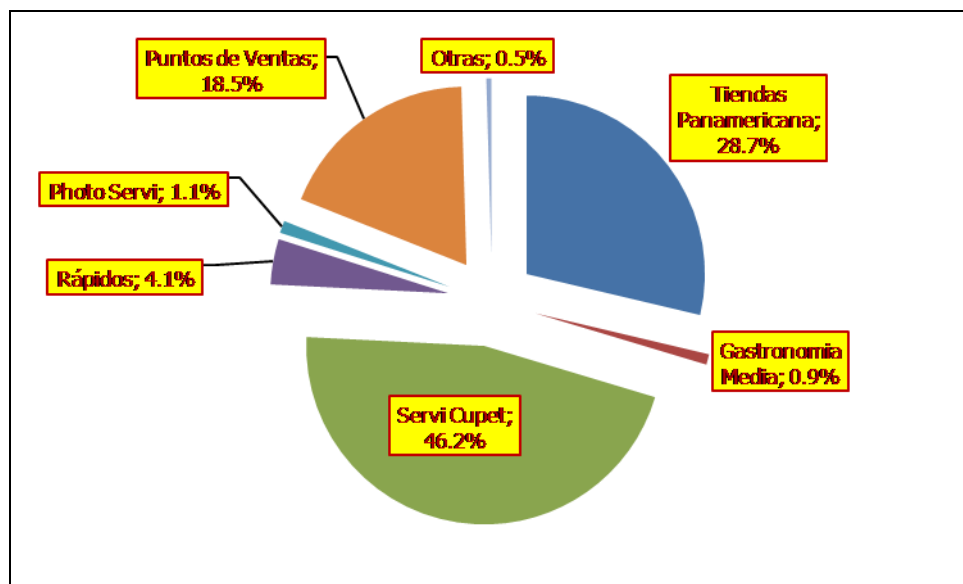


Figura 2.1 Composición de las ventas por actividad en el proceso de ventas minoristas

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Misión y visión del proceso de ventas y servicios minoristas en la Sucursal CIMEX Matanzas.

Misión:

“Comercializar productos y Servicios diversificados minoristas, con profesionalidad y calidad renovadas que satisfaga las demandas crecientes de nuestros clientes; somos CIMEX Matanzas”.

Visión:

Somos la Sucursal CIMEX Matanzas líder en ofertas de productos y servicios minoristas; Nuestro placer su plena satisfacción.

Caracterización de la Tienda El Elegante.

. La Tienda El Elegante pertenece a la sucursal matanzas se encuentra ubicada en la calle Placido e\ San Antonio y San Blas Versailles fue inaugurada en año 1995 cuenta con 17 trabajadores de ellos 3 hombres y 14 mujeres, 6 militantes del PCC y 4 de la UJC. La categoría ocupacional está compuesta por 1 cuadro, 2 técnicos medio y 14 trabajadores de servicios, hay solo 1 trabajador graduado en la universidad, 8 técnico medio y 8 en 12 grado

Su modalidad de venta es de grocery con un horario de 12 horas con 6 áreas de almacén 9 de venta y 7 de mermas.

CIMEX trabaja por una calidad renovada, por nuevos paradigmas, basados en los principios de la gestión de la calidad, donde cada uno de sus integrantes sabe por qué trabaja, para qué y disfruta haciéndolo.

Garantiza la protección del consumidor, el respaldo de sus proveedores, la protección del medio ambiente y la mejora continua de sus procesos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos con creciente grado de eficacia y eficiencia.

Actualmente la Sucursal CIMEX Matanzas cuenta con una política de calidad definida para toda la organización, encontrándose implementados y evaluados todos los procesos para la gestión del sistema, sus responsables así como el programa de mejora de los mismos (Anexo V).

Toda la documentación inherente al sistema de gestión de calidad se encuentra elaborada y actualizada.

Se han realizado múltiples capacitaciones en las que se han preparado a directivos, especialistas, administrativos y trabajadores en la ISO 9000-2000.

Se realizó la capacitación de un grupo de auditores internos.

Se han realizado visitas al 100% de las unidades minoristas, complejos y gerencias.

Se tiene identificado el método a seguir para retroalimentarse del cliente y conocer el nivel de satisfacción que tiene respecto a la calidad de los servicios que se brindan.

Recursos Necesarios:

Materiales: Según lo establecido en los manuales de Normas y procedimientos y el Manual de Identidad Corporativos

Humanos: Según los requisitos establecidos en los perfiles de cargo (Código o identificación de dichos documentos)

Financieros: (Según Plan de la entidad)

- Documentos Relacionados

Manual de Normas y Procedimientos para el Comercio Minorista, Instrucciones, Disposiciones, Directivas y Circulares Corporativas, Resoluciones aplicables del MEP, MFP y MINCIN, Reglamento de Garantía Comercial de CIMEX, Procedimientos establecidos del SGC , que están relacionados en la Lista Maestra de documentos.

Más del 50% de los problemas de calidad en el proceso de ventas y servicios minoristas están dados por el Entorno y Orden Interior debiéndose trabajar en:

- **Entorno y Orden Interior,**
  - Poseer barreras arquitectónicas
  - Unidad ordenada sin cajas y bultos
  - Mobiliario y útiles adecuados para la gestión de ventas.
- **Surtido adecuado,**
  - Surtido acorde a la clasificación comercial.
  - Existencia de los diferentes tamaños de bolsas.
- **Información y Orientación,**
  - Identificación de los productos de nueva promoción, ofertas o con alguna rebaja de precios.
  - Horario de apertura y cierre.
- **Presencia del Personal,**
  - Utilizar las insignias correspondientes, refiriendo su pertenencia a la Corporación CIMEX, así como el nombre, cargo y logotipo de la cadena Comercial o de Servicio.
- **Profesionalidad del personal,**
  - Frases de cortesía y amabilidad.

### *Direcciones estratégicas del trabajo*

Supervisión: velar por el cumplimiento de la estrategia de la supervisión comercial que haga posible la satisfacción creciente del cliente, minimizando las pérdidas económicas de la organización.

Estrategia Comercial: garantizar la orientación, implementación y control de la base metodológica que haga posible el desarrollo comercial de nuestros servicios con el sostenible incremento de la satisfacción de nuestros clientes.

Protección al Consumidor: velar por el cumplimiento de la estrategia de la Protección al Consumidor que haga posible la satisfacción creciente del cliente, minimizando las pérdidas económicas de la organización.

Compra de mercancías e insumos para la venta: garantizar la compra de mercancías para la venta e insumos, con un 90 % de representación de productos de alta demanda incidiendo en el cumplimiento de los abastecimientos de las actividades especializadas y en la calidad del producto adquirido.

Política Contractual: garantizar que la política contractual a proveedores y clientes se realice con el cumplimiento de los términos y condiciones acordados; aplicándose las exigencias de partes para sus indemnizaciones correspondientes.

Estadística: garantizar la base de datos y valoración estadística que haga posible que la planificación contribuya con el crecimiento eficiente y sostenible de la actividad comercial.

Marketing: aprovechar las potencialidades existentes en la provincia; en función de optimizar la infraestructura existente; estudiando el plan director prospectivo de cada municipio, armonizando ofensivamente las estrategias de desarrollo

Comunicación: desarrollar y revitalizar la infraestructura de la provincia con el producto CIMEX y su imagen, desarrollando la política de relaciones públicas; liderando la competitividad en el entorno.

Costos de calidad en el proceso de ventas y servicios minoristas

Pese a los beneficios que reporta la correcta determinación y gestión de los costos de calidad para cualquier organización son escasos los intentos a nivel de la Corporación CIMEX por su medición.

La Sucursal CIMEX Matanzas enfrascada en la implantación del perfeccionamiento empresarial y del sistema de gestión de calidad ha decidido comenzar a usar esta herramienta en el marco de sus esfuerzos por lograr una mejora continua de sus procesos.

La medición de los costos de calidad es una de las acciones pendientes del sistema de gestión de la calidad como parte de la implementación del sistema de perfeccionamiento empresarial.

Entre los principales riesgos que se analizan a la hora de implementar cualquier procedimiento de medición están:

- Los directivos no reconocen el monto considerable de los costos de calidad y no los identifican como guía del programa de mejora.
- No existe una nomenclatura homogénea para identificar y clasificar los costos de calidad.
- Marcado enfoque funcional, lo cual dificulta el enfoque de proceso y sistémico y la mejora continua. Procesos en los cuales se dificulta la trazabilidad, poseen diversas entradas y donde la relación cliente-proveedor se hace muy compleja.
- Existencia de costos polémicos.
- Deficiente sistema de indicadores, el cual debe ser revisado y actualizado para que se corresponda con las exigencias actuales de la gestión y comprenda tanto indicadores económicos como no económicos, de procesos y de resultados.
- Deficiente planificación de la calidad. No existía un sistema para gestionar la calidad, el cual ya está en vías de implantación.
- Deficiente organización de los grupos de mejora de procesos

Esto ratifica la necesidad de dar solución al problema de la limitación del programa de mejora en cuanto a su alcance y prioridades por no contar con un procedimiento que

permita estimar los costos de calidad en el proceso de ventas y servicios minoristas de la Sucursal CIMEX Matanzas que justifica el desarrollo de esta investigación.

Se decidió que el responsable por la dirección sería el Especialista en Calidad de la Sucursal.

Sin embargo para darle continuidad al trabajo en cada complejo minorista se designó como responsable de la implementación al comercial que llevaría esta actividad de calidad a nivel del complejo ya que en las tiendas no hay personal designado para realizar esa labor.

Definir el alcance del trabajo

La implementación de una metodología para el cálculo de los costos de calidad que posibilite medir la calidad de la gestión es un paso pendiente del sistema de de gestión de la calidad reflejado en el perfeccionamiento empresarial. La medición de los costos de calidad en el proceso de ventas y servicios minoristas (proceso clave) es un paso dentro de este objetivo.

Etapa #1: Preparación de la investigación.

Fase 1: Revisión de la bibliografía existente sobre los costos de calidad.

Para el desarrollo de esta fase se realizó un estudio y análisis de los documentos relacionados con la gestión de la calidad en la actividad comercializadora, desde el criterio de autores, tanto nacionales como internacionales, que sirvieron en la conformación del marco teórico referencial. Esta revisión les permitió a la autora conocer detalladamente los conceptos de costos, calidad, costos de calidad, la clasificación de los costos de calidad, los elementos que lo integran y los procedimientos que se aplican para el cálculo y determinación del costo de calidad.

Adicionalmente la autora consulto documentos internos de la organización como el Manual de Gestión de la Calidad, dado que la Tienda La Elegante no posee uno propio, se verifica además la ausencia de documentos sobre costos de calidad ni que identifique o cuantifique los mismos en los procesos de alimento y aseo de la propia unidad.

Para la realización de esta fase se utilizaron el método analítico-sintético, el histórico-lógico y la herramienta investigativa de la revisión documental o análisis documental.

Fase 2: Selección y conformación de un grupo de trabajo de apoyo a la investigación.

En la selección del grupo de trabajo se tuvo en cuenta como condición fundamental que estuviera conformado por especialistas y técnicos que presentan un conocimiento profundo de costos, calidad y servicios directos al cliente, conocimiento de la actividad que se ejecuta en la tienda referida y experiencia laboral, de esta forma se garantizó rapidez, operatividad y seriedad en la información. El grupo de trabajo quedó conformado como se muestra en la siguiente tabla No 1.

Tabla No 1.

Integrantes del grupo de trabajo conformado para el desarrollo de la investigación.

Nombre	Cargo	Nivel de escolaridad	Años de experiencia en la actividad
Celia Teresa Aguirre Zulueta	administradora	Superior	15 años
Gleysis Alvarez Rodriguez	Cajera de línea	medio	8 años
Yudenia Rodriguez Mendoza	Cajera de línea	medio	10 años
Nodainys López Guevara	contadora	medio	5 años
Yerislidis Casanova Garcia	comercial	medio	3 años
Lilieth Santana Fernández	J 'dpto. contabilidad	superior	5 años

Fuente: elaboración propia.

Para la confirmación de este grupo de trabajo se tuvo en cuenta a consideración de la autora, los cargos que desempeñan los integrantes, así como sus años de experiencia laboral, método por el cual se posicionaron en la tabla. Se basa fundamentalmente en la selección de personal de diferentes áreas, con el objetivo de poder obtener a través de la tormenta de ideas y el criterio de cada uno de ellos una visión general del funcionamiento de los costos, de manera tal que todo el equipo de trabajo tuviera una idea más abarcadora del tema abordado; tanto en los servicios como en las operaciones contables diarias.

Para la elaboración de esta fase se utilizó como herramienta investigativa la observación participante, la entrevista y como apoyo a la investigación el trabajo en grupo.

Fase 3: Familiarización del grupo seleccionado con la investigación.

Una vez seleccionado el grupo de trabajo se procedió a su preparación, ofreciendo las vías más eficaces para desarrollar las diferentes habilidades, con la aplicación del

método investigativo observación participante (La autora consideran pertinente aclarar que la observación participante se puede emplear indistintamente, en correspondencia con la dimensión del aspecto del proceso investigativo de que se trate, como herramienta, como procedimiento o como método). Se realizó un recorrido por las áreas de la entidad objeto de estudio, donde se incluyeron las áreas de exposición de productos a la venta, área de venta, almacén, exteriores y equipamientos, acompañados por la administradora de la entidad. 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 la consulta a las disposiciones de la normas de calidad y lo más reciente en las directivas sobre la protección al consumidor.

En el desarrollo de esta fase se emplearon además las herramientas investigativas de la entrevista no estructuradas y el apoyo del trabajo en grupo.

Etapa #2: Desarrollo de la investigación.

Fase 1: Selección de los costos elegidos de la entidad, asociados a los servicios que se brindan.

Los costos asociados al servicio de comercialización y su explicación se detallan a continuación.

✓ Materiales para envase: comprende el consumo de los materiales que se utilizan por la unidad, en el desarrollo de sus actividades comerciales, tales como: jabsas plásticas, cinta adhesiva, papel para envolver, cajas, los que garantizan la entrega de la mercancía al consumidor.

✓ Mermas: en esta cuenta se contabilizan las mermas por deterioro tanto de los productos de alimento como de aseo

✓ Materiales de aseo y limpieza: son todos aquellos utensilios y líquidos que requiere el personal de limpieza para el desempeño de su trabajo.

✓ Mantenimiento y reparación de locales: comprende los costos por servicios de albañilería, eléctricos, plomería carpintería y otros destinados al mantenimiento corriente que se realiza en locales propios de la entidad.



- ✓ Mantenimiento y reparación de equipos y otros bienes: comprende los costos incurridos en el mantenimiento de los equipos en uso por la entidad, como son, equipos de refrigeración y muebles de todo tipo.
- ✓ Servicios de protección: incluye los costos destinados a garantizar la seguridad y protección de los bienes en poder de la entidad, como pueden ser servicios de cerrajería, recarga de extintores, mantenimiento y reparación de sistemas de alarmas y sistemas contra incendios.
- ✓ Rotulación: comprende los costos relacionados con la fijación de letreros, logotipos, adornos, señalizaciones, en medios de transportes y otros lugares inmóviles.
- ✓ Servicios profesionales: comprende los costos por conceptos de honorarios a contadores, auditores, abogados, ingenieros, artistas de cualquier manifestación cultural, cuando estos profesionales brinden sus servicios a la entidad.
- ✓ Servicios vigilancia traslado de valores: comprende los costos referidos a la vigilancia y seguridad sobre los bienes de la entidad, por el pago del servicio de traslado y depósito bancario del efectivo, incluye el costo de los modelos y materiales que se utilizan como son las bolsas de seguridad, cartas de porte y otros. Comprende además el importe correspondiente al servicio de custodia que prestan entidades especializadas en ese tipo de protección.
- ✓ Electricidad: se utiliza el consumo eléctrico en general en la entidad.
- ✓ Servicios utilización de inmuebles: incluye el costo por la utilización del inmueble perteneciente a la Inmobiliaria CIMEX.
- ✓ Otros servicios: se registran los servicios de fumigación, inspección, distribución y de recogida de basura.
- ✓ Pérdidas y provisiones: representa el importe de las pérdidas por deterioro o daño de los recursos que se originan o detectan al efectuarse cualquier comprobación de las cualidades físicas de las existencias de activos corrientes o de activos fijos tangibles. Las provisiones representan aquellas estimaciones de pérdidas futuras cuya parte

proporcional se registra en el periodo actual como una forma de distribuir los efectos de disminución del resultado que dichas pérdidas ocasionen en el periodo que se produzcan.

✓ Pago de 10 CUC sustitutivo del módulo de aseo: es el pago que se realiza a los trabajadores para que realicen la compra de aseo para mantener una buena higiene personal.

✓ Alimentos para trabajadores: es el pago que se efectúa por concepto de comedor a los trabajadores incluyendo la merienda que se les asigna por exceder las 12 horas de la jornada laboral.

✓ Costos por pérdidas: incluye las pérdidas por desastres naturales, por robos que pueden suceder por ser un local de autoservicio y las destrucciones provenientes de mermas.

✓ Salario: se estima un 20% del salario del especialista comercial (\$450.00) que dentro de sus funciones está atender la calidad y un 20% del salario del Técnico de seguridad y protección (\$380.00).

✓ Tasa por la Radicación de Anuncios y Propaganda Comercial: son las propagandas y anuncios que se ponen a la vista en fechas señaladas.

✓ Pérdidas de ventas futuras: se estima un 1% de las ventas (\$ 630 600.00) por descontento de los clientes.

✓ Tratamiento a clientes insatisfechos: se estima un 0.5% de las ventas (\$630 600.00) por las reclamaciones de los clientes.

✓ Devoluciones de venta: mercancía devuelta por estar en mal estado.

Etapas II. Identificación de los costos de calidad

Paso II.1 Identificación de los costos de calidad en los documentos contables.

Después de haber consultado los Gastos por Elementos y Subelementos del objeto de estudio en cuestión se analizaron las partidas de costos que aparecen en el mismo

utilizando el procedimiento planteado en el capítulo anterior para identificar los costos asociados a la calidad, los cuales se exponen en la siguiente tabla.

**Tabla1.** Identificación de los Costos de Calidad

<b>Elementos</b>	<b>Saldo</b>
Materiales para envase	\$3994.00
Mermas	3304.00
Materiales de aseo y limpieza	95.00
Mantenimiento y reparación de locales	330.00
Mantenimiento y reparación de equipos y otros bienes	2709.00
Servicios de protección	253.00
Rotulación	813.00
Servicios profesionales	644.00
Servicios vigilancia traslado de valores	6178.00
Electricidad	15768.00
Servicios utilización de inmuebles	3994.00
Otros servicios	1299.00
Pérdidas y provisiones	10359.00
Pago de 10 CUC sustitutivo del módulo de aseo	1560.00
Alimentos para trabajadores	1055.00
Costos por pérdidas	12301.00
Salario	166.00
Pérdidas de ventas futuras	6306.00
Tratamiento a clientes insatisfechos	3153.00
Tasa por radicación de anuncios y propaganda	30.00
Devoluciones de venta	12602.00
<b>Total</b>	<b>\$86311.00</b>

**Fuente:** elaboración propia

#### Paso II.1. Clasificación de los costos de calidad

Para la confección de esta fase se utilizó el método investigativo de análisis de documentos y como herramienta la observación participante y el trabajo en grupo.

Fase 2: Clasificación de los costos totales de calidad.

Tabla No. 2 Costos de calidad de la tienda La Elegante

Tipos de costos	Costos de evaluación	Costos de prevención	Costos de fallas externas	Costos de fallas internas.
Materiales para envase		X		
Mermas				X
Materiales de aseo y limpieza		X		
Mantenimiento y reparación de locales		X		
Mantenimiento y reparación de equipos y otros bienes		X		
Servicios de protección		X		
Rotulación		X		
Servicios profesionales	X			
Servicios vigilancia traslado de valores		X		
Electricidad		X		
Servicios utilización de inmuebles		X		
Otros servicios		X		
Pérdidas y provisiones				X
Pago de 10 CUC sustitutivo del módulo de aseo		X		
Alimentos para trabajadores		X		
Costos por pérdidas				X
Salario	X			
Tasa por la Radicación de Anuncios y Propaganda Comercial		X		
Pérdidas de ventas futuras			X	
Tratamiento a clientes insatisfechos			X	
Devoluciones en Ventas			X	

Fuente: elaboración propia.

La tabla No. 2 muestra la clasificación de los costos de calidad asociados a la Tienda La Elegante. Para la confección de esta fase se utilizó el método investigativo de análisis de documentos y el trabajo en grupo.

Fase 3: Cuantificación de los costos de calidad.

En el año 2017 la tienda La Elegante incurre en los siguientes costos de calidad.

Tabla No. 3: Cuantificación de los costos de calidad.

Tipos de costos	Costos de evaluación	Costos de prevención	Costos de fallas externas	Costos de fallas internas.
Materiales para envase		\$3994.00		
Mermas				\$ 3 304.00
Materiales de aseo y limpieza		95.00		
Mantenimiento y reparación de locales		330.00		
Mantenimiento y reparación de equipos y otros bienes		2709.00		
Servicios de protección		253.00		
Rotulación		813.00		
Servicios profesionales	644.00			
Servicios vigilancia traslado de valores		6178.00		
Electricidad		15768.00		
Servicios utilización de inmuebles		3394.00		
Otros servicios		1299.00		
Pérdidas y provisiones				10 359.00
Pago de 10 CUC sustitutivo del módulo de aseo		1560.00		
Alimentos para trabajadores		1055.00		
Costos por pérdidas				12 301.00
Salario	166.00			
Tasa por la Radicación de Anuncios y Propaganda Comercial		30.00		
Pérdidas de ventas futuras			6306.00	
Tratamiento a clientes insatisfechos			3153.00	
Devoluciones en ventas			12 602.00	
Total de costos	\$ 810.00	\$ 37 478.00	\$ 22 061.00	\$ 25 964.00
Total de costos de calidad	\$ 86 313.00			

Fuente: elaboración propia a partir de los diferentes documentos consultados en el transcurso de la investigación.

Después de clasificar las partidas de costos en: evaluación, prevención, fallos internos y externos se calculará el costo total de calidad, que no es más que la suma de todas las partidas de costos mencionadas anteriormente y que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4: costo total de calidad de la tienda La Elegante.

<b>Clasificación</b>	<b>Saldo</b>
Costos de Prevención	\$37478.00
Costos de Evaluación	810.00
Fallos Internos	25964.00
Fallos Externos	22 061.00
Costo Total de Calidad	\$ 86 313.00

Fuente: Elaboración propia

Se realizó un análisis detallado de los documentos además de las entrevistas realizadas al personal administrativo, trabajadores y personal de economía, (ver anexo 3) para asegurar la efectividad en el procesamiento de los datos y la presentación de los resultados, apoyados en el algoritmo para determinar las partidas relacionadas con la calidad, obteniendo la clasificación de los costos que se muestran a continuación.

**Fuente:** elaboración propia

Se puede apreciar al calcular el costo total de calidad que los costos de prevención muestran el mayor saldo seguido por los de evaluación y fallas internas.

Etapas III. Evaluación de los costos de calidad

Paso III.1 Identificación de los costos que más peso tienen dentro del costo total de calidad.

Después de conocer el costo total calcularemos el peso específico de cada una de las partidas que conforman evaluación, prevención y fallas así como el monto y el por ciento que representan cada una de estas clasificaciones del valor del costo total de calidad.

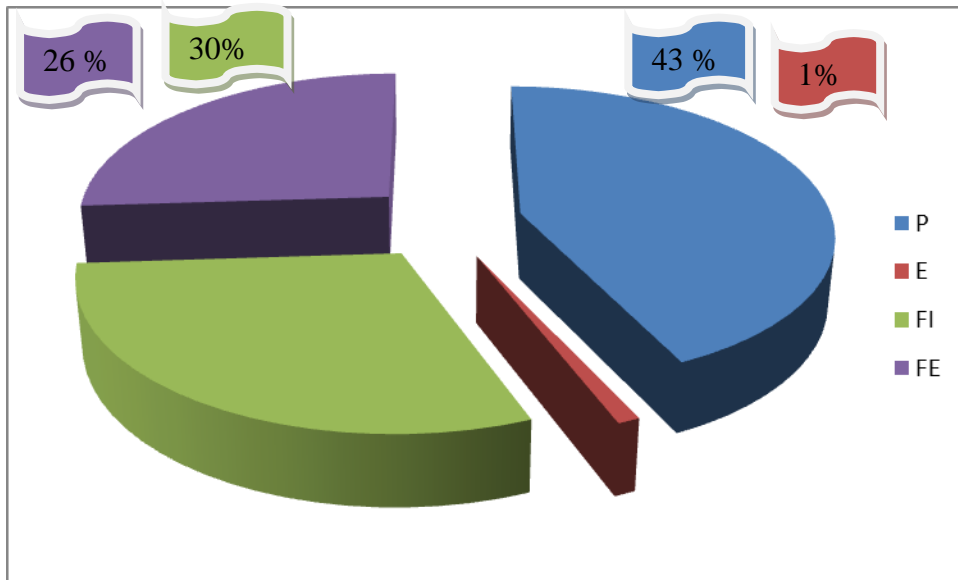
El peso específico se calcula dividiendo la partida entre el costo total y multiplicando por 100.

**Tabla 5.** Peso Específico de los Costos de Calidad

<b>Elementos</b>	<b>Saldos</b>	<b>%</b>
Costos de Prevención	\$ 37 478.00	0.43
Costos de Evaluación	810.00	0.01
Fallos Internos	25 964.00	0.30
Fallos Externos	22 061.00	0.26
Costo Total de Calidad	\$ 86 313.00	100%

**Fuente:** elaboración propia

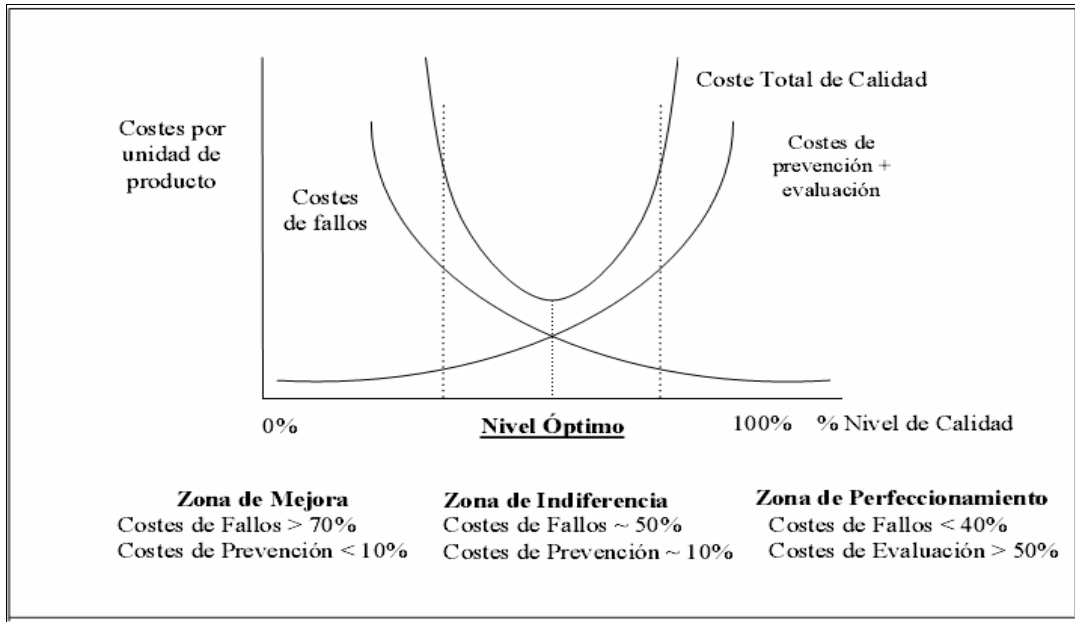
Gráfico No 1 Relación de los costos de calidad con respecto al costo total de calidad



Se observa que dentro de los costos de calidad sin lugar a dudas los costos de prevención muestran los valores más elevados seguido de las fallas internas debido a que la entidad invierte más recursos en prevención que en las restantes clasificaciones por lo que no se debe descartar la necesidad de prestar mayor atención a la realización de auditorías que posibilite minimizar los errores que se cometen en el transcurso del servicio que se presta.

Queda evidenciado en el estudio realizado que en el caso de la entidad comercial que se estudia aplicando este procedimiento señalado, el problema de la evaluación es determinante, acompañado por las fallas internas. Esto se aprecia con mayor nitidez en la gráfica que se presenta al final del análisis del procedimiento.

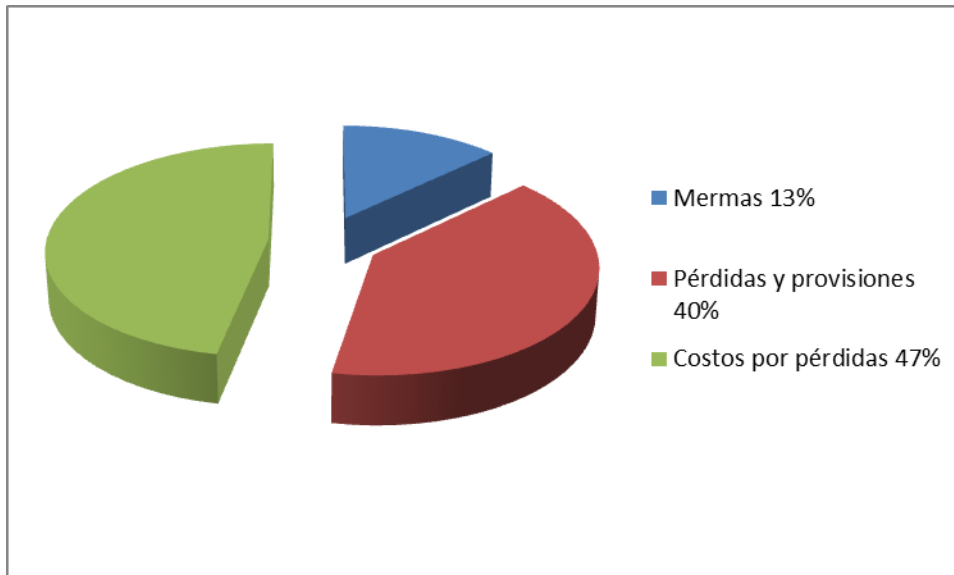
Para la confección de esta fase se utilizó el método investigativo de análisis de documentos y como herramientas la observación participante.



**Fuente:** Juran (1988)

Con respecto a lo que mide el modelo clásico de la curva de Juran a la entidad no podemos ubicarla en ninguna de las 3 zonas ni mejoras, indiferencias y perfeccionamiento pero se puede hacer un análisis de costo beneficio comparando el costo total de calidad.

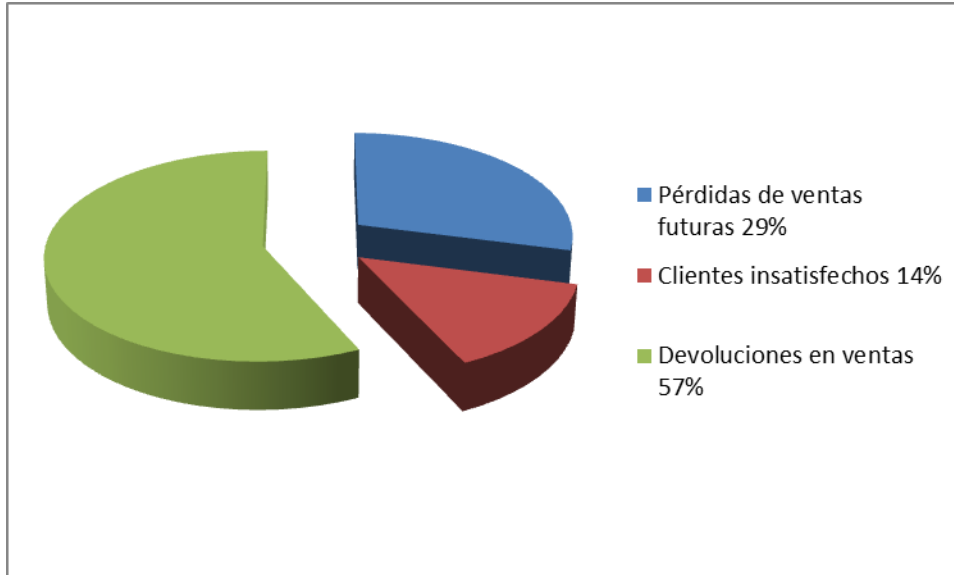
### Gráfico No 2 Análisis de las fallas internas



**Fuente:** elaboración propia



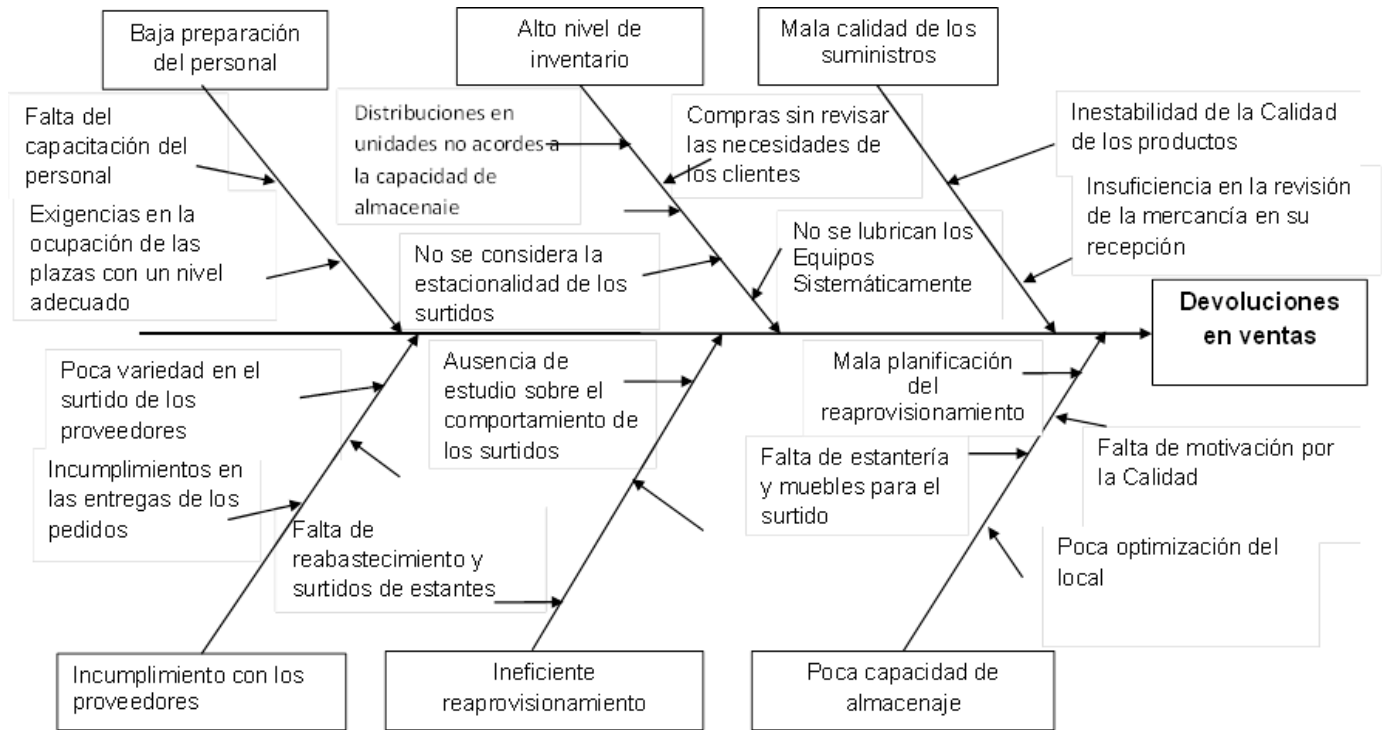
### Gráfico No 3 Análisis de las fallas externas



**Fuente:** elaboración propia

#### **Paso 6.** Identificación de la partida que más incide dentro del costo de mayor peso

A partir del análisis del costo que mayor peso tienen dentro del costo total de calidad, que este se evidencia en las fallas totales, que son las de mayor peso dentro pues las mismas representan el 56%, se evalúa cuál de sus partidas posee mayor saldo y la de monto más elevado son las devoluciones en ventas con un saldo de \$ 12 602.00, mostrando un 26% del total de fallas que asciende a \$ 48 025.00



## **Propuesta de medidas a la dirección de la entidad**

1. Incrementar el control durante la revisión de la entrada de los productos para evitar las pérdidas por mermas y deterioros.
2. Elaborar un procedimiento a seguir que establezca los requisitos a cumplir durante el proceso de calidad.
3. Realizar un sistema de encuestas mensuales para demostrar las insatisfacciones de los clientes.
4. Realizar investigaciones de mercado que permitan profundizar en las necesidades de los clientes.
5. Planificar acciones de capacitación para los empleados en técnicas de servicio de protección al cliente.

## Conclusiones

1. La sistematización de la bibliografía consultada constituye una fuente de análisis para la definición de elementos teóricos conceptuales que proporcionan un sustento científico a la investigación, definiendo los costos de calidad como una herramienta para la toma de decisiones.
2. Las bases teóricas y metodológicas del procedimiento utilizado se concretan en tres etapas y seis pasos que constituyen una herramienta científica para el análisis de los costos de calidad.

## Recomendaciones

1. Trabajar en el mejoramiento y perfeccionamiento de la calidad del servicio en la tienda El Elegante Matanzas en aras de eliminar las deficiencias actuales que afectan la calidad.
2. Confeccionar un plan de acción con la propuesta de mejoras que se propone en la investigación.
3. Adecuar y perfeccionar el sistema contable actual respecto a la temática abordada en la investigación con el propósito de lograr una mejora continua.
4. Aplicar de forma sistemática este procedimiento en la Tienda, donde el departamento de contabilidad sea el responsable de calcular y contabilizar el costo de calidad.
5. Lograr que la tienda implemente la investigación de forma inmediata y la haga extensiva de forma general a las otras tiendas, además de capacitar a directivos y trabajadores en la temática de costos de calidad

## Bibliografía

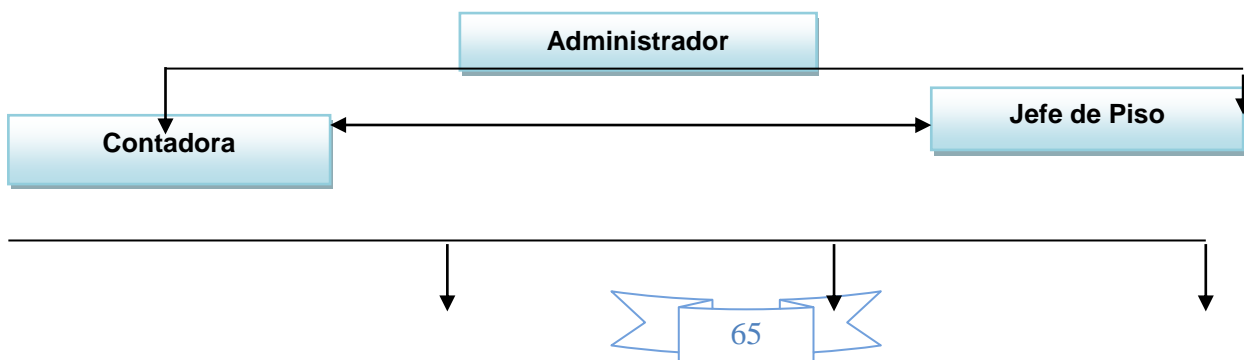
- Amat O. Costos de calidad y de no calidad. Segunda Edición. Editorial Gestión España. 1993
- Campanella J. Fundamentos de los costos de calidad, lineamientos y prácticas. Mc Graw Hill Interamericana Editores. SA.1997
- Ceballos Acosta A. Los costos de calidad. Empresa Gestión del Conocimiento y la Tecnología. GECYT. 2010
- Colectivo de autores. Contabilidad Tomo I. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1999.
- Colectivo de autores. Contabilidad Tomo II. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1999.
- Colectivo de Autores. Contabilidad de Costos II. Editorial del Consejo Nacional de Universidades. La Habana. 1965.
- Contabilidad de costo Wiki pedía (la enciclopedia libre Wikipedia/org)
- Crosby B. (1989) La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad. Editorial Continental. México
- Crosby B. (1991) La calidad no cuesta. CECSA. México
- Crosby B. (2002) Biografía de Philip Crosby
- Cuatrecasas L.L. (1999) Gestión Integral de la Calidad. Implantación, control y certificación. Edición Gestión 2000. S.A. Barcelona.
- Deming W.E (1989) Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. España: Editorial Díaz de Santos
- Enciclopedia Digital. Microsoft. Encarta 2007
- Esparragoza A. Sistemas de calidad total y costos asociados en la calidad. Carrera Ingeniería Industrial. Universidad Politécnica (UNEXPO), Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.
- Harrington J. (1990) El costo de la mala calidad. Grupo editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Harrington H.J. (1993) Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc Graw –Hill. Co Santa Fé de Bogotá
- Homgren, Charles, T. Contabilidad de Costo I. Editorial Mc Graw -Hill. México. 1991.
- Homgren, Charles, T. Contabilidad de Costo II. Editorial Mc Graw- Hill. México 1991.
- Homgren, Charles, T. Contabilidad de Costo III. Editorial Mc Graw- Hill. 1991, México.
- Ishikwa K.(1988) ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Ciudad de La Habana. Editorial Revolucionaria.
- Ishikawa K. (1994) Introducción al control de la calidad Díaz de Santos. Madrid.
- Juran y Gryna (1993) La función de la calidad. Manual de control de la calidad. Sección 2. Cuarta Edición. Editorial Mes.
- Juran, J. (1990).El liderazgo para la calidad. Madrid, Ediciones Díaz Santos.

- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Aprobado el 18 de abril del 2011. La Habana, 2011.
- Masser,W.(1957).“*TheQualityManagerandQualityCosts*”*IndustrialQualityControl*.October57.452
- NC ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
- NC ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos
- NC ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.
  - Oña Aldama N. Diseño de una metodología para el cálculo de los costos de calidad. [http://bus.sld.cu/revistas/far/vo132\\_2\\_98/far06298.htm](http://bus.sld.cu/revistas/far/vo132_2_98/far06298.htm)RevCubanaFarm 1998,32(2):113\_
- Otaño M. Procedimiento para determinar los costos de calidad en empresas productivas. Universidad Matanzas. 2014

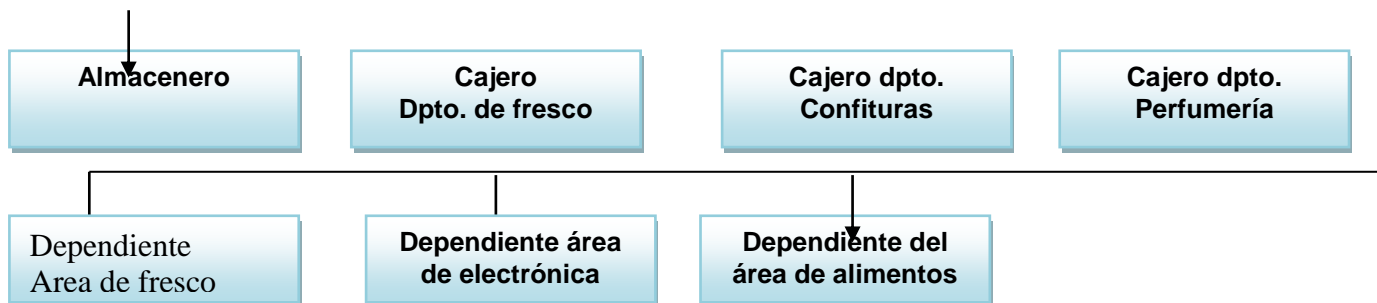
# Anexos

## Anexos

Anexo 1. Organigrama de la tienda El Elegante matanzas de la corporación cimex Matanzas







**Fuente:** elaboración propia

Anexo 2

Veamos un ejemplo: **Guía de la evaluación de la calidad del servicio**

No	Característica	Total de requisitos	Puntuación		%
			a obtener	obtenida	
1	Comunicación con el cliente	14	10	6	60
2	Profesionalidad y cordialidad,	12	9	9	100
3	Elementos tangibles del servicio	25	20	15	75
4	Elementos tangibles del producto	18	18	17	94.4
5	Fiabilidad	20	13	10	76.9
6	Seguridad	27	24	21	87.5
<b>TOTAL</b>		<b>116</b>	<b>94</b>	<b>78</b>	<b>82.97</b>

## 7.2 Análisis de los resultados:

**7.2.1-** De 90 a 100 % de los requisitos cumplidos el servicio se evaluará de **bien**, de 89 a 76 % **regular** y si es igual o menor de 75 % **mal**.

**7.2.2-** Se considera el servicio no conforme cuando se obtenga una evaluación de la calidad de 75 % o menos de los requisitos evaluados de bien o exista un requisito identificados en la Guía como; **Requisito que por sí**

solo determina la conformidad del servicio, a partir de lo cual se registrará la no conformidad según el procedimiento de no conformidades acciones correctivas y preventivas establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad.

- 7.2.3- Los requisitos que obtengan evaluación de 0 puntos si no tienen solución inmediata se hará un análisis de las causas para tomar la acción correctiva correspondiente.
- 7.2.4- El análisis debe realizarse por cada servicio, profundizando en las características y requisitos más afectados, auxiliándose de técnicas estadísticas.

## 8. Registros:

### 8.1 Guía de la evaluación de la calidad del servicio

Los resultados obtenidos en cada evaluación se registrarán en el formato de la guía.

Los registros se conservarán por los responsables de su aplicación por un término no menor de dos años en los archivos de la entidad en forma de expediente en soporte de papel o en soporte magnético. Para el del control interno de la calidad aplicado por la Sucursal, el especialista de calidad deberá conservar los registros.

## ANEXO A

### REQUISITOS PARA EVALUAR LA CONFORMIDAD DE LA CALIDAD APARENTE

- 1- **Etiqueta:** bien colocada, buen estado, visible, limpia, litografiada con la fecha de producción y/o vencimiento y la información necesaria para el cliente, no estar borrosa o afectada por el código de barra u otra interrupción.
- 2- **Envases:** sin oxidaciones, abolladuras, rotas y con deformaciones.
- 3- **Hermeticidad:** correcto sellado y bien pegados.
- 4- **Calidad del producto:** que corresponda con los requisitos establecidos por el fabricante y la etiqueta del producto, correcto acabado, que permita ejecutar las prestaciones que indica el fabricante, no presencia de partículas extrañas e impurezas.
- 5- **Cantidad contenida del envase:** que corresponda con los parámetros establecidos por el fabricante y la etiqueta del producto.
- 6- **Peso:** que corresponda con las especificaciones del etiquetado.
- 7- **Aspecto del producto:** homogéneo y se corresponda con los parámetros del fabricante en cuanto a color, olor, textura.

- 8- **Tallas:** que corresponda con las medidas estándar y señaladas en etiquetas o envases y la pactada con el fabricante.
- 9- **Accesorios o complementos:** que corresponda en cantidad y calidad con lo indicado por el fabricante en el envase, manuales o contrato.
- 10- **Funcionalidad:** que permita correcta manipulación, uso y ensamblaje del producto, comodidad y protección al cliente.
- 11- **Conservación:** adecuada temperatura de almacenamiento y venta de acuerdo a lo indicado por el fabricante en la etiqueta o los parámetros establecidos para los alimentos, utilización de humidificadores donde se requiera, condiciones adecuadas de ventilación, lugar seco, etc.

## Anexo B

### GUÍA PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL COMERCIO MINORISTA

Unidad \_\_\_\_\_ Complejo \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Plan de ingresos \_\_\_\_\_ Real acumulado \_\_\_\_\_ % \_\_\_\_\_ Real del mes \_\_\_\_\_ % \_\_\_\_\_

Características y requisitos de los productos y servicios	Evaluación		
	NP	Bien	Mal
<b>1- Comunicación con los clientes.</b>			
1.1 Tener el cartel exterior con el nombre de la unidad, visible y con estética.			
1.2 Poner en las puertas de entradas el horario de apertura y cierre e indicar hale o empuje.			
1.3 Informar los derechos del consumidor y situar el buzón y/o libro de quejas y sugerencias y el número de teléfono del consumidor en lugar visible.			
1.4 Anunciar los productos con su precio de venta y tallas, ofertas de rebajas y servicios complementarios.			

Características y requisitos de los productos y servicios	Evaluación		
1.5 Informar en idioma español en etiquetas, catálogos o por el vendedor sobre el uso y consumo de los productos.			
1.6 Situar el POS en lugar visible y de fácil acceso.			
1.7 Donde esté autorizado, la música o cualquier medio de ambientación o información deben estar con niveles de ruido bajos y agradables a los clientes.			
1.8 <b>Tienda</b> -Indicar la ubicación de los departamentos y del guarda bolsos.			
1.9 <b>Tienda</b> -Informar sobre las condiciones de la garantía comercial y las facilidades de reparación o reposición de los equipos.			
TOTAL			
<p style="text-align: center;"><b>2- Profesionalidad y Cordialidad.</b></p>	<b>NP</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>
2.2 Trabajar con rapidez para evitar aglomeraciones de clientes o esperas innecesarias durante el servicio.			
2.3 Saludar, atender y despedir al cliente con amabilidad.			
2.4 Tener conocimiento de los productos que se ofertan y gestionar su venta.			
2.5 Ser disciplinado, evitar conversaciones no asociadas al servicio, se prohíbe la ingestión de alimentos y fumar en las áreas de trabajo.			
2.6 Estar capacitado para realizar el servicio según las normas y manuales establecidos. Ser competente para el cargo.			
2.7 No tener objetos personales en las áreas de trabajo.			
2.8 Ser receptivo ante quejas, reclamaciones o sugerencias de los clientes y comunicarlas al supervisor.			
2.9 <b>Tienda</b> Asegurar que el cliente revise el equipo seleccionado hasta su conformidad en cuanto a su buen estado y funcionamiento.			

3- Elementos tangibles del servicio.	NP	Bien	Mal
3.1 Que el inmueble esté en buen estado constructivo que asegure el confort, la iluminación, climatización o ventilación requerida, incluye los toldos y sombrillas si existen.			
3.2 Mantener el mobiliario y los equipos tecnológicos en buen estado técnico.			
3.3 Los equipos de refrigeración y congelación de alimentos deben funcionar correctamente, no tener grietas, oquedades o juntas que ocasionen la acumulación de suciedades y dificulten su limpieza.			
3.4 La unidad debe mantenerse ordenada, sin cajas vacías, bultos u otros obstáculos y con impecable higiene.			
3.5 El almacén debe estar organizado, limpio, con los productos almacenados según las normas y con el control establecido.			
3.6 Contar con las jabas y los utensilios e insumos que requiera la venta y el servicio.			
3.7 Que los servicios sanitarios se mantengan en buen estado físico e higiénico y no les falte el agua.			
3.8 Contar con contenedores para basura o desechos sólidos, disponer de áreas para evacuarlos, en todos lo casos con tapas, limpios, en buen estado y con el nylon colector en su interior.			
3.9 Asegurar el buen funcionamiento de las campanas de extracción de aire caliente, trampas de grasas, fosas.			
3.10 Debe haber orden e higiene del entorno y visibilidad agradable hacia el interior de la unidad.			
3.11 <b>Tienda</b> Contar con carros o cestas para el uso del cliente en las áreas de auto servicio de las unidades grandes.			

3.12	Tienda- Que los probadores cuenten con colgadores y espejos en las áreas de ventas de confecciones.			
3.13	Tienda- Tener banquetas, espejos y calzadores en las áreas de venta de calzados.			
3.14	Tienda- Mantener el buen estado de los probadores de equipos electrodomésticos, luminarias y baterías y señal de video.			
<b>Total</b>				
<b>4- Elementos tangibles del producto a la venta.</b>		<b>NP</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>
4.1	Cumplir con la calidad aparente definida para los productos.			
4.2	Mantener la temperatura de los alimentos y su registro; para refrigeración $\leq 4^{\circ}$ C, congelación $\leq -18^{\circ}$ C. Requisito que por sí solo determina la conformidad del servicio.			
4.3	La exhibición de los productos debe ser atractiva, ordenados, con presencia, libres de suciedad, los alimentos convenientemente separados del resto en estantes o sobre pallets.			
4.4	Tener la oferta de marcas propias y darle tratamiento diferenciado que esta indicado por Cimex.			
4.5	Dar el tratamiento establecido a los productos perecederos y mantenerlos bajo estricto control.			
4.6	Tienda- Los productos que lo requieran deben contar con sus partes y accesorios correspondientes.			
<b>Total</b>				
<b>5- Fiabilidad.</b>		<b>NP</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>
5.1	Asegurar el reaprovisionamiento del piso, los estantes llenos.			
5.2	Asegurar la existencia de productos estrellas y surtido acorde al módulo y a la carta menú.			

5.3	Cumplir el esquema del flujo tecnológico aprobado que facilite una correcta disposición de las áreas que permitan al cliente moverse cómodamente.			
5.4	Asegurar que no se interrumpa el servicio por roturas de los equipos, cambio de turno, horario de almuerzo, arqueo de cajas registradores o falta de fluido eléctrico.			
5.5	No ofertar productos en mal estado o mezclados con mermas o productos con características incompatibles. Requisito que por sí solo determina la conformidad del servicio.			
5.6	Ubicar el display de la caja registradora iluminado, bien orientado y visible.			
5.7	Entregar el Ticket o vale de venta y el vuelto si corresponde o presentación de la cuenta en caso de servicio a mesa.			
5.8	Asegurar que no se violen los precios oficiales fijados a los productos y servicios e informarlos visibles a los clientes. Requisito que por sí solo determina la conformidad del servicio.			
5.9	Garantizar la no existencia de productos ajenos al inventario ó realizar servicios no establecidos para la unidad. Requisito que por sí solo determina la conformidad del servicio.			
5.10	Cumplir el horario establecido para la apertura y el cierre se la unidad.			
5.11	Asegurar el control del vencimiento de productos y rotación correcta, tanto en almacén como en áreas de elaboración o venta.			
5.12	<b>Tienda</b> Dar el tratamiento comercial a las mercancías según planimetría mercantil establecida en los manuales.			
5.13	<b>Tienda</b> La balanza de comprobación para productos de peso variable debe estar en lugar visible y de fácil acceso.			

5.14 <b>Tienda-</b> Garantizar un servicio ágil y seguro de guardabolsos.			
<b>6- Seguridad.</b>	<b>NP</b>	<b>Bien</b>	<b>Mal</b>
6.1 Poseer el Certificado Comercial y otras licencias obligatorias actualizadas. Requisito que por sí solo determina la conformidad del servicio.			
6.2 Contar con los extintores aptos para el uso y en lugar adecuado			
6.3 Tener adecuadamente situados y organizados los productos para evitar accidentes a los clientes.			
6.4 Asegurar que los equipos de medición estén en buen estado técnico verificado y/o calibrado. Requisito que por sí solo determina la conformidad del servicio.			
6.5 Asegurar el buen estado de las rampas, escaleras, pasamanos y elevadores.			
6.6 Tener los productos químicos debidamente etiquetados, en buen estado los envases y señalizados para su uso.			
6.7 Colocar las sustancias químicas en lugares estables y en la parte inferior de los estantes para evitar accidentes.			
6.8 Evitar tupiciones, contaminaciones o salideros. Requisito que por sí solo determina la conformidad del servicio.			
6.9 La Pintura, diluentes y otros productos químicos que emanen gases deben estar en lugares ventilados y separados de los alimentos. Requisito que por sí solo determina la conformidad del servicio.			
6.10 Garantizar el acceso de clientes con limitaciones físicas, no tener barreras arquitectónicas.			
6.11 Asegurar la no existencia de animales y vectores en la unidad. Requisito que por sí solo determina la conformidad del servicio.			



6.12 Cumplir con la señalización y protección de las instalaciones eléctricas, (tomas, cables desprotegidos sobre todo por donde pasan los clientes, otros).			
Total			
Total General			
<b>Evaluación obtenida</b>			<b>%</b>

### Anexo3

Corporación Cimex S.A.  
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

\*FOLIO: \_\_\_\_\_

POR FAVOR, CONCÉDANOS UN MINUTO DE SU TIEMPO Y MARQUE SU RESPUESTA A CADA PREGUNTA O ASPECTO CON UNA CRUZ (X) EN EL CIRCULO QUE CORRESPONDA A SU CRITERIO.

(SI NO TIENE CRITERIO PARA RESPONDER ALGÚN ASPECTO DÉJELO EN BLANCO Y PASE AL SIGUIENTE)

(SI NO TIENE CRITERIO PARA RESPONDER ALGÚN ASPECTO DÉJELO EN BLANCO Y PASE AL SIGUIENTE)

- ¿Qué tan satisfecho está usted con los aspectos que se detallan a continuación respecto a los productos y servicios que se ofrecen aquí, al personal y a las condiciones de esta instalación?

	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
1. Variedad de la oferta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Calidad de la oferta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Existencia de los productos buscados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Tiempo de espera para ser atendido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tiempo para pagar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Profesionalidad de los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Apariencia o Porte de los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Higiene de la Unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Facilidades para realizar la compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Cumplimiento del horario de servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Compró, consumió o utilizó HOY algún producto o servicio en esta unidad?

Si

No ¿Por qué?

Marque abajo el (o los) motivo(s) por los cuales no lo hizo



Solo vino a mirar

Lo trataron mal

Había mucha cola

Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Había interrupción en el servicio

No encontró lo que buscaba

3. De no haber encontrado lo que buscaba, relacione brevemente más abajo los productos o servicios que no encontró:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. Para terminar, ¿qué UD. sugeriría para mejorar la oferta y el servicio en esta Unidad?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

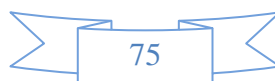
5. Edad: \_\_\_\_ años

6. Sexo:  Masculino

Femenino

7. Provincia donde vive: \_\_\_\_\_

*¡Muchas Gracias!*



**SOLO PARA USO DE LA OFICINA:**

**Nombre de la Unidad:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Municipio:** \_\_\_\_\_

**Provincia:** \_\_\_\_\_

**Entrevista efectuada en:**  Tienda Panamericana  Gastronomía  Photoservice  
 Servi centro

<b>Gasto</b>											Fecha: 13/02/2018		
* -- Todos los Elementos de Gasto - * -- Todos los SubElementos de Gasto -													
<b>Unidad : TP.LA ELEGANTE</b>											Moneda: CUC y C Periodo		Diciembre/2017
											<b>Análisis del Mes</b>		<b>Análisis del Acumulado</b>
<b>Indicador</b>	<b>Anterior</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%Cump</b>	<b>%Crec</b>	<b>Anterior</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%Cump</b>	<b>%Crec</b>			
1 -- Total Retribuciones	5234	5793	4809	83	92	83496	67472	58801	87	70			
111 -- Salarios	3582	3990	3109	78	87	39418	46410	38352	83	97			
112 -- Descanso retribuido	436	478	442	92	101	7331	5567	5091	91	69			
115 -- Pago por Rendimiento	199	0	377	0	190	22549	0	3925	0	17			
116 -- Pago Adicional del Perfeccionamiento Emp.	951	1200	808	67	85	12917	13995	10676	76	83			
117 -- Otros Pagos	65	125	73	58	111	1282	1500	758	51	59			
3 -- Consumo Material	687	782	1471	188	214	9043	9572	9189	96	102			
311 -- Materiales para Envase	556	462	300	65	54	6868	5767	3994	69	58			
315 -- Merma dentro de la norma	0	0	1087	0	0	493	435	3304	759	671			
351 -- Materiales de oficina	110	300	68	23	62	1490	3089	1731	56	116			
354 -- Materiales de aseo y limpieza	15	20	6	32	42	171	184	95	52	56			
355 -- Utensilios,herramientas,eq.menores	0	0	0	0	0	16	80	43	54	269			
360 -- Materiales de consumo humano	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0			
390 -- Otros consumos materiales	5	0	9	0	166	5	0	22	0	418			
4 -- Servicios Recibidos	3468	3088	2993	97	86	39756	38642	39839	103	100			
411 -- Fletes	66	255	128	50	194	2238	3205	2592	81	116			
450 -- Mantenimiento y reparación locales	0	606	155	26	0	1298	758	330	44	25			
452 -- Mantenimiento y reparación equipos	13	115	30	26	222	2774	1346	2709	201	98			
456 -- Servicios de protección	0	0	0	0	0	35	35	253	724	733			
457 -- Rotulacion	0	12	0	0	0	313	119	813	683	259			
462 -- Servicios profesionales	0	50	0	0	0	46	341	644	189	1401			
464 -- Servicios vigilancia traslado de valores	343	325	646	199	188	5657	6245	6178	99	109			
470 -- Electricidad	2095	1000	1411	141	67	14867	14498	15768	109	106			
480 -- Teléfonos, Fax, trams. datos	411	205	258	126	63	4108	3903	4204	108	102			
485 -- Gas y agua	168	80	0	0	0	1127	1153	1053	91	93			
486 -- Servicios utilización de inmuebles	327	350	359	103	110	3930	3943	3994	101	102			
490 -- Otros servicios	44	90	7	8	16	3362	3096	1299	42	39			
7 -- Depreciaciones y Amortizaciones	346	409	491	120	142	4252	4632	6010	130	141			
710 -- Depreciaciones	346	409	491	120	142	4252	4632	6010	130	141			
8 -- Otros Gastos Monetarios	522	503	189	37	36	6693	6086	5707	94	85			
817 -- Pago 10.00 cuc sustituto módulo de aseo	140	160	110	69	79	1650	1920	1560	81	95			
818 -- Compensación monetaria a los cuadros	280	280	0	0	0	3360	3360	2800	83	83			
845 -- Trámites legales	0	0	0	0	0	146	0	0	0	0			
870 -- Alimentos para trabajadores	0	0	0	0	0	267	0	292	0	109			
890 -- Alimentos comprados por los trabajadores	102	63	79	125	77	1270	806	1055	131	83			
Otros Gasto	1853	1567	6122	391	330	28443	16649	25955	156	91			
836 -- Gastos Financieros en CUC	466	466	186	40	40	3622	3684	2480	67	68			
843 -- Gasto por estadia-otras entidades	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0			
846 -- Gastos por Pérdidas CUC	0	0	5025	0	0	3508	144	12301	8542	351			
851 -- Gastos por Faltantes de Bienes CUC	107	0	0	0	0	970	0	0	0	0			
855 -- Impuestos CUP	523	290	238	82	46	8720	3375	2933	87	34			
857 -- Contribuciones CUP	733	811	673	83	92	11587	9446	8241	87	71			
859 -- Tasas CUP	23	0	0	0	0	23	0	0	0	0			

**Estado de Resultado General**

Fecha: 13/02/2018

Unidad : TP.LA ELEGANTE

Moneda: CUC y CU Periodo : Diciembre/2017

Indicador	Análisis del Mes					Análisis del Acumulado				
	Anterior	Plan	Real	%Cump	%Crec	Anterior	Plan	Real	%Cump	%Crec
INGRESO	40846	47023	60765	129	149	657581	688980	630600	92	96
900 -- VENTAS	40758	46960	60631	129	149	651976	688174	629149	91	97
900 -- Ventas minoristas de mercancías y servicios (	-4531	-6883	-676	10	15	-60721	-77710	-63674	82	105
805020 -- Impuesto sobre las ventas minoristas	-4531	-6883	-676	10	15	-60721	-77710	-63674	82	105
901 -- Ventas minoristas de mercancías y servicios (	45307	53500	6761	13	15	703179	761768	636637	84	91
801010 -- Devoluciones de ventas minoristas	-1276	0	-527	0	41	-12080	0	-12602	0	104
901050 -- Venta de mercancías minoristas	46563	53000	7288	14	16	711769	755268	648740	86	91
901060 -- Ventas de gastronomía minorista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
901091 -- Otras ventas minoristas	20	500	0	0	0	3490	6500	500	8	14
902 -- Ventas mayoristas de mercancías CUP	-18	343	54546	15903	-295643	9517	4116	56186	1365	590
805010 -- Impuesto sobre las ventas mayoristas	0	-7	-1113	15903	-292950	-195	-84	-1010	1203	519
902040 -- Venta mayorista en moneda nacional-Ot	-19	350	55659	15903	-295588	9712	4200	57197	1362	589
930 -- INGRESOS POR SOBRESANTES DE BIENES	-25	0	53	0	-217	4222	0	462	0	11
930 -- Ingresos por Sobrantes de Bienes CUP	5	0	50	0	1000	4157	0	94	0	2
930020 -- Sobrante en medios monetarios	5	0	50	0	1000	4157	0	94	0	2
931 -- Ingresos por Sobrantes de Bienes CUC	-30	0	3	0	-11	65	0	368	0	569
931013 -- Sobrante en conteos de inventarios	0	0	3	0	0	11	0	307	0	2769
931020 -- Sobrante en medios monetarios	-30	0	1	0	-2	54	0	61	0	114
950 -- OTROS INGRESOS	113	63	81	128	72	1383	806	988	123	71
950 -- Otros ingresos CUP	113	63	81	128	72	1383	806	951	118	69
950009 -- Ing alim trabaja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
950090 -- Ingresos por alimentos comprados por lo	113	63	81	128	72	1383	806	951	118	69
950190 -- Otros ingresos	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
951 -- Otros ingresos CUC	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0
951053 -- Ajustes de estimaciones contables	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0
TOTAL COSTO Y GASTO	36405	42026	54573	130	150	584687	565505	558524	99	96
COSTO	24295	29884	38498	129	158	413004	422452	413024	98	100
810 -- COSTO DE VENTAS	24295	29884	38498	129	158	413004	422452	413024	98	100
812 -- Costo de ventas de gastronomía	0	0	1	0	0	6227	0	1	0	0
812062 -- Costo de ventas de gastronomía minorist	0	0	1	0	0	6227	0	1	0	0
814 -- Costo de ventas de mercancías CUP	-15	318	34379	10811	-231041	8846	3816	35674	935	403
814030 -- Costo de venta en moneda nacional - Er	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
814040 -- Costo de venta en moneda nacional - Ot	-15	318	34379	10811	-231041	8846	3816	35674	935	403
815 -- Costo de ventas de mercancías CUC	24310	29566	4118	14	17	397931	418636	377348	90	95
815050 -- Costo de venta de mercancías minoristas	24259	29150	4119	14	17	394930	413226	376925	91	95
815080 -- Variación de costo en compra	34	0	-2	0	-6	34	0	-2	0	-6
815091 -- Costo de otras ventas minoristas	17	416	0	0	0	2967	5410	425	8	14
GASTO	12110	12142	16075	132	133	171683	143053	145500	102	85
1 -- Total Retribuciones	5234	5793	4809	83	92	83496	67472	58801	87	70
111 -- Salarios	3582	3990	3109	78	87	39418	46410	38352	83	97
112 -- Descanso retribuido	436	478	442	92	101	7331	5567	5091	91	69
115 -- Pago por Rendimiento	199	0	377	0	190	22549	0	3925	0	17
116 -- Pago Adicional del Perfeccionamiento Emp.	951	1200	808	67	85	12917	13995	10676	76	83
117 -- Otros Pagos	65	125	73	58	111	1282	1500	758	51	59
3 -- Consumo Material	687	782	1471	188	214	9043	9572	9189	96	102
311 -- Materiales para Envase	556	462	300	65	54	6868	5767	3994	69	58
315 -- Merma dentro de la norma	0	0	1087	0	0	493	435	3304	759	671
351 -- Materiales de oficina	110	300	68	23	62	1490	3089	1731	56	116
354 -- Materiales de aseo y limpieza	15	20	6	32	42	171	184	95	52	56
355 -- Utensilios,herramientas,eq.menores	0	0	0	0	0	16	80	43	54	269
360 -- Materiales de consumo humano	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0
390 -- Otros consumos materiales	5	0	9	0	166	5	0	22	0	418
4 -- Servicios Recibidos	3468	3088	2993	97	86	39756	38642	39839	103	100
411 -- Fletes	66	255	128	50	194	2238	3205	2592	81	116
450 -- Mantenimiento y reparación locales	0	606	155	26	0	1298	758	330	44	25
452 -- Mantenimiento y reparación equipos	13	115	30	26	222	2774	1346	2709	201	98
456 -- Servicios de protección	0	0	0	0	0	35	35	253	724	733
457 -- Rotulacion	0	12	0	0	0	313	119	813	683	259
462 -- Servicios profesionales	0	50	0	0	0	46	341	644	189	1401
464 -- Servicios vigilancia traslado de valores	343	325	646	199	188	5657	6245	6178	99	109
470 -- Electricidad	2095	1000	1411	141	67	14867	14498	15768	109	106
480 -- Telefonos, Fax, trams. datos	411	205	258	126	63	4108	3903	4204	108	102
485 -- Gas y agua	168	80	0	0	0	1127	1153	1053	91	93
486 -- Servicios utilización de inmuebles	327	350	359	103	110	3930	3943	3994	101	102
490 -- Otros servicios	44	90	7	8	16	3362	3096	1299	42	39
7 -- Depreciaciones y Amortizaciones	346	409	491	120	142	4252	4632	6010	130	141
710 -- Depreciaciones	346	409	491	120	142	4252	4632	6010	130	141
8 -- Otros Gastos Monetarios	522	503	189	37	36	6693	6086	5707	94	85
817 -- Pago 10.00 cue sustituto módulo de aseo	140	160	110	69	79	1650	1920	1560	81	95
818 -- Compensación monetaria a los cuadros	280	280	0	0	0	3360	3360	2800	83	83
845 -- Trámites legales	0	0	0	0	0	146	0	0	0	0
870 -- Alimentos para trabajadores	0	0	0	0	0	267	0	292	0	109
890 -- Alimentos comprados por los trabajadores	102	63	79	125	77	1270	806	1055	131	83
OTROS GASTOS	1853	1567	6122	391	330	28443	16649	25955	156	91
835 -- GASTOS FINANCIEROS	466	466	186	40	40	3622	3684	2480	67	68
836 -- Gastos Financieros en CUC	466	466	186	40	40	3622	3684	2480	67	68
836014 -- Comisiones en tarjetas electrónicas-otros	388	388	134	34	34	2678	2738	1880	69	70
836092 -- Otros -Seguros	78	78	52	67	67	945	946	600	63	64
841 -- GASTOS POR ESTADÍA - IMPORTADORE	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0
843 -- Gasto por estadía-otras entidades	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0