



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera Licenciatura en Economía

Título: Aplicación de un procedimiento para determinar los costos de no calidad en el Hotel Rio San Juan

Autor: Ulises Lorenzo Silvera

Tutor: Lic. Nereyda del Toro Ramírez

Pensamiento:

La verdadera ignorancia no es la falta de conocimiento sino el hecho de rehusarse a adquirirlos

Karl Popper.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente de tribunal _____

Secretario _____

Miembro _____

Dado en la ciudad de Matanzas a los _____ días del mes de _____ del 2023

Dedicatoria:

A mis padres

A mi madre una de las personas más valientes que he conocido, que siempre me ha apoyado y ha estado en cada uno de los momentos de mi vida, que me ha dado fuerzas y motivos para seguir adelante que me ha atrapado cuando he estado en caída libre, a ella que, aunque no se encuentra aquí para presenciar este momento sé que está a mi lado, orgullosa. Gracias mamá, gracia por ser tu.

A mi padre con su optimismo desmedido y que contagia, su permanente alegría que como gripe influencia todos a su alrededor, que convierte cualquier revés en una oportunidad, él es faro que ilumina mi camino.

A todos mis abuelos esos seres de sabiduría y de luz, mis dos abuelos que estarán viendo a su nieto orgullosos en ese lugar donde estén, esos maestros maravillosos que la vida me regaló y que tuve la suerte de tenerlos. A mi abuela mi segunda madre, aquella que me crio con tanto amor que me da ánimo, mi colchón y confidente desde mis primeros años de vida, gracias a ella he podido rebasar todo lo que la vida me ha lanzado, gracias abue.

A mi novia que tuvo un papel crucial, mi compañera, la columna que me sostiene. Su dedicación, su comprensión y su esfuerzo no han tenido precederos. Ella ha estado ahí en todos los momentos buenos y malos que desde que, por “suerte” y gracia divina llegó a mi vida, como un recordatorio que nunca más tendré que atravesar por nada solo, esa mujer excepcional que tengo a mi lado, y que llegó para quedarse. Gracias por todo chulí.

A todos los que de una forma u otra han contribuido, en especial mi tía, que se sacrificó mucho para que yo pudiera materializar este trabajo, su esfuerzo y dedicación en desempeñar un papel que era mi responsabilidad me brindaron el tiempo necesario para la realización de esta obra.

Agradecimientos:

En primer lugar, a mi tutor Nereyda, por su paciencia y dedicación conmigo por darme una “palmadita en la espalda” y animarme a seguir adelante.

A los profes de licenciatura en economía, unos más que otros, me permitieron superarme cada día y amar mi carrera.

A Gissell, nuestra profesora guía por estar siempre pendiente de mí.

A los trabajadores del Hotel Río San Juan, en especial a su directora Tania por siempre ser tan servicial y ayudarme en todo lo que ha podido y a los trabajadores de carpeta que con una sonrisa estuvieron dispuestos en todo momento.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realiza con el objetivo de aplicar un procedimiento para la determinación de los costos de no calidad en el Hotel Rio San Juan, con un enfoque que sugiere poseer conocimiento sobre los efectos, causas y costos asociados que generan la gestión de los costos de no calidad con la finalidad de enfrentar dicha problemática y de contribuir al perfeccionamiento del proceso de gestión del mismo. La necesidad de establecer y evaluar estos costos significa ahorro, mejoramiento económico y financiero, eficiencia, eficacia, competitividad y la posibilidad de tomar decisiones específicas y acertadas con el futuro de las instituciones por parte de los directivos, que no siempre le dedican atención a este indicador por lo que se hace imprescindible disponer de un procedimiento que les permita tomar estrategias y vías para evaluar los costos de no calidad en el sector de servicio. Se procura a través de este procedimiento elaborado ofrecer a las instituciones la oportunidad de tener un mayor control de sus operaciones y fortalecer su sistema de gestión de no calidad. 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, observación y además de herramientas como el método de tormentas de ideas.

Palabras claves: costos de no calidad, servicio

SUMMARY

The present research work is carried out with the objective of proposing a procedure for the evaluation of the costs of non-quality in tourist institutions with an approach that suggests having knowledge about the effects, causes and associated costs that generate the poor management of the costs of non-quality in order to face this problem and contribute to the improvement of the management process thereof. The need to establish and evaluate these costs means savings, economic and financial improvement, efficiency, effectiveness, competitiveness and the possibility of making specific and correct decisions with the future of the institutions by managers, who do not always pay attention to this. indicator, so it is essential to have a procedure that allows them to take strategies and ways to evaluate the costs of non-quality in the service sector. Through this elaborate procedure, it is intended to offer institutions the opportunity to have greater control of their operations and strengthen their non-quality management system. To develop and carry out the research, the following methods were used: historiological analysis method, analysis-synthesis method, inductive-deductive method, bibliographic review, document review and consensus method.

Keywords: non-quality costs, service

Contenido

CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS Y BASES CONCEPTUALES DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD.	15
1.1 Calidad y no Calidad, evolución, definición y aspectos fundamentales	15
1.2 Definición de servicio. Características y relación entre servicio y calidad.....	23
1.3 Contabilidad de gestión, determinación de costos y principales características	25
1.4 Costos de no Calidad, definición y aspectos fundamentales	29
CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD	36
2.1 Antecedentes de la investigación	36
2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio	48
2.3 Técnicas, métodos y herramientas utilizadas en la investigación	50
CAPÍTULO 3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN EL HOTEL RIO SAN JUAN.	54
3.1 Resultados de la investigación	54

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo vive una época marcada por la globalización y el consumo en las diferentes esferas de la producción y los servicios relacionados con la economía. Los precios, la alta competencia y el desequilibrio entre la oferta y la demanda, marcan pautas en el margen entre los negocios y la evolución en la economía de cualquier país.

Los importantes cambios que se han producido en el entorno competitivo han llevado a las empresas a buscar soluciones para garantizar su supervivencia y crecimiento, respondiendo a las nuevas decisiones del mercado. Unas de las respuestas que mejores resultados han proporcionado es la implantación de una dirección basada en calidad.

Cada día son más las organizaciones que apuestan por la gestión de calidad como factor generador de ventajas competitivas a largo plazo. (González, 2007). Pero el problema es que si no se mide cuánto cuesta el llegar a esa calidad x, no se sabe cómo de competitiva y rentable está siendo la organización respecto a lo que se entrega al mercado. Ese es el principal motivo por el cual se debería estudiar los costes de no calidad que existen en las organizaciones. Especialmente en las empresas que se dedican a la esfera de los servicios, ya que estos son intangibles, por lo que su medición es un poco más compleja, porque depende de las expectativas de cada individuo.

En Cuba al igual que el resto del mundo es de suma importancia que las empresas tengan conocimientos, herramientas de trabajo y medidas de control en relación con sus costos de no calidad, detectar y dar soluciones a estos elementos es fundamental para la reducción de pérdidas y gastos innecesarios y de esta manera asegurar e incrementar los beneficios de las organizaciones. Es necesario mantener controlado dichos gastos debido a que en la medida que disminuyen aumentan los beneficios.

Dentro del sector de servicios, el turismo es uno de los principales, como fue demostrado por la Organización Mundial del Turismo, a partir de 1993, el turismo internacional es la primera actividad exportadora del mundo, superando incluso exportaciones de petróleo y de vehículos motorizados, este sector mueve

aproximadamente 560 millones de personas en el mundo. Uno de los aspectos más importantes del turismo es el efecto multiplicador que lo caracteriza y que hace que otras actividades y sectores productivos (agricultura, construcción, industria, artesanía, transporte, etc.) también se vean beneficiados. Es así como 1 de cada 10 personas trabajan para la industria turística de forma directa o indirecta. Además de potenciar el crecimiento económico, ayudar a reducir la pobreza y ser fuente generadora de empleos, está demostrado que el turismo fomenta la inclusión social y crea incentivos para conservar los recursos naturales y culturales. Por lo anterior se podría decir que los profesionales del turismo trabajan en el sector más dinámico de la actividad económica mundial, y que además cuenta con una perspectiva de crecimiento futuro (Cepero, 2009)

Según (Cepero, 2009), en la actualidad, las empresas hoteleras buscan estrategias que les permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado, para lo cual adoptan medidas como: buscar nuevos proveedores con precios más bajos, mayores desembolsos en publicidad, incremento de la capacidad productiva, reducción de costos, entre otros. Así también, se conoce que la calidad es un factor importante a la hora de ganar mercado, de tal manera que se han generado estandarizaciones y normalizaciones, como las normas de calidad ISO, las cuales certifican ciertos estándares de calidad en la producción.

Entre las acciones que ha emprendido el Ministerio de Turismo (MINTUR) en Cuba en busca de lograr una calidad superior en los servicios y mantenerse así en la competencia, está el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, lo que se ha propuesto como un objetivo a cumplir en el corto plazo, sin embargo no ha tenido el resultado esperado en los últimos años.

Actualmente, no se entrega un producto final con la calidad requerida, se cometen fallas que afectan directamente la rentabilidad e imagen de la instalación, esta situación hace referencia a los costos de no calidad, que representan el costo de hacer las cosas mal, esto involucra: los reprocesos para corregir errores, reparaciones, reemplazos de producción defectuosa, así como también a las pérdidas por cancelación de pedidos, la pérdida de imagen de la empresa, la disminución de las ventas, entre otros (Perez, 2006).

Estos costos provocados por la no calidad, no son planificados, por lo que afecta el resultado económico de la entidad, además no se registran y cuando se realiza, se solapan en el registro con otras cuentas, por otra parte si se conocen podrían considerarse como oportunidades de mejora lo cual favorecería todos los resultados del hotel Rio San Juan.

El hotel objeto de estudio no dispone de un control de los costos de no calidad y por lo tanto se desconoce el impacto económico que generan, pues a un fallo se le pueden atribuir varias consecuencias que pueden ser tangibles (desperdicios, reprocesos y otros) e intangibles (beneficios que se dejan de ganar, costos de oportunidad y otros) que por lo general no son considerados. Es así que en múltiples ocasiones se obtienen productos que no cuentan con la calidad que ameritan, incurriendo en costos de no calidad.

Así como se desconocen o se hace caso omiso a las consecuencias de un fallo que genera costos de no calidad, también se desconocen o se presta muy poca atención a las causas, las mismas, son la raíz del problema y deberían ser el punto de atención donde implantar mejoras, pues en un mercado cada vez más exigente donde las empresas luchan por tener una ventaja competitiva, la disminución de los costos de no calidad y consecuentemente la mejora de la calidad de sus productos deben ser considerados como una estrategia para alcanzar esa competitividad y por ende la satisfacción del cliente.

En este sentido, el departamento de calidad debe utilizar herramientas que le permitan identificar los puntos críticos en los cuales puede emprender acciones correctivas e identificar oportunidades de mejora, sin embargo, cuenta con escasas herramientas, y aumentar el número de las mismas o su implantación es demasiado costosa, requiere de grandes esfuerzos organizativos o extensos períodos de tiempo. Basarse en un procedimiento de registro que le permita determinar las deficiencias y su cuantificación, es clave para la toma de decisiones.

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la **situación problemática** que fundamenta el inicio de esta investigación y permite plantear **el problema científico** a resolver: ¿Cómo contribuir a la determinación de los costos de no calidad en el Hotel Rio San Juan?

Siendo el **objetivo general de la investigación**: Aplicar un procedimiento que permita la determinación de los costos de no calidad en el Hotel Rio San Juan.

Para cumplir el objetivo general se definieron **los objetivos específicos**:

1.- Fundamentar el marco teórico – referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales centradas en el análisis de los costos de no calidad en los servicios turísticos.

2.- Describir un procedimiento que permita la determinación de los costos de no calidad.

3.- Presentar los resultados del análisis de los costos de no calidad en la instalación hotelera, Hotel Rio San Juan

En el desarrollo de la investigación se hizo uso de métodos tanto teóricos como empíricos que permitieron construir y elaborar la teoría científica, además de la intervención, análisis y transformación de la realidad en el proceso de investigación científica, apoyado en la práctica de la investigación. También se utilizó la herramienta de soporte Microsoft-Office para la conformación de tablas, que permitieron la recogida y cuantificación de los valores necesarios para los resultados de la investigación.

Métodos teóricos: Análisis- síntesis, histórico- lógico e inducción- deducción.

Métodos empíricos: Observación directa, análisis documental, entrevista no estructurada y estructurada.

Los valores que fundamentaron la investigación fueron cuatro, en un primer momento se define y destaca un valor investigativo tras la realización de una adecuada revisión bibliográfica que permite la obtención de los conocimientos teóricos necesarios referentes a la temática, dando lugar al segundo valor presente que como resultado constituye el nivel de síntesis y un soporte de conocimiento que conduce a un nivel metodológico como tercer valor, a consecuencia de que puede ser utilizado como bibliografía en la temática, además se identifica en la investigación un valor cuarto que es el práctico ya que en la misma se dirige a aplicar en una entidad del sector objeto de estudio.

La presente investigación se estructura para cumplir los objetivos declarados de la forma siguiente: resumen, introducción, tres capítulos que se explican a continuación.

Capítulo 1: Referentes teóricos y bases conceptuales de los costos de no calidad.

Se realiza una revisión bibliográfica para conformar el sustento teórico de la investigación, citándose: el concepto de costos de calidad, su importancia, medición, clasificación, y su interrelación; así como los conceptos básicos de los costos de no calidad.

Capítulo 2: Descripción del procedimiento para la determinación de los costos de no calidad.

Se realiza una breve justificación del procedimiento que se aplicará en el Hotel Rio San Juan detallándose sus pasos, etapas y otros datos específicos, partiendo de los antecedentes investigativos que abordan dicho tema. También se verán las herramientas que corresponde emplear.

Capítulo 3: Presentación de los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento para la determinación de los costos de no calidad en el Hotel Rio San Juan.

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos en la investigación con la presentación de la aplicación del procedimiento planteado, analizando cada uno de los pasos y fases que posee el procedimiento a presentar.

Finalmente, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos necesarios para una mejor comprensión.

CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS Y BASES CONCEPTUALES DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD

Este capítulo está conformado por los fundamentos teóricos de la investigación. Presenta la definición y conceptualización de la calidad, no calidad, servicio, contabilidad de gestión y costos de no calidad con el objetivo de profundizar y conocer la teoría y los elementos fundamentales para establecer los cimientos y darle solución al problema de investigaciones presente trabajo.

1.1 Calidad y no Calidad, evolución, definición y aspectos fundamentales

El término calidad proviene del vocablo latino *qualitas* o *qualitatis*, que significa algo de buen origen o de muy buenas propiedades. La calidad es la calidad de las cosas que se crean, producen u obtienen con excelencia.

Todo lo que tiene calidad cualitativa supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias para asegurar que es óptimo.

Sin embargo, esta es la definición directa, producto de la generalización de lo bueno y bonito que la sociedad ha categorizado, la mirada indirecta arroja una definición más general. Este término es aquella condición del producto ya realizado la cual indica que tan bueno o malo puede ser. (Torre, Ruiz Solís y Martínez, 2012)

Armand Feigenbaum entendió la calidad como un proceso que debe comenzar con el diseño del producto y finalizar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. (Feidenbaum, 1991)

La calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa. (Cubillos y Rozo, 2009)

(Domínguez y Pino, 2013) argumentan que la Calidad es la mejora continua de los productos o servicios que una empresa opera sus actividades; sin embargo,

muchas organizaciones no aplican calidad; generando a que no exista el desempeño organizacional, que tiene el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes;

descubriendo las oportunidades que permitan cumplir con los requerimientos que los clientes solicitan.

La (ISO 9001:2015) define que la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) que cumple con los requisitos esperados”.

Durante la edad media, el mantenimiento de la calidad se lograba gracias a los prolongados períodos de capacitación que exigían los gremios a los aprendices, tal capacitación inspiraba en los trabajadores un sentido de orgullo por la obtención de productos de calidad. (Zambrano, Véliz, Armada y López, 2018)

La revolución industrial vio surgir el concepto de especialización laboral. El trabajador ya no tuvo a su cargo exclusivo la fabricación total de un producto, sino solo una parte de éste, dando como resultado un deterioro en la calidad de la mano de obra. La mayoría de los productos fabricados en esa época no eran complicados por lo que la calidad no se vio afectada en una forma representativa. Conforme los productos se fueron volviendo más complejos y las tareas se fueron haciendo más especializadas, se hizo necesario realizar una revisión a los productos, una vez que estos eran terminados. (Torre, Ruiz, Solís y Martínez, 2012).

A finales del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX, el objetivo era la producción. Con la contribución de Taylor, la función de prueba se separó de la producción; Los productos se caracterizan por tener piezas o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge para la producción. Durante la Primera Guerra Mundial los sistemas de producción se volvieron más complejos y aparecieron los primeros inspectores a tiempo completos, lo que se conoce como control de calidad por inspección. (Torre, Ruiz Solís y Martínez, 2012)

En 1924 WA Shewhart, de Bell Telephone Laboratories, diseñó un cuadro estadístico para rastrear las variables de un producto. Así comenzó la era del control de calidad estadístico.

En 1942, se había hecho evidente el reconocimiento del valor del control de calidad.

En 1946 se fundó la Sociedad Estadounidense de Control de Calidad (ASQC), que a través de publicaciones, conferencias y cursos de capacitación promovió el control de calidad en todo tipo de productos y servicios. (Torre, Ruiz, Solís y Martínez 2012) En 1950, W. Edwards Deming dio una serie de conferencias a ingenieros japoneses sobre métodos estadísticos y responsabilidad de la calidad para el personal de alta dirección.

Philip Crosby creó el movimiento de defecto cero en Martin-Marietta en la década de 1960, promoviendo el concepto de hacer las cosas bien la primera vez. En 1979, escribió el libro más vendido "La calidad es gratis". (Rozo, 2009)

En la década de 1990 apareció la norma internacional ISO 9000, derivada de la norma militar BS 5750. Estas siglas corresponden a todas las normas internacionales publicadas por la Organización del Trabajo y deben respetarse las aprobaciones internacionales destinadas a abordar requisitos.

Los sistemas de calidad empresarial, se ha ido actualizando a lo largo de los años a medida que el concepto de calidad ha sido definido por nuevos y diferentes autores.

Este desarrollo permite comprender de dónde proviene la necesidad de brindar productos o servicios de excelente calidad a los clientes. (Torre, Ruiz Solís y Martínez, 2012)

Para lograr la calidad se deben cumplir los requisitos que demanda el cliente, priorizando la eficacia en el logro de ese objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización. (Valls, 2002)

Según (Pincay, 2020) puede afirmarse que la calidad está asociada a un proceso de comparación o valoración respecto a otros productos o servicios de la misma naturaleza, razón por la cual la percepción que posea el cliente es valiosa.

Cuando se habla de calidad, se habla de un entorno extenso ya que abarca desde el producto más ínfimo hasta el servicio más imprescindible. (Barrios, 2013). La calidad de los productos y servicios es uno de los elementos que definen la competitividad de cualquier organización. Por tanto, definir los indicadores de eficacia y eficiencia con sus metas para conocer los costos de la calidad es de vital importancia para el control de su gestión ya que permite la toma de decisiones en los diferentes niveles de dirección. Se plantea que en ocasiones la organización no está segura de que el dinero y el tiempo invertidos en prevención sean totalmente eficaces. Esta realidad no es distinta para las empresas estatales de los países en vía de desarrollo. (Anaya, 2019).

La misma consiste en buscar la satisfacción plena de lo que el cliente requiere o necesita. Satisface lo que el cliente tiene como expectativa. Crear necesidades adicionales a un cliente. No tener defectos al elaborar productos o servicio. Realizar adecuadamente las cosas desde el inicio. Fabricar un bien o desarrollar servicios en función a estándares existentes. Responder en forma rápida a necesidades de los clientes. Una línea de tendencia a lograr excelencia en las operaciones que realiza. (Díaz y González, 2018)

La calidad no sólo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad es decir: la no calidad, es lo contrario a la calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes no cumplen con los requisitos establecidos, cuando se realizan las cosas mal, la misma supone una serie de costos para la organización o entidad que se analice, ya que esta les representa gastos ocasionados por la no calidad de los procesos establecidos, la misma es el valor en pesos gastado en solucionar las fallas en los procedimientos, por errores humanos, técnicos, ignorancia y negligencia, que obligan a la utilización de recursos no justificados, si las cosas se hubieran hecho bien desde la primera vez. (Monsalve y Preciado 2007)

Según (Valenzuela, 2016) cuando un servicio o producto no sale bien es que hay mala calidad en los mismos y ello se da por fallas internas o por fallas externas. Además, es necesario insinuar que la mala calidad consistente en la pérdida de ingresos que por culpa de la empresa y de su gestión, ocasionan incumplimientos

o insatisfacción de requerimientos del cliente, asunto de total responsabilidad de la dirección de la empresa y que no se acostumbra revelar en los informes contables, ni en los informes de la dirección al rendirse cuentas. Esto se da a pesar de la preocupación de la dirección por la calidad. (Broto, 1996).

La no calidad o mala calidad como se conoce, implica que las organizaciones pierdan competitividad a través de la oferta de productos y servicios que no son de excelencia. En este sentido para una entidad u organización la no calidad es un factor que afecta el éxito del producto o servicio en el mercado. (Climent, 2005)

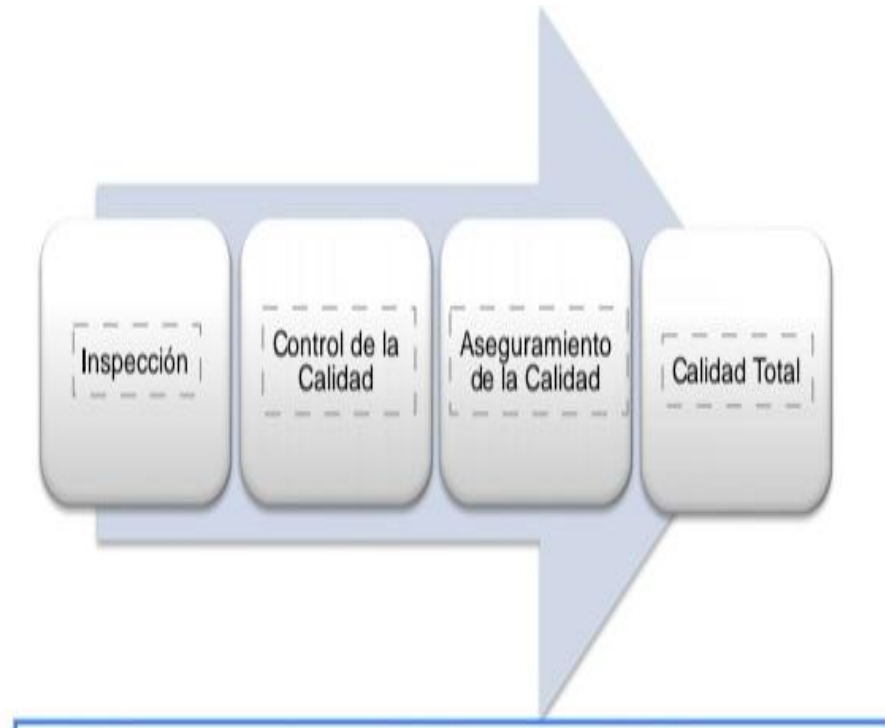
La no calidad supone una serie de costos para la compañía o entidad, ya que toda organización tiene gastos debido a la falta de calidad, tales como, desperdicios, reproceso, pagos de garantía o demandas (Climent, 2005)

Se puede decir que la misma le cuesta dinero a la economía de todo país, la diferencia entre un país y otro es el porcentaje en que afecta a sus ingresos. La no calidad afecta sin distinguir si se trata de una empresa manufacturera, ministerio, banco, municipio, casino, empresa familiar, etc. En la empresa, su presencia se refleja en los estados financieros. (Arango, Rodríguez y López, 2010)

La no calidad es detectada rápidamente por los clientes y ocasiona su retirada y malestar, situación alarmante para cualquier organización que quiere permanecer en el mercado, por la dificultad para atraer nuevamente a aquellos que se alejan ante el reconocimiento de problemas de calidad en los productos o servicios de determinada organización. (Arango, 2009).

En la figura 1 se evidencia la evolución de la calidad a través del tiempo desde que se proyectó como inspección del producto final hasta calidad total.

Figura 1: Evolución de la calidad



Fuente: Elaboración propia

La información de los Costos de No Calidad es importante para la entidad ya que:

- Ayuda a identificar la importancia relativa de los problemas de calidad.
- Sirve de indicativo para determinar si hay mala distribución de los costos de la mala calidad.
- Ayuda a establecer metas o presupuestos de costos de mala calidad.
- Permite cambiar la mentalidad del empleado sobre la importancia de los errores y sus efectos.
- Mejora el rendimiento de los esfuerzos en la solución de problemas.
- Permite cuantificar el efecto que sobre la empresa tiene la mala calidad.

Según (Koneggi, 2019) las causas que originan la mala calidad se pueden agrupar en seis categorías principales:

Mala calidad por causa de las personas

- Falta de motivación/interés/miedo/estrés
- Escasez de personas

- Falta de entrenamiento/habilidades
- Personal no calificado
- Personas que toman atajos

Mala calidad por causa de las maquinarias

- Falta de capacidad
- Falta de mantenimiento
- No hay disponibilidad de repuestos
- Úsese y tírese
- Configuración/Calibración incorrecta
- Tecnología obsoleta

Mala Calidad por causa del material

- Material de baja calidad
- Material no especificado
- Variaciones

Mala calidad por causas de la administración

- Falta de visión, misión y sistema de valores
- No identificar o comprender las necesidades o requisitos del cliente
- Planificación a corto plazo
- Planificación inadecuada o deficiente
- Incentivos e indicadores defectuosos
- Favoritismo
- Falta de supervisión y monitoreo
- Actitud hacia el cambio
- Falta de toma de decisiones y habilidades de comunicación
- Falta de comprensión del proceso
- Falta de toma de decisiones basadas en hechos

Mala calidad por causa del método

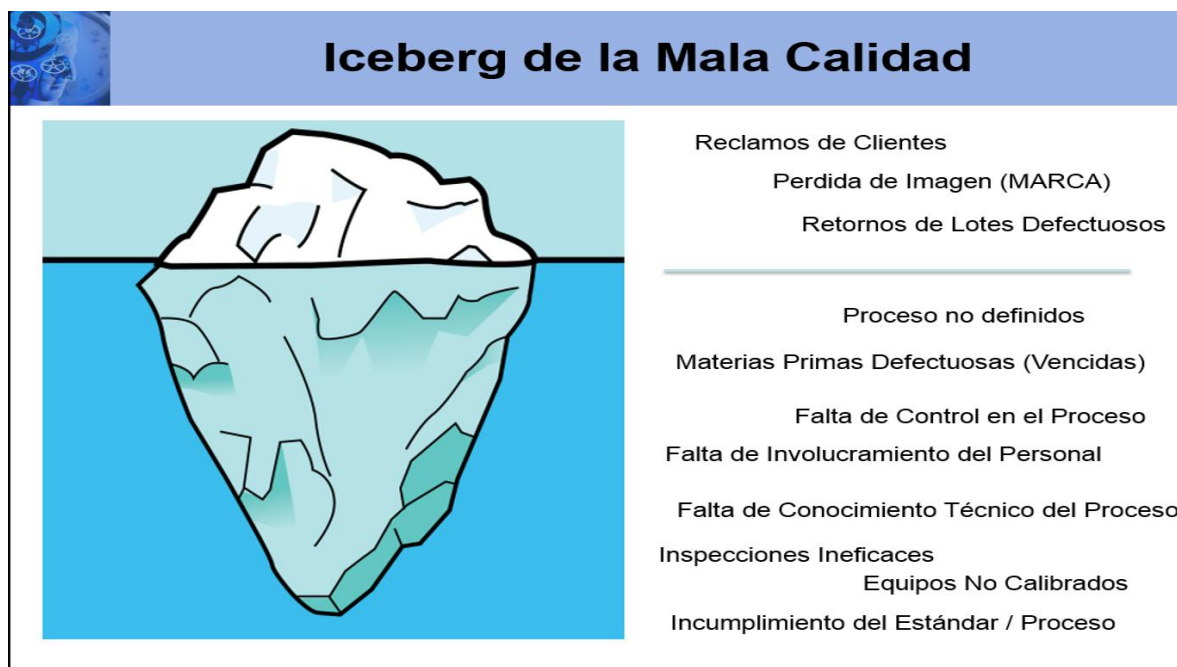
- Falta de procedimientos
- Procedimientos no seguidos
- Requisitos en conflicto
- Procedimientos no comunicados
- Requisitos demasiado rígidos o demasiado relajados

Mala calidad por causa del ambiente

- Humedad/temperatura/iluminación.

En la figura 2 se presenta la repercusión que tiene en una entidad los costos de no calidad

Figura 2: Iceberg de la mala calidad



Fuente: Deming 2001

Estos factores que dan surgimiento a la no calidad afectan directamente a las instituciones de servicio y por ende a sus objetivos principales. En el siguiente epígrafe se da paso a conocer que es servicio y su relación con la calidad.

1.2 Definición de servicio. Características y relación entre servicio y calidad

La Real Academia Española de la Lengua define el término servicio como prestación que satisface alguna necesidad humana y que no consiste en la producción de bienes materiales.

Según (Galán J. S., 2016) Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado.

El servicio se entiende como un conjunto de actividades que satisfacen las necesidades del cliente; aquellas actividades intangibles derivadas de las actitudes y de la capacidad interpersonal del prestador del servicio que deben satisfacer no solo las necesidades, sino también los deseos y expectativas, la distinción que se hace entre una empresa de servicios y de productos es cuestionable, ya que la única diferencia radica en la falta de un producto físico. (Nava, 2004)

Los servicios poseen características que los diferencian ampliamente de los productos: Intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero. Intangibilidad: Se entiende como la cualidad de los servicios por la que no es fácil contarlos, medirlos, inventariarlos, y verificarlos o probarlos antes de entregarlos para asegurar su calidad.

Heterogeneidad: La mayoría de los servicios, especialmente aquellos con gran contenido de trabajo humano, son heterogéneos, esto quiere decir que a menudo su desempeño varía de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de tiempo a tiempo. La consistencia del comportamiento de un servicio casi personal es difícil de asegurar porque lo que la empresa intenta entregar puede ser enteramente diferente a lo que el cliente recibe.

Inseparabilidad: La producción y el consumo de la mayoría de los servicios son inseparables, a consecuencia de lo anterior la calidad de los servicios no se hace en el departamento de ingeniería de una planta de manufactura (donde se podría controlar desde su concepción hasta su entrega), sino se entrega intacta al cliente.

Más bien corresponde a la interacción del cliente y el personal de la empresa que hace contacto con este, aquí depende de qué tanto control tenga la empresa del servicio, de su personal y qué tanto está implicado el cliente en el servicio, ya que muchas veces este, indirectamente, afecta su calidad.

Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. (Alfonso, 2019)

El autor concuerda con la definición de servicio planteada por Galán 2016 ya que se determina como servicio a un grupo de actividades y acciones con el objetivo de satisfacer una determinada necesidad de los clientes, sin presencia de un producto material.

En cuanto a la no calidad en el servicio, refiriéndose a esta área, un mal servicio es, un servicio que no ofrece la solución al problema de un cliente, o que lo trata de forma fría sin motivo. Un mal servicio deja al cliente en problemas cuando más necesita ayuda, creando una falta de credibilidad en el negocio y llevándolo a la competencia. Un mal servicio puede ser devastador para los resultados comerciales.

De hecho, una empresa que ignore esta área recibiría una mala calificación de, lo que podría afectar a otros consumidores de la marca. (Zenvia, 2021)

Un mal servicio al cliente puede deberse a muchos motivos, a menudo, los clientes pueden sentir que los tratan mal porque sus expectativas son demasiado altas. Por eso hay que tener en cuenta que en casos habrá causas incontrolables.

Cuando los clientes tienen una mala experiencia de servicio al cliente, a menudo recurren a otros en busca de ayuda. Es importante que las empresas comprendan cómo un mal servicio al cliente puede perjudicar a una empresa en comparación con cómo un buen liderazgo puede beneficiarla. (Sordo, 2022)

Es importante recordar que la experiencia del consumidor está directamente relacionada con el servicio que se le ofrece. Cuando la empresa tiene fallas en este proceso, se abre una brecha por opiniones negativas, algo que puede dañar la relación con el cliente y generar una ola de comentarios perjudiciales.

La necesidad de que las empresas mantengan sus estrategias de servicio bien definidas. Después de todo, una empresa que defrauda al consumidor por falta de apoyo puede terminar perdiendo mucho más que un simple comprador. (Zenvia, 2021)

Estos factores de no calidad tanto humanos, mecanizados como naturales provocan impactos no deseados en la organización y pueden traer consigo problemáticas en la satisfacción del cliente y su confianza hacia la empresa. En el sector de servicio la aportación de los empleados va mucho más allá de la productividad o el desempeño. Los empleados de este sector son el sello de identidad de la marca, uno de los causantes directos de la percepción de valor que tiene el cliente del servicio que ha comprado.

Los empleados son uno de los factores más influyentes en la capacidad para fidelizar clientes, pueden marcar experiencias positivas y hacer que el cliente perciba un alto valor del servicio, o por el contrario una mala experiencia para el cliente en este sector puede causar que este jamás vuelva. (Ekelund, 2019).

La no calidad puede convertirse en una auténtica pesadilla para aquellas empresas que no son capaces de gestionarlas correctamente. Su impacto en la calidad final de los productos trae consigo otras consecuencias negativas, como la pérdida de eficiencia, productividad y reputación de la compañía. La detección a tiempo de la presencia de la no calidad y su correcta gestión debería considerarse como una oportunidad de mejora. Si la organización cuenta con un protocolo de actuación eficaz ante estas situaciones, puede sacar provecho de los fallos y utilizarlas en su propio beneficio.

En el siguiente epígrafe se da lugar a profundizar sobre la contabilidad de gestión y costos.

1.3 Contabilidad de gestión, determinación de costos y principales características

La contabilidad de gestión se diferencia de la contabilidad financiera en que esta última recoge información de las operaciones económicas de la empresa, en sentido general, y elabora con ellas los estados financieros que pueden ser elaborados tanto para uso interno como externo. La de gestión, “se basa en el registro y control de operaciones económicas por áreas, es elaborada para uso interno de la empresa y no es obligatoria” (Concepción, 2016; Hernández, 2012 y Lazo, 2013).

La contabilidad gerencial se define en aspectos cualitativos y cuantitativos. La contabilidad de costos es el control de costos para procedimientos internos y externos que respaldan la toma de decisiones para el proceso de control y planificación.

Así mismo, se puede describir como el conjunto de datos determinados a análisis, control y valoración de los recursos económicos que se emplean en el proceso productivo de una empresa privada o pública. Habitualmente, este término se define como contabilidad de costos, ya que su origen se basó en la necesidad de conocer información que midieran los factores productivos consumidos en periodo de explotación.

La Contabilidad de gestión, proveerá la información que hará posible la mejora de la eficiencia y consecuentemente la mejora del resultado económico del ejercicio. (Ranni, 2016) es la rama de la contabilidad que provee información útil para la administración y/o usuarios internos, como apoyo para la toma de decisiones, planeación estratégica y gestión gerencial, a partir de información financiera y no financiera, cualitativa y cuantitativa, interna y externa. (Daza, 2018).

Algunas de las características de la Contabilidad de Gestión:

- Es interno, sólo la organización objetivo tiene acceso a él.
- Es opcional más que obligatorio.
- No está regulado y su método es adecuado a las necesidades de todos.
- Va más allá de las medidas financieras, se centra en las operaciones de producción

- Periódico, relacionado con la frecuencia.
- Es ético, refleja la realidad de la empresa.

Según (Fernández, 2017) los objetivos fundamentales de la contabilidad de gestión son los siguientes:

- Identificar a detalle los costos de la empresa: teniendo en cuenta los montos de todos los departamentos y equipos de trabajo que integran el plantel empresarial.
- Proporcionar insumos que soporten a la toma de decisiones: analizando los costos de cada procedimiento interno, sus puntos fuertes, así como aspectos que pueden mejorarse, en especial, para reducir los montos de salida.
- Facilitar el control de los gastos y la planeación de la asignación de recursos: ya sean económicos, humanos o materiales, asegurando así la optimización de las operaciones económicas y la disminución de las duplicidades, errores e inconsistencias

Los siguientes puntos según el criterio de (Tamplin) resaltan la importancia de estudiar la contabilidad de gestión:

- Modificación de datos: La gerencia necesita datos contables para la toma de decisiones. La contabilidad de gestión sirve estos datos tanto para este propósito como para la formulación de políticas.
- Útil para analizar e interpretar datos: La contabilidad administrativa se ocupa del análisis y la interpretación de datos financieros. Por tanto, los datos se vuelven más útiles y fiables cuando se utiliza la contabilidad de gestión.
- Útil para el control: La contabilidad de gestión es una técnica útil para ejercer control sobre diversas formas de desperdicio. Esto se logra utilizando técnicas
- Preparar presupuestos: Las técnicas de contabilidad de gestión se utilizan y aceptan ampliamente para la preparación de presupuestos. Estos presupuestos se comparan con los resultados reales cuando se conocen y,

por lo tanto, se hace un esfuerzo para eliminar las variaciones, si las hubiera.

- Toma de decisiones: Siempre hay muchos cursos abiertos para la gestión, donde la selección de la mejor alternativa se decide por las técnicas o la contabilidad de gestión. Por tanto, es útil para elegir la mejor acción.
- Maximización de beneficios: La contabilidad administrativa es útil para verificar y fomentar la eficiencia. Aquí, se verifican todos los gastos no deseados, se estudian nuevas áreas y el capital se utiliza de manera óptima para aumentar las ganancias.
- Protección contra el declive financiero: La información recibida de la contabilidad de gestión ilumina los registros pasados. La administración puede hacer uso de estos datos para la planificación futura y puede evitar los peligros de las depresiones comerciales.
- Oferta de productos básicos a un precio razonable: La técnica de la contabilidad administrativa ayuda a la administración a controlar los costos y aumenta la producción. El aumento de la producción reduce el costo unitario, lo que puede aumentar la adquisición de nuevos clientes.

Para conceptualizar el término costo se debe hacer referencia a su definición en el diccionario que plantea que es aquella cantidad que se da o se paga por algo. Los contadores no difieren en gran medida de este concepto, sino que lo profundizan planteando que son aquellos recursos sacrificados o dados a cambio para alcanzar un objetivo específico. (Barrios, 2013).

Según (Polimeri, 1997) el costo constituye el fundamento para el coste del producto, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones gerencial. El costo se define como el "valor" sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en dólares mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios. En el momento de la adquisición, el costo en que se incurre es para lograr beneficios presentes o futuros. Cuando se utilizan estos beneficios, los costos se convierten en gastos. Un gasto se define como un

costo que ha producido un beneficio y que ha expirado. Los costos no expirados que pueden dar beneficios futuros se clasifican como activos.

Los costos tienen un gran impacto sobre la calidad, en efecto es evidente que si se incrementan los costos con el propósito de incrementar así la calidad proporciona mayores recursos, aunque es necesario mencionar que no siempre el que gasta más, obtiene mejor calidad y efectividad. (Ruelas, 1993), esto se analiza en el epígrafe siguiente.

1.4 Costos de no Calidad, definición y aspectos fundamentales

Figuran en los costos de fallos asociados con las consecuencias de los fallos ocasionados por no cumplir las especificaciones, englobando las secuelas que se observan en la fábrica y a las que se atisban en las manos de los consumidores. Los costos de no calidad no son más que el punto de vista pesimista de los costos de calidad como las ineficiencias o incumplimientos, los cuales son evitables, como, por ejemplo: reprocesos, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención de quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros. (Junco, 2013)

El "costo de la no calidad", conocido también como el "precio del incumplimiento" o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente. Se define como aquellas erogaciones producidas por ineficiencias o incumplimientos, las cuales son evitables como, por ejemplo: reprocesos, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención a quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros.

Según la (ISO 9001:2015) Se entiende por costos de no calidad los gastos que se tienen que realizar por parte de la organización cuando no se cumplen los requisitos de calidad o los requisitos exigidos por el cliente y, por lo tanto, sería necesario volver a procesar el producto para corregirlo.

Los costos de no calidad se generan por no lograr las especificaciones marcadas, a consecuencia de fallos, suelen ser mucho mayores que los de la aplicación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, tiene la particularidad de poseer

un aspecto fácilmente cuantificable, combinado con un grueso de costos de difícil cuantificación en muchas ocasiones se pierde parte de los beneficios de la empresa. (Navarro, 2017)

Las fallas han sido definidas por diferentes autores a lo largo de los años. Autores más contemporáneos como (Moran, Camacho, Garcés, 2018) y (Murcia, 2021) agrupan los Costos de no calidad en costos de fallas externas e internas, los cuales, a su vez no son controlables por la empresa.

Después de toda la bibliografía investigada anteriormente el autor concuerda con la definición de costos de no calidad planteada por la ISO9001:2015 ya que define que los costos de no calidad son aquellos costos que se dan a lugar por no cumplir con los requisitos de calidad o los requisitos exigidos por el cliente y tener que volver a procesar dichos productos.

(Murcia, 2021) considera que el análisis de los costos de no calidad proporciona ventajas tanto para las empresas industriales como de servicio, por cuanto permite contabilizarlos y tomar medidas para disminuirlos. El costo de la mala calidad es importante porque ayuda a medir el desempeño y porque indica donde se debe llevar a cabo una acción correctiva y que sea rentable. Estos costos varían según sea el tipo de empresa, circunstancias en que se encuentre el negocio o servicio, la visión que tenga la organización acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de procesos.

Los costos internos de no calidad no afectan directamente a los clientes. Se trata de fallos internos que penalizan económicamente a la empresa. Puede tratarse de residuos de producción, retoques, no conformidades, etc. Son todos los errores que tiene la empresa y que han sido detectados antes de que los bienes o servicios sea aceptado por el cliente, porque las actividades no se hicieron bien todas las veces. (Suárez, Martín, 2009).

Incluyen los costos por recuperación de productos o materiales no imputables al proveedor (reprocesamiento); los costos del personal por las re inspecciones; los

costos de productos depreciados o destinados a chatarra u otros usos (no imputables al proveedor), así como otros gastos de fabricación que se generan por la falta de materias primas o fallos organizativos del propio proceso, no imputables al proveedor.

(Henriquez, 2018) plantea que los costos de fallas internas constituyen la acumulación de costos en aquellos productos o servicios que no cumplen con las especificaciones mínimas requeridas en los parámetros de calidad, por tanto, no están disponibles para la comercialización y son generados por la falta de control en el proceso de producción; por tal motivo, para garantizar que los defectos en los bienes y servicios producidos consigan ser identificados y corregidos antes que sean trasladados al consumidor final, se requiere la aplicación de procesos de control para mejorar la calidad en el producto o servicio que oferta la empresa

.Fallos internos de la no calidad:

- Costos de las fallas de los productos.
- Costos de degradación del producto.
- Horas extras debido a problemas.
- Desechos o reprocesos.
- Actividades de clasificación.
- Re inspección a causa de rechazos.
- Costo de la corrección de problemas.
- Costo de la re inspección y los ensayos.
- Acción correctora.
- Informes de fallos.
- Análisis de los desechos.
- Análisis de los reprocesos.
- Soporte de fallas.
- Círculos de calidad.
- Equipos de mejora.
- Costo del rediseño y cambios de ingeniería.

- Productos retirados.
- Modificaciones del proceso.
- Herramientas temporales.
- Programas abandonados.
- Actividades para reducir costos.
- Costo de los errores de facturación.
- Volumen de incobrables.
- Costo de los errores de nómina.
- Existencias no controladas.
- Costos de aceleración de procesos por pérdidas de tiempo.
- Costo de cancelación de proveedor.
- Cuentas pendientes vencidas.
- Pagos incorrectos a proveedores.
- Revisiones del costo de la mala calidad.
- Desechos del proveedor.
- Reprocesos de las piezas del proveedor.
- Accidentes.
- Costo de morosos.
- Robos
- Ausentismo.
- Costo de la rotación de personal.
- Retrasos.
- Costos por no cumplir con el calendario.
- Bienes y equipos estropeados.
- Pérdidas de activos.

Los costos externos de la mala calidad son todos aquellos errores en que incurre el productor porque al cliente externo se le suministran productos o servicios inaceptables. Son los costos generados por productos que no cumplen las especificaciones de calidad, incurridos después de su entrega al cliente.

Los costos de fallos externos se determinan una vez entregado el producto a los clientes y abarcan el costo de la garantía, el costo de atención a las quejas de los clientes, la indemnización a clientes y las devoluciones de ventas.

Están directamente relacionados con la insatisfacción del cliente. Se trata principalmente de reclamaciones de clientes, penalizaciones por retraso, servicio postventa, etc.

De acuerdo con los criterios de (Suárez, Martín, 2009) dentro de estos costos se pueden incluir los costos por análisis de reclamaciones; los costos por garantía; los costos por devoluciones y descuentos; los costos por pedidos retrasados y penalizaciones y los costos por la retirada del producto del mercado.

Fallos externos de la no calidad:

- Cancelar proveedores.
- Verificar fallo.
- Centro de reparaciones de fallas.
- Formación de personal para reparaciones de fallas.
- Salarios para personal de reparaciones.
- Pérdidas de alquileres.
- Cargos por tiempo improductivo.
- Retirada de productos.
- Costos y retrasos por modificaciones.
- Escasez de componentes o materiales.
- Servicio al producto a causa de errores.
- Servicio al cliente por causa de errores.
- Productos rechazados y devueltos.
- Reparación de materiales devueltos.
- Gastos de garantía.
- Re inspección y repetición de ensayos.
- Corrección de problemas.
- Acciones correctoras.

- Soporte por fallo de planta.
- Desechos y reprocesos por cambios en ingeniería.
- Análisis de las devoluciones.
- Análisis de garantía.
- Contacto directo con el cliente por problemas post venta.
- Rediseño.
- Análisis de los cambios de ingeniería.
- Cambio de documentación.
- Informa de fallos.
- Costo de morosos
- Incobrables.
- Robos.
- Costos debido a esperas.

Según (Aldaves y Noriega, 2018), los costos ocasionados por fallas, tanto internas como externas, deben ser estudiados con suma importancia, porque son el principal punto por atacar para promover la calidad y disminuir los costos de no calidad. Así, al controlar las fallas y analizarlas, se debe crear programas para combatirlas. Respecto a esto (Valero, 2018) en su tesis de grado menciona que “los costos por fallos tanto internos como externos generan pérdidas de calidad en cualquier parte del proceso. Los costos por concepto de fallos son regularmente los mayores y sus efectos (en especial los fallos externos) pudieran ser muy serios sobre las empresas”

Las principales razones de adoptar un sistema de costos de la no calidad son:

- -Asegurar que cada tipo de gasto se mantengan dentro de los límites predeterminados o aceptables.
- -Asegurar que el volumen de trabajo esté de acuerdo con los beneficios obtenidos.
- -Asegurar que se coloque el énfasis correcto en cada una de las categorías de los costos de la no calidad.

- -Asegurar que se identifiquen las áreas de acción que deban atacarse prioritariamente, con vistas a minimizar los costos totales.
- Beneficios en el desarrollo de un Sistema de Costos de la no calidad:
- -Reducción en los costos de fabricación
- - Mejoramiento de la gestión administrativa
- - Disminución de los rechazos
- -Mejoramiento en la planificación, presupuestación y programación de las actividades
- - Reducción de las no conformidades
- - Mejoramiento de la productividad
- -Aumento de la utilidad
- - Reconocimiento a la empresa por su imagen en el mercado

Si bien el establecer un sistema de costos de la no calidad no resulta sencillo, generalmente el esfuerzo se trunca en el uso que se le da a la información recolectada, ya que este sistema no es campo exclusivo del área contable de la organización, por el contrario, la información debe provenir de los distintos sectores de la organización. Por ello la principal dificultad radica en insertar el método de costos en la rutina diaria de trabajo para aportar y manejar la información enfocándola hacia aquellos procesos que implican elevados costos de la no calidad. (Palacios y Guzmán, 2002).

El coste de mala calidad no puede resolver por sí mismo los problemas de calidad u optimizar los sistemas de calidad. Es tan solo una herramienta que ayuda a que la dirección comprenda la magnitud del problema de la calidad, determina con precisión las oportunidades para mejorar y mide los procesos que se están realizando con las actividades de mejora. El sistema de costo de mala calidad tiene que ir acompañado de un proceso de mejoras eficaz que reduzca los errores que se están cometiendo tanto en el área de administración como de fabricación. (Harrington, 1990).

Estos costos tanto internos como externos conforman de manera general los costos de no calidad y se hace necesario la posesión de métodos y

procedimientos para su correcta y oportuna evaluación, en el siguiente capítulo se amplía y profundiza sobre diferentes modelos y procedimientos existentes, y selecciona el que más se ajusta a las necesidades de la entidad objeto de estudio.

CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD

2.1 Antecedentes de la investigación

Diversos autores proponen varios enfoques para medir los costos de la mala calidad. A continuación, se presenta una breve descripción de dichos modelos:

- El modelo Prevención, Evaluación, Fallos.

Es el más conocido y desde su aparición hasta la actualidad ha experimentado una evolución para adaptarse a las necesidades del entorno actual. Tradicionalmente este modelo ha sido soportado por sistemas de costos tradicionales a través del uso de costos estándares de mano de obra, materia prima y costos indirectos que incluyen el importe de la chatarra y añaden la mano de obra y el equipamiento necesario para producir al nivel óptimo de defectos al mínimo costo. (Climent S. , 2000)

Este modelo supone que los costos de producción pertinentes a los cambios en la calidad pueden ser divididos en tres categorías

Costos de evaluación: están asociados con las evaluaciones de proveedores y clientes, de materiales comprados, procesos, productos intermedios y servicios para asegurar el cumplimiento de los requisitos especificados.

Costos de prevención: están asociados con el diseño, implementación y mantenimiento del sistema de gestión total de la calidad. Los costos de prevención son planeados y ejecutados antes de la operación actual.

Costos de fallas (internas y externas): costos de fallas internas ocurren cuando fallan los resultados para alcanzar los estándares de calidad diseñados y son detectados antes de que el producto se le envíe al cliente.

Costos de fallas externas ocurren cuando los productos o servicios fallan para alcanzar los estándares de calidad diseñados, pero no son detectados hasta después de habérselos enviado al cliente.

Según Campanella para llegar a un punto óptimo los modelos de costos de calidad deben implementar la siguiente estrategia

Atacar directamente los costos de falla en un intento de reducirlos a cero.

Invertir en las "actividades de prevención correctas para lograr mejoras.

Reducir los costos de evaluación de acuerdo con los resultados obtenidos.

Evaluar y reorientar continuamente los esfuerzos de prevención para obtener más mejoras".

Esta estrategia se basa en la premisa de que para cada falla hay una causa raíz. Las causas se pueden prevenir, la prevención siempre es más barata, en un sentido práctico, los costos reales de la calidad se pueden medir y luego reducir mediante el análisis adecuado de causa y efecto. Como los fracasos son revelados a través de acciones de evaluación o quejas de los clientes, se examinan en busca de causas fundamentales y se eliminan mediante acciones correctivas. La eliminación de las causas raíz implica la eliminación permanente cuanto más avanzado en el proceso operativo se descubre una falla, es decir, cuanto más cerca del uso del producto o servicio por parte del cliente, más costoso es corregirlo (Campanella J. , 1999)

- Modelo de costos por procesos

Este modelo fue desarrollado por Crosby y define los costos de la calidad como la suma de costos de conformidad y los costos de no conformidad. El modelo se fundamenta en que toda empresa existe tres tipos de procesos, los estratégicos, los claves y los de soporte.

El proceso es definido como un conjunto de actividades y sus tareas correspondientes que parten de necesidades y expectativas del cliente interno y externo (inputs) y termina en unas salidas que deben dar satisfacción al cliente

interno o externo (outputs). Se asigna un propietario a cada proceso que junto con un equipo de mejora interfuncional analizarán si las actividades del proceso aportan valor añadido al cliente y a la empresa.

En caso de no aportar valor añadido alguno, la actividad queda eliminada. Si se aporta valor añadido a la empresa, pero no al cliente, la actividad debe automatizarse si es posible, o agilizarse

“Se determinan los costos de la calidad, identificando los clientes y productos. El sistema de costos que se establece se centra más en el proceso que en el propio producto y/o servicio” (Deulofeu, 2014).

El precio de las conformidades es el costo que involucra que las cosas son bien hechas la primera vez, las cuales incluyen los costos de prevención, evaluación actual y el precio de las no conformidades es el dinero desperdiciado cuando el trabajo falla de acuerdo con los requerimientos de conformidad del cliente, usualmente calculados por la cuantificación del costo de corrección o retrabajo, los cuales corresponden a costos de fallas actuales (Vaxevanidis, Petropoulos, Avakumovic, Mourlas, 2009).

- Modelo de "Costos Basados en Actividades". (ABC)

Mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los centros de costos, de las diferentes actividades (Brito, Lopéz, Ferreiro, 2005).

El modelo ABC parte de la hipótesis que existe una profunda relación entre el costos y actividades, por lo que los costos pueden considerarse como el resultado directo de las actividades que se desarrollan en la empresa (Climent S., 2005).

Las empresas que implementan un modelo de costos ABC pueden monitorear y predecir los cambios en las demandas del cliente, tales como escasas o exceso de capacidad. Este modelo permite a la gerencia modificar decisiones de modo que la demanda se equilibre con la oferta o cambiar el nivel de actividades que se abastecerán en los próximos periodos (Cooper, Kaplan, 1992)

- Modelo de costo intangible o de oportunidad

Este modelo enfatiza el costo intangible dentro del esquema general de costos de la calidad. Los costos intangibles son costos que solo se pueden estimar con las ganancias no obtenidas debido a la no conformidad, esto se ve reflejado en la pérdida de clientes y en la reducción de ingresos (Vaxevanidis, Petropoulos, Avakumovic, Mourlas, 2009)

- El modelo de la función de pérdida de calidad de Taguch

Taguchi define la calidad como la “pérdida ocasionada a la sociedad desde el momento en que se entrega el producto al cliente”. Según este concepto de calidad, las pérdidas se dan no solo cuando alguna de las características de calidad de un producto se sale de las especificaciones sino también cuando éste se halla dentro de las mismas.

La diferencia entre un producto que está justo fuera de los límites de las especificaciones y uno que está justo dentro de los límites es mínima (Deming, 1982).

El mayor inconveniente del modelo se encuentra en la dificultad de aplicar, debido a los problemas asociados con la correcta identificación de la distribución de probabilidad de los defectos de los productos, como consecuencia, se han encontrado pocas compañías que lo utilicen dado que se requiere que la organización sea como mínimo de un tamaño medio o grande y cuente con un sistema integrado de conocimiento y gestión de amplio alcance y habitualmente sustentado con un potente sistema informático. En cualquier caso, el centrarse en la función de pérdida de calidad hace que exista un esfuerzo por reducir continuamente la variación de una característica de calidad de un producto. (Climent S.2000)

- Metodología de (Campanella J. , 1992) para la implantación de un programa para reducir los costos de la calidad.

Esta comprende seis etapas fundamentales para la implementación del programa, la Presentación y concientización a la dirección, es uno de los principales pasos, ya que este tiene como finalidad, demostrarle a la dirección su importancia y beneficios, que a largo plazo este producirá en la gerencia; un segundo paso, el Programa piloto plantea un grupo de tareas para realizar un diagnóstico de la situación actual, en aquella área identificada como crítica, por la alta incidencia que puede tener respecto a los costos generales de la empresa, los mismos incluyen desde la selección del área piloto, la identificación de los costos de la calidad, su cuantificación, análisis de los resultados, así como las bases para el análisis de los costos. Una tercera etapa, se define como la Educación para los costos de la calidad esta etapa es muy importante para lograr una efectiva implementación del programa en el resto de la empresa, por ello se recomienda que mientras se esté trabajando en el área piloto, se capacite al personal en los temas relacionados con los costos de la calidad.

Restan en este programa de Jack Campanella, tres etapas: el procedimiento interno de los costos de la calidad, la recogida y análisis de los costos y la última etapa, mejora del programa de los costos de la calidad. El objetivo de estas etapas se centra fundamentalmente en identificar, recolectar, analizar y mejorar los elementos que intervienen en los costos de la calidad de una organización

Plantea que para analizar el Sistema de Costos de Calidad de la empresa se utilizará la secuencia lógica de acontecimientos que deben ser seguidos en este caso. Cada empresa tomará o no el criterio de dicho modelo, pero por lo general es aplicable a muchas de ellas. Los pasos planteados por este autor son los siguientes:

- Revisión de la bibliografía existente sobre los costos de calidad: acometer una investigación de toda la información que exista además del análisis de las experiencias anteriores que se tengan con vistas a su mejoramiento.
- Selección de un grupo dentro de la empresa que sirva de piloto: posibilita un estudio minucioso de los costos de calidad y que el volumen de información a manejar no sea tan extenso.

- Discutir los objetivos del estudio con el controlador de la organización: los objetivos deben hacer hincapié en la determinación de las dimensiones de los problemas de la calidad y en la identificación de proyectos específicos de mejora. Antes de comenzar el trabajo es necesario involucrar a los representantes de la contabilidad y del control de la producción para que de forma conjunta se analicen los objetivos del estudio.
- Recoger cualquier dato de costo que fácilmente esté disponible en el sistema contable y utilizar esta información para obtener el apoyo de la dirección para poder hacer el estudio completo: aquí se realizará una valoración de costos con los datos existentes en la contabilidad actual de la empresa que avalen la realización del estudio y posibilite a su vez vender la idea a la máxima dirección.
- Hacer una propuesta a la dirección para realizar un estudio completo: dicha propuesta debe proveer la participación de todas las partes afectadas para el establecimiento de los tipos de costos. La propuesta debe incluir la constitución de un equipo especial que consiga el acuerdo general sobre las definiciones de los costos de baja calidad.
- Dar a conocer un informe preliminar con las definiciones de los distintos tipos de costos de la baja calidad: mostrar a todo el personal la definición de los costos mediante un informe el cual podrá ser modificado teniendo en consideración las sugerencias que le sean realizadas.
- Completar las definiciones y obtener la aprobación de la dirección,: hacer las revisiones necesarias y cuando esté definido el documento, contar con la aprobación de la máxima dirección para institucionalizarlo.
- Recoger el acuerdo sobre la responsabilidad de la recogida de datos y la preparación de los informes: aquí se procede a ver en qué persona quedará la responsabilidad de cada actividad, dejando constancia mediante un plan de acción.
- Reunir y resumir los datos: Idealmente, debe hacerlo Contabilidad. Como esta etapa es una de las más complicadas por la gran variedad de

actividades que se generan en la empresa, resulta beneficioso que contabilidad asumiera este punto.

- Presentar los resultados de los costos a la dirección junto con el informe: de existir el mismo de algún primer proyecto de mejora de la calidad que se haya completado correctamente. Se hará un informe detallado de los resultados que se obtengan de toda la investigación con una solicitud de generalización a nivel de toda la empresa.
 - De ser necesario, hacer primero algunos proyectos de ensayo y después, proponer un programa que abarque a toda la empresa: este punto puede estar y no estar de acuerdo al alcance y contenido, pero resulta recomendable pues se pueden tener varias alternativas.
 - En base a la experiencia inicial, comprobar si es necesario, simplificar o revisar los tipos de costos: garantiza la actualidad de los costos analizados y reduce cualquier problema surgido referente al tema.
 - Extender el programa de medición de costos y proyectos de mejoras de otros directivos: se hará extensivo a todos los departamentos de la empresa, el programa de medición de los costos de calidad. Considerar la necesidad de dar a conocer una tabla de resultados de los costos de la mala calidad que involucre a toda la empresa.
-
- Guía para la Introducción de un sistema de informes sobre los costos de una baja calidad de (Juran J. 1993):

Tiene la función de guiar un grupo de expertos en los elementos a tener en cuenta para lograr la introducción de un sistema de informes sobre los costos; esta guía ofrece desde la revisión bibliográfica sobre el tema, definición de objetivos, realización de la propuesta y confección de informes, hasta la presentación y discusión de los resultados.

Cuenta con tres etapas fundamentales, la primera se centra en la presentación del proyecto o programa a la alta dirección y agrupa los pasos uno: -presentación y aprobación del programa para la introducción del sistema- y dos: -determinación y capacitación del equipo de trabajo-, la segunda etapa se define como el sistema

de informes sobre los costos de una baja calidad, en la cual se concentran los aspectos vitales de la guía, se determinan los pasos tres y cuatro, los que están dirigidos a presentar un grupo de cuestionarios encaminados a la valoración de estado actual de los costos en la organización; estos cuestionarios deben ser aplicados en las áreas pilotos definidas previamente por el equipo de trabajo, siendo este además, el encargado de confeccionar los informes correspondientes que serán presentados a la dirección. Por último, la etapa tres, centra su atención en la presentación y discusión de los resultados, coincidiendo esta etapa con el quinto paso de la guía.

- Metodología de la American Society for Quality 1994 La American Society for Quality (ASQ) ha planteado una metodología general para la implementación de programas de costos de la calidad en empresas, la misma consta de ocho fases y de dos etapas comprendidas en la fase tres. Las fases y las etapas son las siguientes:

- I. Estudio inicial.
- II. Presentación a la alta gerencia.
- III. Programa piloto. Etapa I. Establecimiento del programa. Etapa II. Medición de costos de la calidad y establecimiento de bases apropiadas
- IV. Educación de los costos de calidad.
- V. Procedimientos internos de control de costos de la calidad.
- VI. Recolección y análisis de costos de la calidad.
- VII. Uso de los costos de la calidad.
- VIII. Costos de la calidad y planeación estratégica de negocios
 - Procedimiento propuesto por Ruiz (2022)

Este procedimiento cuenta de tres fases y 10 pasos, debido a que es el que más se asemeja a las necesidades de la entidad objeto de estudio es que el autor considera que se debe aplicar, por lo que se detallará a continuación

Fase I. Diagnóstico

1. Determinar las fallas de los distintos procesos Para el cumplimiento de este paso el autor define que lo primero es la realización de una entrevista no estructurada a la jefa del departamento de calidad para obtener las quejas y reclamaciones que sucedieron durante los 10 meses laborados en el hotel correspondientes al año 2023

Las fallas en la calidad se obtienen por medio del análisis de cada incidencia que pueda ocurrir, expresadas por los clientes en el día a día de sus estancias por medio de la línea de atención al cliente y recepción. Además de la revisión de las quejas externas que manifiesta el cliente al llegar a su país de origen a través de las diferentes plataformas digitales.

2. Identificar las causas que determinan las fallas en los distintos procesos
Las causas que provocan las fallas en la calidad se logran definir luego de recopilar todos los errores sucedidos en el período de estudio determinado, en la presente investigación el autor logrará definir las visitando cada uno de los departamentos implicados en las quejas y reclamaciones llegando así a la base de la problemática ocasionada, de esta forma podrá fácilmente determinar las causas que se fomentaron por negligencia humana o por deficiencia material.

El error humano se puede considerar como el principal factor causal de los accidentes o incidentes en las empresas, y su identificación ha de ser el punto de partida y no su fin. Es evidente que el factor humano es uno de los más difíciles de prever dada la naturaleza humana. No obstante, en el entorno laboral, es necesario disponer de herramientas que permitan evaluar la variabilidad en el comportamiento de los trabajadores, tanto desde un punto de vista cognitivo, como desde la ingeniería. Los factores humanos que influyen a los errores son: desmotivación laboral, fluctuación del personal, poca preparación profesional (capacitación), poca supervisión, mal ambiente laboral entre los trabajadores, etc.

Los errores materiales se definen como involuntarios fácilmente comprobables, que solo dará lugar a su corrección y en ocasiones no puede ser resuelto o no se le determina solución. Los mismos, en las empresas hoteleras, pueden ser

generados por factores externos o internos, los primeros son las causas que más se le dificultan a las instalaciones del sector turístico para su posible solución ya que en la mayoría de los casos no dependen de sus acciones para poderlos solucionar, y para los segundos se hace mucho más fácil un posible arreglo ya que depende su correcto funcionamiento de las acciones correctivas del hotel.

3. Determinar los departamentos implicados en las fallas La determinación de los departamentos implicados en las distintas fallas depende de la definición de los diferentes procesos a los que corresponde cada una de las incidencias determinadas. El autor de la presente investigación realizará varias visitas a los departamentos involucrados y se entrevistará con cada uno de los jefes y especialistas, lo que le permitirá comprender los sucesos ocurridos al detalle y la relación interdepartamental entre cada problemática.

Los costos por mala calidad en su mayoría incurren como consecuencia de dificultades acometidas por uno o varios departamentos ya que el funcionamiento perfecto de un hotel depende del trabajo pirámide y fusionado entre todos sus departamentos, por lo que al revés sucede exactamente igual, un error por mínimo que sea en uno de los procesos podría afectar el producto final.

4. Determinar las compensaciones ofrecidas por las fallas Las compensaciones por cada una de las fallas acometidas durante el tiempo escogido para el estudio de la investigación, serán vistas por el autor a través de las facilidades que le permitirá la jefa del departamento de calidad y atención al cliente en la instalación en cuestión. Dichas compensaciones deben de guardar relación a la gravedad de la incidencia acometida y además deben ser previamente negociadas con el cliente para lograr su satisfacción y a su vez evitar grandes pérdidas al hotel, este correcto trabajo depende del ingenio y profesionalidad de los trabajadores de calidad.

Fase II. Cuantificación

4. Cuantificar las compensaciones por fallas Este paso el autor lo determinará por medio del cálculo del costo de cada compensación por falla hasta lograr obtener el total de los costos en compensaciones durante el período escogido para el estudio de la investigación presente.
5. Para el procedimiento del cálculo de los costos es de suma importancia tener en cuenta que algunas de las compensaciones que se pueden realizar en los hoteles: Ejemplo check-out, botellas de ron, pago de factura, cena, masaje, pedicura, peluquería, excursiones, etc. y que a cada una de ellas se les realiza cálculos diferentes porque tienen formas distintas de cobro, por ejemplo: por horas, por unidades, fichas técnicas, entre otros. Por cada proceso implicado se obtendrá la ficha técnica que le permitirá a la autora conocer las cifras que representan los costos de cambios de habitaciones, realización de pedicura y masaje. Algunas fichas podrán no estar elaboradas, en tales casos el autor tendrá que acercarse a los especialistas de calidad para que les facilite los valores, ya que las mismas deben de dominar esas cifras por el trabajo diario con ellas
6. Cuantificar el gasto incurrido por la erradicación de las fallas Al determinar las causas y motivos de las incidencias, el autor establecerá un análisis: si con antelación el hotel soluciona las dificultades que ocasionarían las problemáticas de origen material-internas, disminuirían significativamente las pérdidas ocasionadas por cada compensación establecida a consecuencia de la falla acometida. Se identificará el costo de haber comprado o solucionado cada elemento material necesario para no incurrir en fallas y se establecerá una comparación respecto a la cifra de pérdidas ocasionadas por mala calidad.
7. Cuantificar los gastos por motivos de fallas Se seleccionará como año de estudio el cursante 2023 por lo cual se trabaja en la recopilación de información de los 10 meses transcurridos en el año. (Desde enero del 2023 hasta octubre del propio año). Se establecerá una comparación del número de fallas externas acometidas respecto a las internas, para demostrar cuál es el factor que provoca el mayor número de incidencias para el hotel, que generalmente es a

consecuencia de problemáticas internas ocasionadas por la instalación, generadas por el factor humano.

Fase III. Toma de decisiones

8. Verificar como se registran estas fallas en la contabilidad Se elaborará una entrevista no estructurada al especialista y jefe del departamento de economía del hotel, así como se presentó con la especialista y jefa del departamento de calidad y atención al cliente para ampliar su información respecto al tema ya que en este proceso ambos departamentos trabajan en conjunto.

Los errores de calidad que se producen en el hotel se deben dejar registrados en la contabilidad, para que estén controlados en el sistema y se tengan en cuenta cada mes, con el objetivo de llevar un conteo y análisis de acuerdo al funcionamiento del hotel, para de esta forma establecer una revisión sobre los costos en los que se incurre por fallas de calidad y así elaborar un plan de mejoras. De no cumplir con este proceder para la instalación puede traer como resultado gran desconocimiento y descontrol sobre este tipo de costos, lo que trae consigo significativas pérdidas, además que dificultaría la elaboración del plan de mejoras mencionado con anterioridad.

9 .Analizar el impacto de la falla en la comercialización del hotel Todo error tiene una consecuencia. La calidad en cada proceso que se realice en el hotel para el producto final es imprescindible, es la que conlleva a la satisfacción del huésped por consecuente al producirse un mínimo error se afecta la imagen de la instalación ya que saldría un comentario negativo que conlleva a una pérdida de clientes y a la afectación en la captación directa de futuros visitantes. Además, que aumentan los costos en compensaciones e indemnizaciones por no calidad.

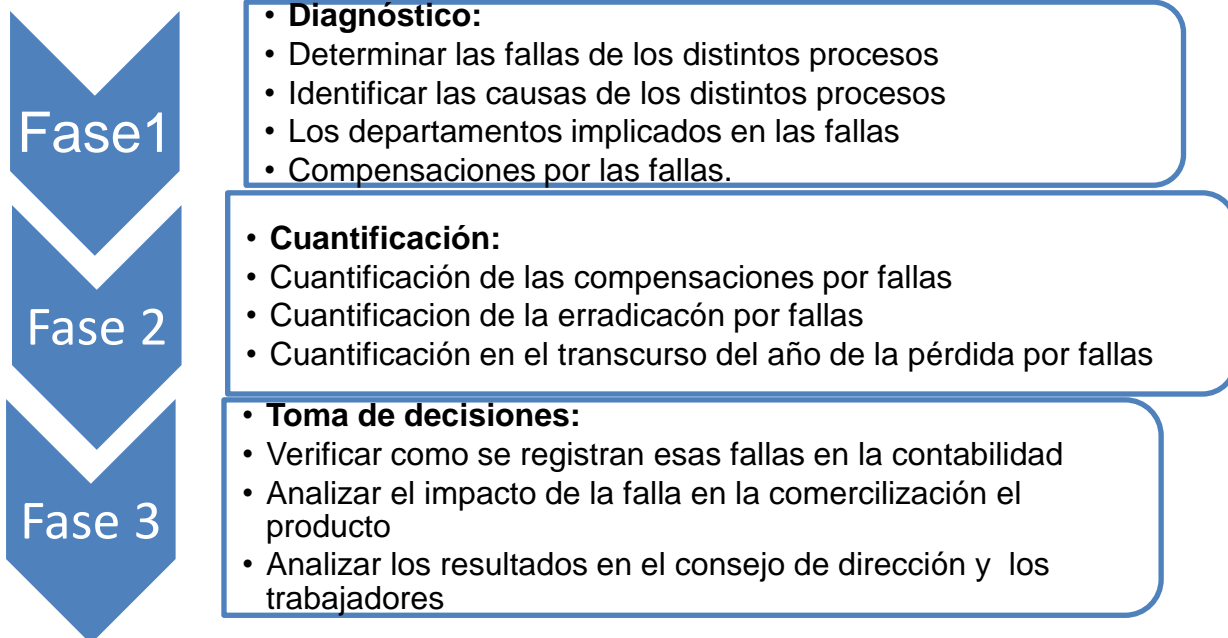
Para la investigación la realización de este paso es fundamental porque logrará demostrar la relevancia del impacto del trabajo en un hotel con fallas en la calidad y la correspondencia que tiene respecto a la imagen del mismo y por supuesto lo que se dificulta comercializar entonces un producto con comentarios negativos y puntuaciones bajas a través de las plataformas digitales.

El autor desarrollará este análisis tras el resultado de una entrevista no estructurada en el hotel con la responsable de calidad y la comercial, tomando como referencia cada error que se produjo en la calidad durante el año cursante, reflejado en las quejas y reclamaciones, para luego compararlo con los comentarios que hubo en las plataformas digitales y encuestas.

10. Analizar los resultados en el consejo de dirección y los trabajadores Se dará paso a la presentación frente a algunos trabajadores, especialistas y directivos respecto a los resultados arrojados en la presente investigación. Se representan los mismos a través del uso de una gráfica que muestra las comparaciones del beneficio neto reportado por el hotel durante el período de estudio respecto al beneficio que se alcanzaría por la instalación si no se hubieran cometido fallas por mala calidad.

Este paso es decisivo para la investigación porque mostrará la importancia de aplicar un procedimiento para determinar los costos de no calidad, así como las grandes pérdidas que repercute el trabajo con mala calidad. Se presentarán los resultados de la entrevista estructurada, realizada a cada uno de los directivos de los distintos procesos implicados en las fallas acometidas. Para poder realizar el procedimiento propuesto es necesario basarse en técnicas y métodos que se describen en el epígrafe a continuación.

Figura 4: Fases del procedimiento



Fuente: Elaboración Ruiz (2022)

2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio

El Hotel Río San Juan se encuentra ubicado en la ciudad de Matanzas, en la calle Jovellanos entre Calle del Medio y Calle Ríos número 8503. Ciudad reconocida como destino turístico por sus valores históricos, culturales y naturales. Es gestionado por el grupo Islazul.

Cuenta con dos plantas y un mirador en la azotea, 24 habitaciones de alto estándar, el Hotel respeta la fisionomía patrimonial que distinguió a Matanzas en el siglo XIX. Está ubicado en el centro histórico de la urbe y cuenta en su interior con una terraza colonial desde donde se aprecian coloridos vitrales, un mural del artista del pintor Manuel Hernández, así como decenas de bonsáis del artesano Israel de León, junto a otras obras de artistas matanceros. Se distinguen no solo por su ubicación sino también por los elementos decorativos que evocan la arquitectura colonial que distinguió y distingue a la Atenas de Cuba como se le conoce a la ciudad de Matanzas):

Es un hotel que se caracteriza por su sector de mercado sea de adulto, los clientes proceden fundamentalmente de Estados Unidos, Europa y Canadá

Misión: Proporcionar servicios de hospitalidad de alta calidad para satisfacer las demandas y expectativas de los huéspedes, hacer que el establecimiento sea un lugar para encuentros y reuniones agradables y brindar una experiencia personalizada y cálida par nuestros visitantes

Visión: Continuar aplicando y estableciendo los más altos estándares de calidad y servicio, utilizar y presentar constantemente tecnologías y procesos respetuosos con el medio ambiente y convertirnos en el hotel líder de nuestra ciudad que reinvente su tradición, siendo una excelente opción para disfrutar los mejores productos y servicios. Los valores incluyen la excelencia, el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso con los clientes, empleados y la comunidad

El hotel tiene como normas a los trabajadores ante la relación con los clientes que:

- El trato debe de ser correcto, amable y adecuado.
- No se debe masticar chicle ni alimentos delante de los clientes.
- No se puede dar la sensación de ignorar a los clientes.
- Siempre se debe de utilizar la frase por favor y gracias en las conversaciones que se entablan entre los trabajadores y clientes.
- Está prohibido fumar en las áreas de los clientes, asimismo en los lugares que lo prohíbe la reglamentación sanitaria.
- Está terminantemente prohibido beber alcohol en horas de trabajo, así como el consumo de bebidas y alimentos destinados a los clientes
- . Está prohibido el tránsito en las zonas de los clientes excepto a aquellos que por motivos de trabajo deben estar y/o utilizar y no haya alternativas
- . Se prohíbe terminantemente hacer uso de los servicios, ni de los baños de los clientes.
- Cualquier objeto encontrado por el personal debe de ser entregado de inmediato al jefe de departamento, que a su vez lo entregará a dirección

especificando los detalles, esta norma se refiere tanto a los objetos de clientes como a los objetos de personal

- . Cuando haya una queja de un cliente ya sea hacia el departamento de personal o no, se debe de adoptar una actitud positiva, se ha de escuchar al cliente con atención y solucionar el problema. En caso de que no se pueda solucionar, se le informara que su queja se pasará a la persona que le corresponda dar solución, y dará seguimiento hasta comprobar que la misma fue resuelta. Se informará siempre que la queja al jefe de departamento y este a dirección, la cual hará un seguimiento para comprobar si el problema está solucionado o no. El cliente siempre debe de sentir que todos se preocupan de su bienestar.

2.3 Técnicas, métodos y herramientas utilizadas en la investigación

Para la realización de este trabajo investigativo fue necesario utilizar diferentes métodos y herramientas, las cuales se explican a continuación

- Análisis- Síntesis, estas operaciones dependen totalmente una de la otra y se encuentran estrechamente vinculadas; a través del análisis se puede obtener las características y cualidades específicas de lo que inicialmente se presenta como un grupo; a partir de ese análisis, se puede establecer una unión de esos datos más relevantes, entrelazarlos y conseguir un resumen de lo que realmente se quiere, es esto lo que se conoce como síntesis. Pueden realizarse estas operaciones en el orden contrario, donde el punto de partida sea la síntesis. Permitted analizar los documentos obtenidos de la búsqueda sobre los costos de calidad y sintetizar los aspectos que le resulten de interés para la investigación.
- Inducción- Deducción, son métodos complementarios entre sí, donde la inducción refleja el conocimiento de los más pequeños detalles de lo que se considera una problemática, a partir de su análisis y relación se comienza a identificar sus generalidades, o sea se va desde lo individual a lo general; mientras que el método deductivo parte del conocimiento de una situación o problema en general, para determinar las causas de su origen, o sea va de lo general a lo particular. Con este método se conduce la investigación

desde lo general hasta lo particular, para comenzar el tema de costos de calidad abarcando todo lo que se conoce sobre el mismo, hasta llegar al funcionamiento del sistema de gestión de calidad de la entidad objeto de estudio, para identificar sus costos y proponer su registro contable.

- Observación Directa, las observaciones no son más que un conjunto de comprobaciones que se realizan para alguna teoría existente; la observación directa es por tanto, aquella en la que el investigador se pone en contacto directo con el objeto de análisis.
- Análisis Documental, a través de este método el autor solicita los documentos de interés para el desarrollo de la investigación, posteriormente se analizan documentos como: manual de calidad de la organización, balance de comprobación de saldos, el estado de resultado del período seleccionado y los informes emitidos relacionados con los diferentes elementos de gastos registrados y otros documentos que brindan información de gran importancia para la identificación, cálculo y análisis de los costos de la calidad.
- Entrevista no estructurada, la entrevista es una conversación previamente planificada entre las partes, donde debe fluir una buena comunicación; la entrevista no estructurada permite que el entrevistado se exprese libremente para obtener la información que se desea por parte del investigador; el propósito de este método es que el entrevistado se sienta en un ambiente de confianza y hacer lo posible para que exprese lo que realmente siente sin contenciones.
- Entrevista estructurada o enfocadas: las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis.

Herramientas de apoyo fundamentales:

- 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.

Para la aplicación del 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.

Otra herramienta de apoyo lo constituyo:

- Microsoft Office, contribuye a la investigación con dos de sus aplicaciones, Excel y Word, para facilitar el trabajo con sus gráficos, tablas y fórmulas. Después de la elaboración del procedimiento es necesario aplicarlo en la entidad en cuestión, para poder demostrar la efectividad del mismo.

-

CAPÍTULO 3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN EL HOTEL RIO SAN JUAN.

En este capítulo se muestran los resultados de la presentación del procedimiento, el cual asienta su basamento metodológico en las etapas y pasos como se muestran a continuación.

3.1 Resultados de la investigación

1. Determinación de las fallas en los distintos procesos

Tras una entrevista no estructurada con la jefa y especialista en calidad y la de recepción del hotel Rio San Juan, se detectan las principales fallas en la calidad a través de las incidencias, quejas y reclamaciones, reclamaciones externas que son las que quedan plasmadas en las plataformas digitales, es decir que el cliente emite al acabar su estancia en la instalación. Se tomaron como muestras los errores emitidos en los diferentes procesos de dicha instalación durante el año 2023

Proceso alimentos y bebidas

- Poca variedad de las comidas
- Déficit en la variedad de bebidas
- La temperatura de los alimentos en el bufet que no es la adecuada

Procesos de servicios técnicos

- Problemas en las habitaciones: llavines, filtraciones, humedad, inodoros sueltos, calentadores

Proceso de alojamiento – piso

- Mal olor por tragantes del baño
2. Identificación de las causas que conllevaron a las fallas expuestas anteriormente

Se definen en la siguiente tabla 3, realizando un análisis sobre la clasificación de cada causa que originó las fallas, según el perfil material o humano, a su vez determinando en el primero si es externa o interna la fuente y en la segunda clasificación el motivo a fin, ya sea por problemas de: motivación, poca supervisión, falta de capacitación, trabajo en equipo, etc.)

Tabla 1. Errores que originaron las fallas por costos de no calidad en el hotel

Rio San Juan

Proceso	Causa	Fallas	Clasificación
Alimentos y Bebidas	Poca variedad de comidas	Falta de suministros a nivel nacional (queso, harina, carne, huevos, leche, etc.)	Material- Externa
		Incremento de los precios en el mercado	Material- Externa
		Desmotivación de los trabajadores por no contar con materia prima necesaria	Humano- Motivación
	Déficit de bebidas	Falta de suministros a nivel nacional (agua tónica, <u>vodka</u> , refresco de cola, etc.)	Material-Externa
		Incremento de los precios en el mercado	Material-Externa

	La temperatura de los alimentos en el bufet que no es la adecuada	Rotura en las resistencias de las mesas calientes en e bufet	Humano-Falta de supervisión
		Rotura en los termómetros que marcan temperatura en las mesas frías	Humano-Falta de supervisión
		Problemas de inversión	Material-Interna
Servicios técnicos	Llavines, filtraciones, humedad, inodoros sueltos y calentadores	Mantenimiento	Humano-Falta de supervisión
Piso	Mal olor	Dificultades con los productos de limpieza a falta de suministros, por las problemáticas económicas nacionales	Material-Externa

		Problemas con los tragantes desde la reparación y construcción	Humano-Falta de supervisión
--	--	--	-----------------------------

3. Comunicación entre departamentos

Todos los departamentos están implicados para el correcto funcionamiento debido a que es un hotel pequeño pequeño y por ende el funcionamiento de sus departamentos es correcto, trabajan muy al unísono, resuelven las deficiencias ordenadamente sin saltarse ningún puesto de mando y dan solución temprana a la mayoría de sus dificultades.

El trabajo se organiza de la siguiente forma: existe una línea de atención al cliente abierta las 24 horas ubicada en el departamento de calidad, la misma tiene como objetivo fundamental recoger todas las incidencias del día que van siendo solucionadas por la operadora de una en una en el orden en que se van proyectando a través de la comunicación por vía telefónica con el departamento implicado, después de ser solucionado el problema le corresponde al trabajador que solucionó la falla ya sea de mantenimiento, ama de llaves, alimentos u otro, comunicárselo a la operadora, y esta, vuelve a establecer contacto con el cliente para esclarecer que todo esté en correcto funcionamiento, dando por solucionado la dificultad y registrándola como paso final en el libro de incidencias. . En el caso de que el cliente se presente al departamento de calidad a establecer una reclamación por x deficiencia, la trabajadora tiene la tarea de negociar con el cliente una compensación o indemnización de forma tal que salga lo más satisfecho posible. En los posibles casos de que el cliente se dirija directamente a recepción sin hacer uso de la línea de atención al cliente, la recepcionista que lo atiende se comunica entonces con mantenimiento o ama de llaves en correspondencia con la falla y de no tener solución temprana la problemática realiza el cambio de habitación

Estos cambios de habitaciones se registran fácilmente gracias a las facilidades del sistema implementado ZUN-PMS y son controlados también por el departamento de calidad por lo que se puede decir que existe una retroalimentación constante entre el trabajo de ambos departamentos. Pero si sucede que se presenta un cliente negativo, es decir molesto y desea establecer una queja entonces la recepcionista lo dirige al departamento de calidad para que ellos además realicen una compensación tras las molestias ocasionadas.

4. Determinación de las compensaciones por las fallas.

Luego de la revisión de quejas y reclamaciones además de las incidencias junto a la especialista de calidad en el período de enero a octubre del año 2023 (paso 1), se facilitó la determinación de las compensaciones en correspondencia a cada falla acometida, ya fuera por dificultades de servicio, rotura en las habitaciones, entre otras.

Se otorgaron a los clientes afectados y en posición negativa, masajes, pedicura, botellas de ron, cambio de habitaciones, late check-out, y como última opción, devolución de dinero, en casos de grandes quejas, porque la trabajadora de calidad tiene establecido siempre tratar de solucionar el error negociando la compensación a través de las primeras opciones mencionadas para así evitar la devolución del dinero ya que para el hotel es considerado como mayor pérdida y además el proceso es mucho más engorroso. Las cenas, facturas de ramos de flores, espumoso, etc., también son compensaciones que realiza el hotel lo que durante el período seleccionado para la realización de la investigación no se produjeron ninguna. Para las quejas grandes sin poder de negociación o posible entendimiento con el cliente, es decir que ya provoquen la devolución monetaria: se devuelve el 15% de la estancia consultándolo y aprobándolo con el director del hotel, el 40% es consultado y aprobado por el delegado de gaviota y el 100% por el director de la delegación de gaviota. Toda esta aprobación es gestionada por la especialista de calidad.

Clasificación de los costos determinados por cada compensación dada:

Considerados costos de oportunidad: las horas permitidas free de late check-out, los masajes, pedicuras y cambios de habitaciones por avería y upgrade, porque son opciones en las que se dejan de ingresar dinero con otro cliente por tal de compensar al cliente afectado.

Considerados costos de no calidad: las botellas de ron, devoluciones monetarias, cambios de habitaciones por avería y upgrade porque son pérdidas económicas que se le reportan al hotel a consecuencia de la mala calidad. También se consideran en algunos casos los cambios de habitaciones como costos de no calidad porque se incurre en gastos al reponer una habitación sucia por otra limpia.

5. Cuantificación de las compensaciones por fallas.

Luego de un análisis minucioso con la ayuda de la especialista en calidad y jefa del departamento respecto a los cálculos de cada compensación dada, se pudo realizar un resumen que ayudó a la cuantificación de las mencionadas compensaciones.

Además se analizaron los datos con la jefa de recepción respecto a los cambios de habitaciones, las compensaciones de cambios de habitaciones muy pocas veces son conocidos por el departamento de calidad porque muchos de ellos tienen que ver con recepción directamente, ejemplo de ellos son los request, limpieza, upgrade, donde el cliente busca la solución con las recepcionistas y no emite queja, sino que le explica la causa de la necesidad de que se produzca el cambio.

El autor llegó a la conclusión durante la investigación de que el departamento de calidad no tenía control estricto sobre las pérdidas generadas por todos los cambios de habitaciones dada la situación explicada en el texto anterior. Por tanto conocían solamente los cambios de habitaciones que eran autorizados por ellos (upgrade) y los que se debían a averías ya que se reportaban por la línea de atención al cliente, ya que en la recepción se registran en el sistema pero no se llevaban a la contabilidad ni se tienen control de los mismos respecto a la cuantificación por pérdida.

1. Botellas de ron se entregaron 10 a consecuencia de averías en las habitaciones ejemplo en el día del 1ero de octubre se tuvo que cambiar a un cliente porque una tubería se afectó en el baño de la habitación y por las molestias ocasionadas en la nueva habitación se le colocó al cliente una botella de ron 7años, estos costos son relativos dependen del tipo de botella que haya disponible en el hotel en el momento de la falla, por ejemplo en el caso de estas 10 entregas de botellas se hizo un gasto de 1932.7,08 pesos, 193.27 pesos por cada una.
2. Masaje hubo dos a consecuencia de la queja de un matrimonio de ciudadanos americanos que tenían disgusto respecto a la variedad de la comida y bebidas. En los mismos se proporcionó un costo para el hotel de 1872 por cada masaje que fue un total de 3744 pesos. El masaje si es un costo que por su ficha técnica se mantiene y por consecuente su precio no varía, así que su cálculo es fácil el costo de cada masaje por persona, se realiza la sumatoria de todos lo impartidos durante el período y de esta forma se obtiene el total.
3. Pedicura hubo dos con un costo cada una de 480 pesos reflejado en su ficha técnica, masaje a consecuencia de las quejas de dos clientas por presentar el hotel dificultades con la temperatura de las comidas en el buffet y la variedad de bebidas. El total de costos que produjo esta reclamación fueron de 960 pesos.
4. El check-out hubo un total de 25 horas que por 860 pesos cada hora, se produjo para el hotel en los 10 meses un costo total de 21 500 pesos, las trabajadoras de calidad toman esta compensación como la primera a la hora de compensar al cliente porque es la que reporta menos pérdidas para la instalación, a pesar de ser un costo de oportunidad porque son horas en las que se dejan de reportar ingresos. Además le entregan al cliente un modelo que ellos firman como prueba de que han sido compensados por el fallo ocasionado a consecuencia del hotel.

5. Cambio de habitaciones por incidencias de limpieza hubo un total de 20 que generaron un costo total de 12900.03 pesos.

6. Cambios de habitaciones por avería fueron compensados 9 que al multiplicarse por el costo del cambio de habitación que es de 645 (ficha de costo anexo 10) nos da como total un resultado de 5805 pesos gastados en compensaciones por cambios habitacionales. Estos cambios aunque se efectúen por recepción directamente calidad tiene el control y conocimiento de los mismos.

7. Cambios de habitaciones a superiores por compensaciones se produjeron 10. Fueron habitaciones dobles con estancias relativas de 5 a 7 días. En este caso no se pueden realizar cálculos del costos porque las operaciones pueden ser distintas y las mismas no se controlan ni se registran, los upgrade pueden ocurrir de habitación Estándar Sencilla a Estándar Doble , de Estándar Doble a Suite u otro cualquier cambio entre estas, y cada una de estas habitaciones tienen precios de suplementos diferentes que generan costos de oportunidad porque se deja de obtener el ingreso de la venta de esa habitación superior a otro huésped por el cambio a un nivel superior del cliente afectado y tienen cada una facilidades diferentes que son costos distintos que generan. Para obtener un estimado se consideró el costo de esta compensación por el cambio de habitaciones normalmente (costo de cambio de habitación estándar, ficha de costo Anexo 1). Entonces como se efectuaron un total de 10 cambios que representan un costo total generado de 6450.00 pesos

8. Cambio de habitaciones por request, estos cambios se producen por errores humanos generalmente, o cualquier insatisfacción percibida por el cliente, por el personal de recepción al no cumplir con las peticiones del cliente durante la reserva, etc. Los mismos generan también costos porque el cliente al acceder a la habitación que se reservó originalmente y luego pedir en recepción el cambio, ya para la ama de llaves la habitación

que desocupan para pasar a la siguiente es considerada vacía sucia, con todo el acondicionamiento en lencerías, utensilios y arreglos necesarios para volver a poner operativa la habitación en cuestión . Se registraron un total de 37 request que generan un costo total de 23865.00 pesos

9. En la siguiente tabla cuatro se realiza un resumen de todas las compensaciones registradas durante el año cursante en el hotel, las formas del cálculo de cada una y se suman los costos para conocer el total de pérdidas que representaron para el hotel.

Tabla 4. Tabla de las cuantificaciones realizadas en el Hotel Rio San Juan

Compensación	Cantidad	Cálculo	Costo (\$)
Botellas de ron	10	\$645.00 x 10	6450.00
Masaje	2	\$1 872.00 x 2	3 744.00
Pedicura	2	\$480.00 x 2	960.00
<u>Late Check-out</u>	25hrs	\$860.00 x 25	21 500.00
Cambio de habitación por limpieza	20	\$645.00 x 20	12900.03
9.Cambio de habitación por <u>request</u>	37	\$645x 37	23865.00
Cambio de habitaciones por avería	9	9 x 645.00 \$	5805.00
Cambio de habitación a superior (upgrade)	10	645\$x 10	6450.00

Total			82319.00
-------	--	--	----------

Basado en todo lo cuantificado anteriormente, se puede decir que se reportó en el hotel durante el período analizado un total de 82319.00 pesos en compensaciones. Cuantificación de los cambios de habitaciones, clasificación de los mismos y cálculos de los costos por cada mes.

:

Motivos de cambios de habitaciones:

- LIM (limpieza), son extremadamente pocos suceden generalmente por mal olor en los tragantes del baño, insectos y humedad.
- Habitaciones fuera de orden pisos levantados, aire roto, problemas de construcción, etc.
- UPS (upselling), es cuando pagan la diferencia a una habitación superior que puede ser de estándar o una habitación de mayor categoría suite. El cobro por habitación sol que es la estándar se cobra de la siguiente forma un 10% para los trabajadores de recepción, ama de llaves y mantenimiento y el total de ingreso para el hotel. (Suplementos upselling 2022 ver anexo 11)
- UPG(upgrade), sucede cuando un cliente que por ser repitente calidad o la dirección general le quiere dar una habitación superior, los clientes Vip o cuando un cliente está molesto por un problema x, para compensarlo. Normalmente calidad les da una carta de no reclamación por estas atenciones que les accedió el hotel por dichas reclamaciones.
- AVE(avería)

- REQ(request), solicitud por el cliente antes de llegar al hotel en la agencia que efectúo la reserva o cuando llega al hotel que se encuentra con una habitación que no es de su gusto, se dirige a recepción acudiendo al request ya sea por vista, tipo de piso, tipo de cama , zonas, etc.
- Cambio de preasignación no requiere gasto es cuando se realiza el cambio de habitación durante el check- in por solicitud del cliente.

En las siguientes tablas 5 y 6 respectivamente se hace muestra de los costos reportados por los diferentes cambios de habitaciones mensualmente, (Registro de cambios de habitaciones por el sistema SUN- PMS en recepción, ver anexo 12).

Tabla 5. Costos reportados desde el mes de enero a mayo por cambios de habitaciones

Mes	Motivos	Cantidad	Costo
Enero	Avería	2	1 290 .00
	<u>Request</u>	8	5160.00
	<u>Upgrade</u>	1	*(645.00)
	Masaje	1	1872.00
	Pedicura	2	960.00

	Limpieza	1	645.00
Febrero	Avería	1	645.00
	<u>Request</u>	2	1290.00
	<u>Upgrade</u>	2	*(1290.00)
	Limpieza	6	3870.00
Marzo	Avería	1	645.00
	<u>Request</u>	4	2580.00
	<u>Upgrade</u>	2	*(1290.00)
	Limpieza	3	1935.11
Abril	Avería	1	645.00
	<u>Request</u>	5	3225.00
	<u>Upgrade</u>	1	*(645.00)
	Limpieza	4	2580.00
Mayo	Avería	1	645.00
	<u>Request</u>	5	3225.00
	<u>Upgrade</u>	1	*(645.00)
	Limpieza	1	645.00
	Botellas de ron	5	3225.00

Tabla 6. Costos reportados desde el mes de junio a octubre por cambios de habitaciones

Mes	Motivo	Cantidad	Costo
Junio	Avería	2	1290.00
	<u>Request</u>	2	1290.00
	<u>Upgrade</u>	2	*(1290.00)
	Limpieza	1	645.00
Julio	Avería	0	0
	<u>Request</u>	3	1935.00
	<u>Upgrade</u>	0	0
	Limpieza	2	1290.00

	<u>Upgrade</u>	1	*(645.00)
	Limpieza	3	517.48
Septiembre	Avería	0	0.00
	<u>Request</u>	2	1290.00
	<u>Upgrade</u>	0	0
	Limpieza	1	645.00
Octubre	Avería	0	0
	<u>Request</u>	6	3870.00
	<u>Upgrade</u>	0	0
	Limpieza	1	645.00
	Masaje	1	1872.00

Se diferencian entre paréntesis a los valores que representan los costos por cambios de habitaciones en el upgrade, al ser estimados, ya que hay distintos tipos de cambios, ya sea de Estándar Simple a Suite o cualquier otra y cada una de ellas es diferente en cuanto a estándares, confort y recursos que demandan, es decir que sus facilidades varían y por tanto sus costos también. **Se tomó como valor referente al costo de hacer una habitación estándar.**

6. Cuantificación de la erradicación de las fallas

En este paso se realizó un conteo sobre los costos incurridos en las fallas, con el objetivo de mostrar que las pérdidas ocasionadas por los errores cometidos proporcionan mayores costos que haber solucionado con antelación la dificultad o no haberla ocasionado.

En el caso de errores por factor humano no se puede emitir un criterio respecto a la cuantificación de la erradicación de la falla ya que no se le puede representar un valor monetario. Estas incidencias solo pueden ser analizadas en cada proceso y por cada trabajador que emitió la mala calidad para evitar reiteradas incidencias en el futuro.

Las fallas ocasionadas por problemas respecto a la variedad de comidas y bebidas es relacionado con la falta de insumos que se ha convertido en una problemática actual debido la situación de la economía del país que afecta a todos

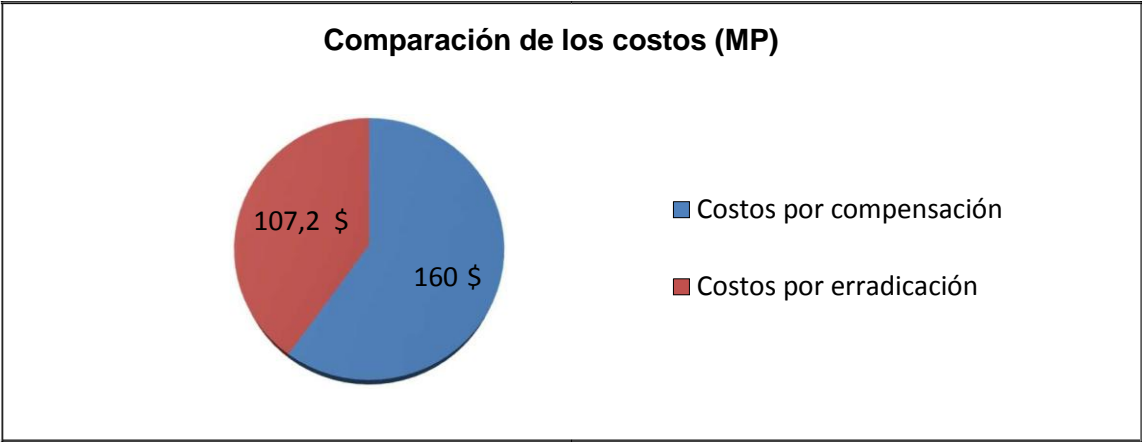
de forma general. Por lo que no se puede establecer un conteo respecto a erradicación de esta falla.

Invirtiendo en la compra de controles de remoto debidamente señalizados (1300pesos), baterías para cajas fuertes (1000 pesos), camas matrimoniales (97 000pesos), termómetros (1 800pesos), resistencias (2500pesos) y completamiento de amenidades para cumplir el estándar (3 600pesos). Se genera un costo total de 107 200 pesos.

Si se hubieran erradicado las fallas con antelación se hubiese ahorrado el hotel unos costos totales de 52 800.00pesos en compensaciones.

En la siguiente gráfica 1, se hace muestra de la comparación entre los costos generados por las fallas ocurridas y los costos proporcionados respecto a la

erradicación de estas fallas:

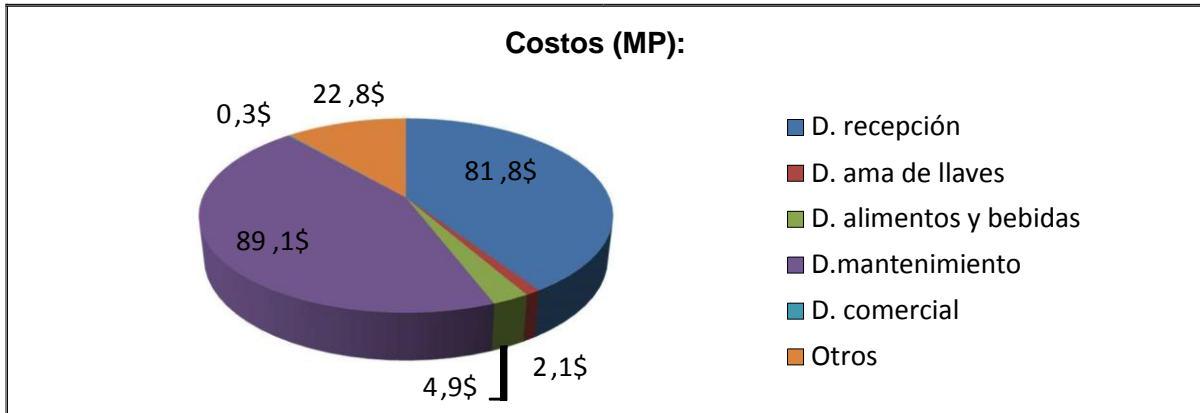


Gráfica 1. Comparación entre los costos de las fallas ocurridas y los proporcionados por la erradicación de las mismas en el hotel Río San Juan

Como resultado podemos evidenciar que tratando de evitar las fallas los costos serían menores que compensando a los clientes luego por quejas y reclamaciones emitidas.

7. Cuantificación en el transcurso del año 2022 de las pérdidas ocasionadas por cada una de las fallas

En la siguiente gráfica 2 se muestran los costos ocasionados por las fallas en cada uno de los departamentos del hotel:



Gráfica. 2 Costos en miles de pesos, ocasionados por las fallas en los diferentes departamentos del hotel Río San Juan durante el año

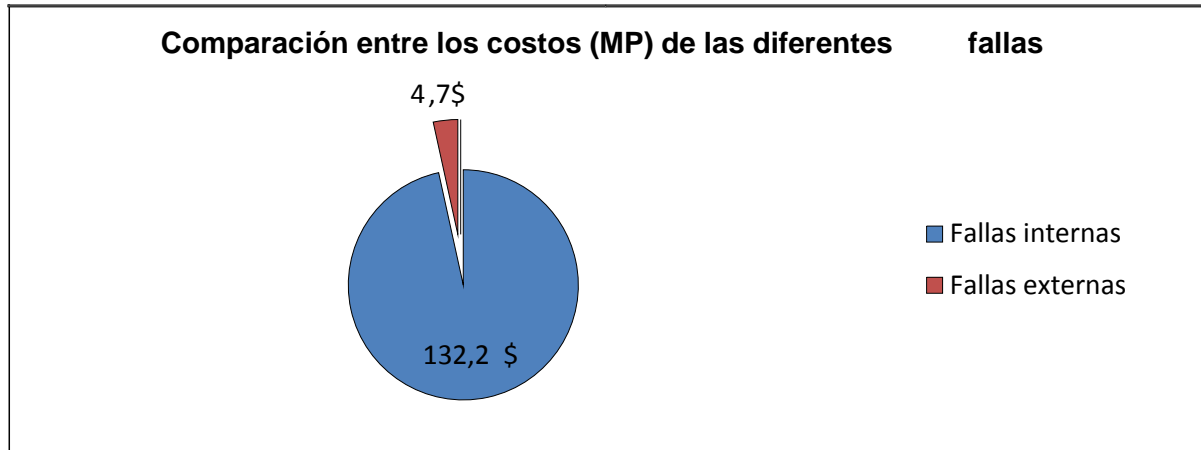
2022

Se han denominado como otros a los costos ocasionados por fallas que no fueron definidas en la investigación por no tener registradas las quejas, reclamaciones e incidencias.

Como resultados proporcionados se puede evidenciar que el proceso que mayores pérdidas provocó fue el de servicios técnicos y además con cifras considerables le sigue el de recepción, las principales incidencias son por las averías a falta de mantenimiento y el factor humano en los cambios de habitaciones por request de los percances de las recepcionistas.

En la siguiente gráfica 3, se muestra la diferencia entre las fallas externas e internas

ocasionadas durante el período de estudio:



Gráfica 3. Diferencia entre las fallas externas e internas ocasionadas durante el período de estudio

La diferencia en la gráfica es evidente demostrando que las pérdidas mayores ocasionadas son por parte de la responsabilidad de factores internos del hotel, considerando que para esta investigación no se tuvo en cuenta algunos costos que no precisaban su fuente de error.

Los costos totales que provocaron la erradicación de las fallas durante los meses de investigación por cambios de habitaciones fueron de 82319.00 pesos.

Los costos totales que provocaron la erradicación de las fallas durante los meses de investigación por quejas, reclamaciones e incidencias registradas en el departamento de calidad fueron de 107200.00 pesos. Para estos costos no se pudo hacer una modelación de gráfico ya que no existían los elementos necesarios para su investigación porque en el departamento de calidad no se cuantifican en el sistema la totalidad de fallas ocurridas en el hotel en sus diferentes períodos de funcionamiento, ni tampoco se controlan las cifras pertinentes a los costos derivados por las mismas. El análisis se realizó a partir de las principales problemáticas a las que se les dieron compensaciones,

comentadas a través de la entrevista no estructurada que se llevó a cabo con la jefa de calidad de la instalación.

Provocando un total de pérdidas relativas para el hotel durante los 10 meses de 160000.00 pesos.

8. Verificar como se registran las fallas en la contabilidad

A partir de un encuentro con el económico del hotel, se obtuvo una vasta información respecto a la forma de trabajo del hotel

Ahora bien de acuerdo al tema de las fallas no se registran en ningún sistema contable, porque el hotel no recopila información, ni realiza conteos respecto a los costos de no calidad, ellos solo tienen conocimiento de los costos referentes a atención al cliente que lleven factura, es decir solo quedan registradas las cenas, botellas de ron y todo lo que conlleve facturación, todo va a una cuenta que se denomina indemnización-compensación.

9. Analizar el impacto de la falla en la comercialización del hotel

Cuando el cliente se retira del hotel en posición satisfactoria, es decir que parte a su país de origen con una opinión favorable de los servicios que recibió por parte del hotel casi nunca refleja esta experiencia, sin embargo cuando sucede lo contrario y el cliente se retira luego de una estancia con alguna o algunas dificultades, existen dos variantes: el caso de que exprese durante su estancia una queja y reclamación y por medio de una compensación cambiar su posición negativa hasta de alguna forma complacerle para que se retire de la instalación contento, o como segunda variante, el visitante guarda su comentario y lo exprese más tarde en las redes sociales, lo que se convierte en una problemática que afecta directamente la imagen del hotel, ya que de esta manera se hace público un error interno y afecta la captación de nuevos clientes, porque las personas

que desean viajar y tomar sus vacaciones buscan referencias en las opiniones y comentarios de los vacacionistas ya experimentados que las plasman en las diversas plataformas digitales.

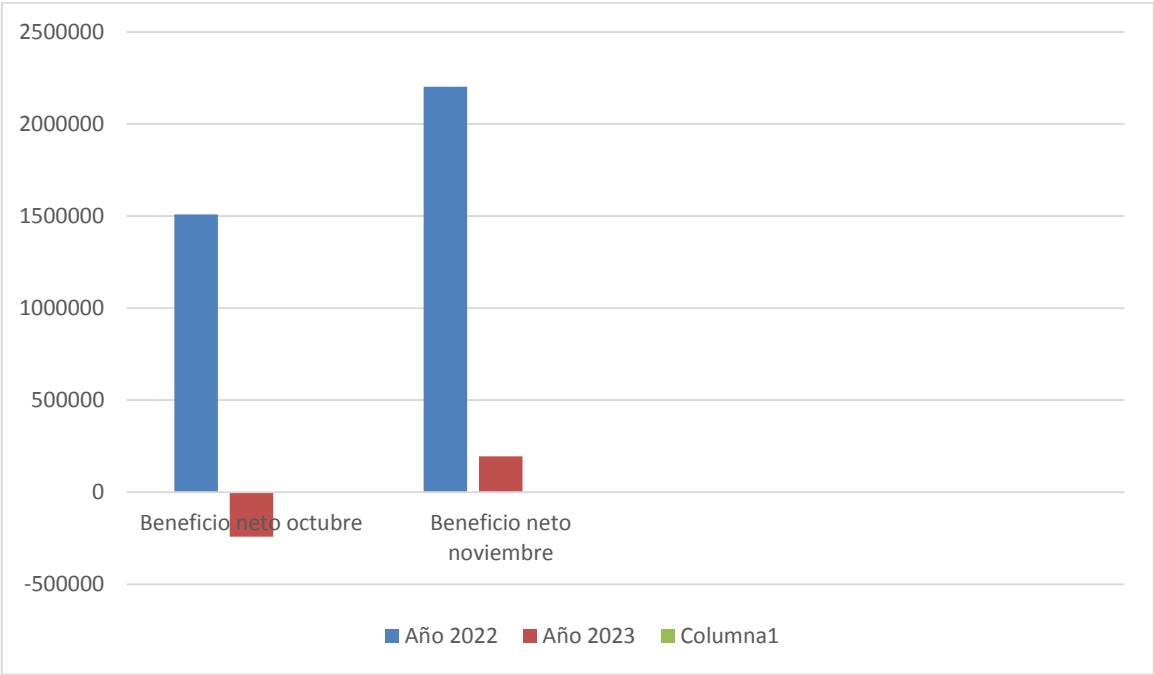
El departamento de calidad del Río San Juan trabaja arduamente en la búsqueda de posibles soluciones para todas las insatisfacciones provocadas durante la estancia de los clientes para evitar futuras reclamaciones. Este trabajo generalmente lo hacen a través de herramientas tales como las encuestas, conversaciones directas con el cliente o las llamadas de bienvenida y despedida de la línea de atención al cliente, que le permiten saber cómo se sienten y que piensan respecto al funcionamiento del hotel.

10. Analizar los resultados en el consejo de dirección y los trabajadores

El autor luego de recopilar la información obtenida con la ayuda de los diferentes especialistas del hotel pertenecientes a cada departamento implicado en la investigación, pudo conocer datos específicos que le permitieron establecer los análisis pertinentes y poder arribar a conclusiones necesarias en el estudio.

En la siguiente gráfica 4 se muestra la diferencia significativa que hubo entre los beneficios netos del año anterior 2022 con el año actual. A pesar de que los ingresos totales del año actual fueron superiores (ver anexo 8), terminaron obteniendo menos beneficios que el año base debido al aumento de sus costos. Los resultados de la entrevista estructurada (ver anexo 7) realizada a distintos especialistas del hotel involucrados en los diferentes procesos, para tener conocimiento de sus opiniones respecto al tema en cuestión, muestra que existe desconocimiento aún respecto a la definición de los costos de mala calidad y a su impacto en la rentabilidad del hotel. También se refleja descontrol respecto a la cuenta de las pérdidas provocadas a consecuencia de la mala calidad, además del poco interés respecto a su estudio. Después de aplicado el procedimiento en la instalación se arriba a las conclusiones que se expresan a continuación.

Grafica 4: Comparación entre los beneficios netos reportados entre el 2022 y el 2023 por hotel Río San Juan.



Los resultados de la entrevista estructura (ver anexo 6) realizada a distintos especialistas del hotel involucrados en los diferentes procesos, para tener conocimiento de sus opiniones respecto al tema en cuestión, muestra que existe desconocimiento aún respecto a la definición de los costos de mala calidad y a su impacto en la rentabilidad del hotel. También se refleja descontrol respecto a la cuenta de las pérdidas provocadas a consecuencia de la mala calidad, además del poco interés respecto a su estudio.

Después de aplicado el procedimiento en la instalación se arriba a las conclusiones que se expresan a continuación.

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 el análisis de los costos de no calidad como una herramienta para la toma de decisiones.
2. Trabajar en el mejoramiento y mantenimiento de las áreas de la empresa para eliminar las deficiencias actuales que afectan la calidad.
3. . Aplicar de forma sistemática este procedimiento en la empresa, donde el departamento de contabilidad sea el responsable de registrar el costo de no calidad.

RECOMENDACIONES

A los directivos y trabajadores del Hotel Río San Juan, a continuación, se mencionan algunas recomendaciones que deben ser tomadas en consideración:

- Trabajar en el mejoramiento y mantenimiento de las áreas deficientes del hotel que afectan la calidad y el correcto funcionamiento óptimo de la instalación
- Establecer un sistema contable mensual respecto a las pérdidas incurridas en las fallas acometidas declaradas en el departamento de calidad.
- Hacer conocer a los trabajadores las cifras de dichas pérdidas, para que logren tomar conciencia respecto a las consecuencias del trabajo por mala calidad.
- Trabajar en la motivación, los sistemas de trabajo en grupo y capacitación de los trabajadores para evitar los errores que estos puedan cometer y la falta de profesionalidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Arango, L. J., Monroy, C. R., & Chacón, R. L. (2010). Cálculo de los costos de calidad y no calidad en empresas de salud y creación de un sistema de medición. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 12(16), 65-78.
- Alfonso, Y. (5 de Junio de 2019). Servicio: qué es, características, clasificación y tipos .
- Arango Cardona, Luis Javier. (2009). Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad. *Revista Ean* , 75-94.
- Aldaves, R., & Noriega, O. (2018). La Gestión de los Costos de Calidad y su impacto financiero en el sector cervecero peruano. (Doctoral dissertation,

Tesis para obtener grado de bachiller, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625974>).

- Barrios Junco, Susana. (2013). Costos de calidad y costos de no calidad: una división de mercado
- Brito, Lopéz, Ferreiro. (2005). Sistema de costos basado en actividades en la fabricación de campanas industriales: aplicación del modelo ABC como herramienta de gestión. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, 22-41.
- Campanella. (1999). Principios de los Costos de Calidad. Madrid: Editorial Díaz de los Santos. Campanella, J.
- Campanella, J. (1992). Principios de los costes de la calidad. España: Diaz de Santos.
- Cepero, K. Á. (2009). Procedimiento para la proyección de la calidad como parte del sistema de dirección y gestión empresarial en medianos hoteles de recorrido categoría tres estrellas. Villa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Concepción, D. (2016). Contabilidad de gestión. Pirámide. Lazo, M. (2013a). Contabilidad de los costos I. Programa de educación superior a distancia – Proesad: Perú. Hernández, N. (2012). Contabilidad de costos de productos y servicios, una herramienta indispensable en la gestión competitiva de los negocios. Santo Domingo: Búho, S.R.L.
- Climent, S. (2000). La calidad, los costes de calidad y la relación entre el departamento de calidad y el de contabilidad en las empresas certificadas en las Normas ISO 9000 de la comunidad Valenciana
- Climent Serrano, S. (2004). Clasificación de los costes de calidad en la gestión de la calidad total.
- Climent Serrano, S. (2005). ¿Cómo medir y calcular los costes de calidad en la empresa. Partida Doble, (170), 32-47.
- Cooper, Kaplan. (1992). Activity-Based Systems: Measuring the costs of Resource Usage. Accounting Horizons, 11-33

- Chauvet, S., Palacios, A., & Guzmán, C. (2002). El enfoque de los costos de la no calidad. In Congreso Regional de Ciencia y Tecnología NOA.
- Cubillos y Rozo. (Enero de 2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad . Universidad de La Salle. Ediciones Unisalle. Dale. (1 de Febrero de 2013). Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. Editorial Argentina.
- Daza. (2018). Gobernanza corporativa, una propuesta para el mejoramiento en la gestión administrativa y financiera en el hospital ESE Nuestra Señora del Carmen Tabio-Cundinamarca.
- Deming. (1982).
- Deulofeu, A. J. (2014). Excelencia de la calidad: Costes de la calidad y la no calidad .
- Domínguez, L., & Pino, M. (2013). Metodología para el diseño e implementación de un sistema de gestión de costos de calidad. Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
- Díaz Martell, Maritza., y González Reyes, Lizandra . (2018). Los costos de la calidad en la actividad de almacenaje. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), 64- 86.
- Ekelund, J. (23 de Julio de 2019). UN SECTOR MUY HUMANO: ¿Por qué es tan importante el factor humano en el sector Hotelero?
- Feingenbaum, A. (1991). Procedimiento para el diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en un enfoque de procesos. Total Quality Control . New York, Estados Unidos: MC Graw Hill.
- Galán, J. S. (13 de Febrero de 2016). Servicio . Servicio. Economipedia.com.
- González, J. M. (2007). Introducción a la gestión de calidad. Delta Publicaciones.
- Harrington, H. (1990). El proceso de mejoramiento: como las empresas norteamericanas mejoran la calidad. En American Society for Quality Control. San José. San José.

- ISO 9001:2015. (s.f.). Sistema de gestión de la calidad. Organización Internacional de Estandarización
- Junco, S. B. (2013). Costos de Calidad y Costos de no Calidad: .
- Henriquez, J. A. (2018). Planificación del sistema de evaluación del desempeño de recursos humanos: el caso de empresas chilenas
- Juran, J. (1993). Manual de control de la calidad
- Koneggi. (Noviembre de 2019). Causas de la mala calidad.
- Monsalve Botero, M.N., Preciado Caña, C.A.(2007). Análisis de costos de calidad y no calidad Empresa Duque Hermanos Ltda. Los Camperos Ltda
- Moran, Camacho, Garcés. (2018). Camacho Procedimiento para determinar los costos de calidad por fallas en procesos empresariales.
- Murcia, D. A. (2021). Diagnóstico de los costos de no calidad en el área de Regiduría de Pisos del hotel Iberostar Grand Packard
- Nava, A. M. (2004). La calidad en el servicio .
- Navarro. (2017). Comparativa entre el costo de calidad y la no calidad .
- Palacios y Guzman, 2002).
- Pérez, V. (2006). Calidad total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Ideas propias.
- Pincay-Morales, Y. M., & Parra-Ferrié, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. Dominio de las Ciencias, 6(3), 1118-1142.
- Polimeni, R. F., Adelberg, F., & Kole, A. A. (1997). Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones.
- Ranni, D. (2016). El Sistema Contable Integrado y la Eficiencia de las Funcionesde Gestión .

- Rozo Rodríguez, Diego. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. Revista de la Universidad de Salle , 80-99.
- Ruelas-Barajas, E. (1993). Calidad, productividad y costos. Salud pública de México, 35(3), 298-304.
- Ruiz, L. F. (6 de Octubre de 2022). ¿Qué son los costos en contabilidad?
- Sordo, A. I. (9 de Mayo de 2022). Mala atención al cliente: causas, consecuencias y ejemplos
- Suárez, Martín. (Febrero de 2009). Bases para la implantación de un sistema de costos de calidad.
- Torres, Ruiz, Solís y Martínez. (2012). Calidad y su evolución: una revisión
- Valenzuela Jiménez, L. F. (2016). Los costos de la mala calidad como quinto elemento del costo: aproximación teórica en la gestión de la competitividad en medio de la convergencia contable. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 24(1), 63-84.
- Vaxevanidis, Petropoulos, Avakumovic, Mourlas. (2009). Cost of quality models and implementation in manufacturing firms. International Journal for Quality research, 3(1), 50-62.
- Valls, W; C.VIGIL, (2000) et al. Evaluación de la Calidad en Empresas Hoteleras del Polo Turístico de Varadero. Cuba, Universidad de Matanzas. Camilo Cienfuegos
- Zambrano Zambran, María Inés Véliz Briones, Vicente Félix Armada Trabas, Elvira López Rodríguez, Miriam. (2018) . Los Costos de calidad: su relación con el sistema de costeo ABC Cofin Habana (12), 179-189.
- Zenvia. (24 de Marzo de 2021). Mal servicio: qué es, cómo evitarlo y 6 errores comunes

ANEXOS

Anexos 1: Fachada del hotel



Anexo 2: Bar Sal3n



Especialidad: Bebidas y Cocteles

Capacidad: 40 personas

Exterior: Si

Ubicación: Exterior

Horario: 10:00 AM-6:00 PM
(Para todo público)

24 horas para los clientes del hotel

Anexo 3: Desayunador



Especialidad: Comida Internacional

Capacidad: 76 personas

Aire Acondicionado: Si

Ubicación: Interior

Horario:

Almuerzo: 12:30 AM – 3: 00 PM

Comida: 6 :30 PM – 8:00 PM

Anexo 4: Habitación Simple



Máxima Ocupación: 2 adultos-0 niños

Mínima Ocupación: 1 adulto – 0 niños.

Camas: Matrimonial: 135x190cm.

Ubicadas en: Edificio principal, piso # 1

Vistas : Sin vistas.

Facilidades:Aire acondicionado, televisión, caja fuerte, minibar, Satélite, internet Wifi, agua caliente y fría

Fuente: Ficha técnica Río San Juan actualizada en el 2022-03-02

Anexo 4: Estándar Doble



Máxima Ocupación: 2 adultos-
0 niños

Mínima Ocupación: 1 adulto- 1
niño

Camas: 2 camas individuales:
90x200 cm

Ubicación: 1 piso y 2 piso

Facilidades : : Aire
acondicionado, televisión, caja
fuerte, minibar, TV Satélite,
internet Wifi, agua caliente y fría

Fuente: Ficha técnica Río San Juan actualizada en el 2022-03-02

Anexo 5: Suite



Máxima Ocupación: 2 adultos- 0 niños

Mínima Ocupación: 1 adulto- 1 niño

Camas: Queen size: 150x 190 cm

Ubicación: segundo piso

Facilidades: Aire acondicionado, televisión, caja fuerte, minibar, TV Satélite, internet Wifi, agua caliente y fría, sala de estar (solo la suite 12)

Fuente: Ficha técnica Río San Juan actualizada en el 2022-03-02

Anexo: 6

INSTALACIÓN: Hotel Rio San Juan		
Concepto		Gastos totales.
		UM : CUP
		TOT
TOTAL GENERAL.		645.0
Salario		0.0
Gasto material		
	Gasto Lenceria	10.5
	Materiales de limpieza	30.5
	Materiales de oficina e impresos (Impresos y materiales).	17.4
	Bolsas plasticas.	20.2
	Materiales de alojamiento.	50.6
	Utensilios.	18.3
	Vajillas y cristalería.	10.3
	Otros materiales.	30.1
Servicios.		
	Cable TV	5.3
	Alquiler de equipos.	
	Lavandería	47.2
	Otros servicios (línea arrendada - red wifi)	
Gastos generales.		
	Luz, fuerza y agua (65 %)	
	de ello: Electricidad	190.3
	Agua	46.2

	Administración de empresa	
	Gastos de alimentación a trabajadores	89.6
	Arrendamiento de locales e inmuebles	8.0
	Depreciación (25 %)	12.0
	Otros gastos	
	TOTAL GENERAL.	645.0

Anexo 7. Entrevista

Preguntas:		Entrevistados			
		Jefa de Economía	Ama de llaves	Jefa de Recepción	Jefa de alimentos y Bebidas
1. ¿Qué sistema de costeo aplica en su empresa?	Consumo discontinuo que no es más que la fijación diaria de inventario				
2. ¿Qué entiende usted por costos de no calidad?	Todo gasto en que incumple la empresa para compensar a clientes insatisfechos por motivo x para evitar quejas y	Son los costos que se producen a consecuencia de un servicio que no cuenta con la calidad requerida dentro de los diferentes	Es la pérdida de ingresos que se genera al brindar un servicio de mala calidad		

	posibles reclamaciones	procesos del hotel		
3. ¿De acuerdo a lo mencionado o. ¿Tiene algún control sobre los costos de no calidad?	Como tal no hay registros acerca de esto solo respecto a la atención del cliente que son los inventarios respectos a los gastos por el cumplimiento de los estándares		No la única información con la que contamos acerca de eso sería los registros de los cambios de habitaciones	No
4. ¿Conoce los impactos económicos que generan los costos de no calidad	Si	No	No	Supongo que afectaría los rendimientos económicos a corto y a largo plazo del hotel

ANEXO :8 Estados de resultados mes de octubre y noviembre del año 2022 y 2023

ENTIDAD: 0528 Hotel Canimao

MES: OCTUBRE/2023

INDICADORES	Mes														
	Real					Presupuesto					Año Anterior				
	Divisa	%Cump	Moneda Nacional	Total	%Cump	Divisa	%Ing	Moneda Nacional	Total	%Ing	Divisa	%Crec	Moneda Nacional	Total	%Crec
Ingresos Totales	0.00	#DIV/0!	6,652,262.19	6,652,262.19	72.03	0.00	#DIV/0!	9,235,867.00	9,235,867.00	100.00	0.00	#DIV/0!	4,220,258.11	4,220,258.11	157.63
Venta Neta	0.00	#DIV/0!	5,645,737.26	5,645,737.26	61.54	0.00	#DIV/0!	9,173,450.00	9,173,450.00	99.32	0.00	#DIV/0!	4,100,936.30	4,100,936.30	137.67
Alojamiento	0.00	#DIV/0!	1,053,278.42	1,053,278.42	44.47	0.00	#DIV/0!	2,368,400.00	2,368,400.00	25.64	0.00	#DIV/0!	1,422,133.10	1,422,133.10	74.06
Alojamiento	0.00	#DIV/0!	1,086,977.16	1,086,977.16	45.89	0.00	#DIV/0!	2,368,400.00	2,368,400.00	25.64	0.00	#DIV/0!	1,422,133.10	1,422,133.10	78.43
Devolucion	0.00	#DIV/0!	-33,698.74	-33,698.74	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastronomia	0.00	#DIV/0!	4,567,458.84	4,567,458.84	70.69	0.00	#DIV/0!	6,461,510.00	6,461,510.00	69.96	0.00	#DIV/0!	2,678,903.20	2,678,903.20	170.50
Ligera	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Alimento-L	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Bebida-L	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Tabacos y Cigarros-L	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Restaurantes	0.00	#DIV/0!	4,567,458.84	4,567,458.84	70.69	0.00	#DIV/0!	6,461,510.00	6,461,510.00	69.96	0.00	#DIV/0!	2,678,903.20	2,678,903.20	170.50
Alimento-Rest	0.00	#DIV/0!	3,626,565.84	3,626,565.84	66.60	0.00	#DIV/0!	5,445,010.00	5,445,010.00	58.96	0.00	#DIV/0!	1,608,828.20	1,608,828.20	225.42
Bebida-Rest	0.00	#DIV/0!	940,893.00	940,893.00	92.56	0.00	#DIV/0!	1,016,500.00	1,016,500.00	11.01	0.00	#DIV/0!	1,070,075.00	1,070,075.00	87.93
Tabacos y Cigarros-Rest	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Discolecta y Otros Centros Nocturnos	0.00	#DIV/0!	25,000.00	25,000.00	7.28	0.00	#DIV/0!	343,540.00	343,540.00	3.72	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Alimento-CN	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Bebida-CN	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Tabacos y Cigarros-CN	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Cover	0.00	#DIV/0!	25,000.00	25,000.00	7.28	0.00	#DIV/0!	343,540.00	343,540.00	3.72	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Tiendas Minoristas	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Alimento-TM	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Bebida-TM	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Tabacos y Cigarros-TM	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Otras Mercancias	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Subvencion	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Transporte	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Omnibus	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Taxis	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Renta	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Recreación	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Nautica	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Agencia de Viajes	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Otros Servicios Turísticos	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	-100.00	-100.00	0.00
Otras Ventas	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Otras Partidas de Ingresos	0.00	#DIV/0!	1,006,524.93	1,006,524.93	1,612.58	0.00	#DIV/0!	62,417.00	62,417.00	0.68	0.00	#DIV/0!	119,321.81	119,321.81	843.54
De ellos: Mixtas y Otros Negocios Conj.	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Ingresos de Años Anteriores	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Costos y Gastos Totales	0.00	#DIV/0!	6,893,347.95	6,893,347.95	138.78	0.00	#DIV/0!	4,966,942.00	4,966,942.00	53.78	0.00	#DIV/0!	2,711,596.06	2,711,596.06	254.22
Costo de Merc. y Serv. Vendidos	0.00	#DIV/0!	2,497,299.96	2,497,299.96	63.67	0.00	#DIV/0!	3,922,400.00	3,922,400.00	42.47	0.00	#DIV/0!	935,251.73	935,251.73	267.02
De ellas Mercancias	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Reserva para Contingencias	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Costo de Alojamiento	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Costo de Gastronomía	0.00	#DIV/0!	2,492,788.96	2,492,788.96	63.55	0.00	#DIV/0!	3,922,400.00	3,922,400.00	42.47	0.00	#DIV/0!	935,251.73	935,251.73	266.53
Alimentos	0.00	#DIV/0!	2,169,702.96	2,169,702.96	58.50	0.00	#DIV/0!	3,708,851.00	3,708,851.00	40.16	0.00	#DIV/0!	560,725.48	560,725.48	386.95
Bebidas	0.00	#DIV/0!	323,066.00	323,066.00	151.28	0.00	#DIV/0!	213,549.00	213,549.00	2.31	0.00	#DIV/0!	374,526.25	374,526.25	86.26
Tabaco y Cigarros	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Costos de Discolectas y Centros Nocturnos	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Costo de Ventas (Tiendas)	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Costo de Transporte (Transportista)	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Omnibus	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Rentías	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Taxis	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Costo de Recreación	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Costo Nautica	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Otros Costos	0.00	#DIV/0!	4,531.00	4,531.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
GASTOS MAT.PRIMAS Y MAT	0.00	#DIV/0!	871,338.74	871,338.74	653.88	0.00	#DIV/0!	133,257.00	133,257.00	1.44	0.00	#DIV/0!	89,507.08	89,507.08	973.49
Partes Piezas y Agregados	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Materiales de Mantenimiento	0.00	#DIV/0!	428,458.62	428,458.62	1,068.48	0.00	#DIV/0!	40,100.00	40,100.00	0.43	0.00	#DIV/0!	9,792.90	9,792.90	4,375.20
Utensilios y Herramientas	0.00	#DIV/0!	81,556.99	81,556.99	1,430.82	0.00	#DIV/0!	5,700.00	5,700.00	0.06	0.00	#DIV/0!	2,528.65	2,528.65	3,225.32
Otros Materiales	0.00	#DIV/0!	361,323.13	361,323.13	413.14	0.00	#DIV/0!	87,457.00	87,457.00	0.95	0.00	#DIV/0!	77,185.53	77,185.53	468.12
De Ellos: Materiales de Oficina	0.00	#DIV/0!	79,274.91	79,274.91	829.60	0.00	#DIV/0!	9,557.00	9,557.00	0.10	0.00	#DIV/0!	18,899.85	18,899.85	419.45

MES: OCTUBRE/2023

INDICADORES	Mes														
	Real					Presupuesto					Año Anterior				
	Divisa	% Cump	Moneda Nacional	Total	% Cump	Divisa	% Ing	Moneda Nacional	Total	% Ing	Divisa	% Crec	Moneda Nacional	Total	% Crec
Contribucion Territorial 1 %	0.00	#DIV/0!	56,457.38	56,457.38	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	41,009.36	41,009.36	137.67
Gastos por Comisión para Compra de Divisas	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Peaje	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Oficinas y Repres. en el Ext.	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Riesgo Aereo	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Comarketing	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Mantenimientos Propios	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Cancelación de Cuentas por Cobrar	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	77,366.54	77,366.54	0.00
Gastos por Bajas de Activos Fijos	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Investigación y Desarrollo	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Estadia de Contenedores	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Fletes	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Representación	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Inspección Técnica	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Lic. de Pesca Deportiva	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Licencia Comercial	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Lic. Operac. de Transporte	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Otros Gastos	0.00	#DIV/0!	1,161,723.85	1,161,723.85	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	64,980.20	64,980.20	1,787.81
Gastos de Protección Física	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	19,056.44	19,056.44	0.00
Gastos de Medios de protección	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	125.66	125.66	0.00
Gastos de Protección e Higiene del trabajo	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Ropa y calzado de protección	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos para Defensa	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos para Reducción de Desastres	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Reservas Materiales	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Alimentos extralaboral	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Importaciones de Bienes y Servicios	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Otros Gastos Autorizados	0.00	#DIV/0!	1,161,723.85	1,161,723.85	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	45,798.10	45,798.10	2,536.62
RESULTADOS DEL PERIODO	0.00	#DIV/0!	-241,085.76	-241,085.76	-5.65	0.00	#DIV/0!	4,268,925.00	4,268,925.00	46.22	0.00	#DIV/0!	1,508,662.05	1,508,662.05	-15.98
Índice de Eficiencia Total	0.00	#DIV/0!	1.04	1.04	192.59	0.00	#DIV/0!	0.54	0.54	0.00	0.00	#DIV/0!	0.64	0.64	162.50

ENTIDAD: 0538 Hotel Camino

MES: NOVIEMBRE/2023

INDICADORES	Mes														
	Real						Presupuesto						Año Anterior		
	Divisa	% Comp	Moneda Nacional	Total	% Comp	Divisa	% Ing	Moneda Nacional	Total	% Ing	Divisa	% Cre	Moneda Nacional	Total	% Cre
Ingreso Totales	0.00	#DIV/0!	5,782,605.11	5,782,605.11	49.49	0.00	#DIV/0!	11,683,867.00	11,683,867.00	100.00	0.00	#DIV/0!	5,279,094.51	5,279,094.51	109.54
Venta Neta	0.00	#DIV/0!	5,705,203.20	5,705,203.20	48.17	0.00	#DIV/0!	11,603,070.00	11,603,070.00	99.31	0.00	#DIV/0!	5,179,473.75	5,179,473.75	119.15
Acomodo	0.00	#DIV/0!	1,253,094.51	1,253,094.51	41.84	0.00	#DIV/0!	2,995,180.00	2,995,180.00	25.64	0.00	#DIV/0!	1,979,596.70	1,979,596.70	62.30
Despuesion	0.00	#DIV/0!	18,232.00	18,232.00	42.45	0.00	#DIV/0!	2,995,180.00	2,995,180.00	25.64	0.00	#DIV/0!	1,979,596.70	1,979,596.70	54.22
Gastronomia	0.00	#DIV/0!	4,450,308.69	4,450,308.69	54.16	0.00	#DIV/0!	8,216,520.00	8,216,520.00	70.32	0.00	#DIV/0!	3,193,477.05	3,193,477.05	139.36
Ligeta	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Alimento-L	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Bebida-L	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Tabacos y Cigarros-L	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Restaurantes	0.00	#DIV/0!	4,450,308.69	4,450,308.69	54.16	0.00	#DIV/0!	8,216,520.00	8,216,520.00	70.32	0.00	#DIV/0!	3,193,477.05	3,193,477.05	139.36
Alimento-Rest	0.00	#DIV/0!	3,643,906.69	3,643,906.69	50.75	0.00	#DIV/0!	7,180,420.00	7,180,420.00	61.46	0.00	#DIV/0!	1,993,955.00	1,993,955.00	182.73
Bebida-Rest	0.00	#DIV/0!	806,402.00	806,402.00	77.83	0.00	#DIV/0!	1,036,100.00	1,036,100.00	8.87	0.00	#DIV/0!	1,199,522.05	1,199,522.05	67.23
Tabacos y Cigarros-Rest	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Discoteca y Otros Centros Nocturnos	0.00	#DIV/0!	1,800.00	1,800.00	0.46	0.00	#DIV/0!	391,370.00	391,370.00	3.35	0.00	#DIV/0!	6,400.00	6,400.00	28.13
Alimento-CN	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Bebida-CN	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Tabacos y Cigarros-CN	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Cover	0.00	#DIV/0!	1,800.00	1,800.00	0.46	0.00	#DIV/0!	391,370.00	391,370.00	3.35	0.00	#DIV/0!	6,400.00	6,400.00	28.13
Tiendas Minoristas	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Alimento-TM	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Bebida-TM	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Tabacos y Cigarros-TM	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Otros Mercancias	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Subvencion	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Transporte	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Omnibus	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Taxis	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Renta	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Recreación	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Nautica	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Agencia de Viajes	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Otros Servicios Turisticos	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Otros Ventas	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Otras Partidas de Ingresos	0.00	#DIV/0!	77,401.91	77,401.91	95.56	0.00	#DIV/0!	80,797.00	80,797.00	0.69	0.00	#DIV/0!	99,620.76	99,620.76	77.70
De ellas: Mistas y Otros Negocios Conj	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Ingresos de Años Anteriores	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Costos y Gastos Totales	0.00	#DIV/0!	5,587,259.71	5,587,259.71	85.38	0.00	#DIV/0!	6,543,505.00	6,543,505.00	56.00	0.00	#DIV/0!	3,078,816.23	3,078,816.23	181.59
Costo de Merc. y Serv. Vendidos	0.00	#DIV/0!	2,166,935.87	2,166,935.87	39.55	0.00	#DIV/0!	5,507,020.00	5,507,020.00	47.13	0.00	#DIV/0!	1,299,338.22	1,299,338.22	166.77
De ellas Mercancias	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Reserva para Contingencias	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Costo de Alojamiento	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Costo de Gastronomia	0.00	#DIV/0!	2,163,209.87	2,163,209.87	39.28	0.00	#DIV/0!	5,507,020.00	5,507,020.00	47.13	0.00	#DIV/0!	1,299,338.22	1,299,338.22	166.49
Alimentos	0.00	#DIV/0!	1,824,805.43	1,824,805.43	34.50	0.00	#DIV/0!	5,289,439.00	5,289,439.00	45.27	0.00	#DIV/0!	1,041,735.99	1,041,735.99	175.17
Bebidas	0.00	#DIV/0!	338,404.44	338,404.44	15.53	0.00	#DIV/0!	217,581.00	217,581.00	1.86	0.00	#DIV/0!	257,602.23	257,602.23	131.37
Tabacos y Cigarros	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Costos de Discotecas y Centros Nocturnos	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Costo de Ventas (Tiendas)	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Costo de Transporte (Transportista)	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Omnibus	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Rentas	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Taxis	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Costo de Recreación	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Costo Nautica	0.00	#DIV/0!	3,726.00	3,726.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Otros Costos	0.00	#DIV/0!	243,068.00	243,068.00	184.48	0.00	#DIV/0!	131,757.00	131,757.00	1.13	0.00	#DIV/0!	121,548.94	121,548.94	159.99
GASTOS MAT PRIMAS Y MAT	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00
Partes Piezas y Agregados	0.00	#DIV/0!	55,050.67	55,050.67	137.28	0.00	#DIV/0!	40,100.00	40,100.00	0.34	0.00	#DIV/0!	57,693.48	57,693.48	95.42
Materiales de Mantenimiento	0.00	#DIV/0!	-218.05	-218.05	-3.83	0.00	#DIV/0!	8,700.00	8,700.00	0.08	0.00	#DIV/0!	12,800.59	12,800.59	-1.70
Utensilios y Herramientas	0.00	#DIV/0!	188,235.38	188,235.38	216.99	0.00	#DIV/0!	85,957.00	85,957.00	0.74	0.00	#DIV/0!	51,034.87	51,034.87	369.84
Otros Materiales	0.00	#DIV/0!	10,644.84	10,644.84	111.38	0.00	#DIV/0!	9,587.00	9,587.00	0.08	0.00	#DIV/0!	4,711.94	4,711.94	225.90
De Elos. Materiales de Oficina	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00

MES: NOVIEMBRE/2023

INDICADORES	Mes														
	Real				Presupuesto				Año Anterior						
	Divisa	% Cump	Moneda Nacional	Total	% Cump	Divisa	% Ing	Moneda Nacional	Total	% Ing	Divisa	% Crec	Moneda Nacional	Total	% Crec
Contribucion Territorial 1 %	0.00	#DIV/0!	57,052.03	57,052.03	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	51,794.74	51,794.74	110.15
Gastos por Comisión para Compra de Divisas	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Peaje	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Oficinas y Repres. en el Ext.	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Riesgo Aereo	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Comarketing	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Mantenimientos Propios	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	-31,244.30	-31,244.30	0.00
Gastos por Cancelación de Cuentas por Cobrar	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Bajas de Activos Fijos	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Investigación y Desarrollo	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Estadia de Contenedores	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Fletes	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Representación	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Inspección Técnica	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Lic. de Pesca Deportiva	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Licencia Comercial	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos por Lic. Operac. de Transporte	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	204,308.28	204,308.28	198.97
Otros Gastos	0.00	#DIV/0!	406,502.77	406,502.77	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Protección Física	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Medios de protección	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Protección e Higiene del trabajo	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Ropa y calzado de protección	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos para Defensa	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos para Reducción de Desastres	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Reservas Materiales	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Alimentos extralaboral	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!
Gastos de Importaciones de Bienes y Servicios	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!	204,308.28	204,308.28	198.97
Otros Gastos Autorizados	0.00	#DIV/0!	406,502.77	406,502.77	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	5,140,362.00	5,140,362.00	44.00	0.00	#DIV/0!	2,202,278.28	2,202,278.28	8.87
RESULTADOS DEL PERIODO	0.00	#DIV/0!	195,346.40	195,346.40	3.80	0.00	#DIV/0!	0.56	0.56	0.00	0.00	#DIV/0!	0.58	0.58	167.24
Indice de Eficiencia Total	0.00	#DIV/0!	0.97	0.97	173.21	0.00	#DIV/0!					#DIV/0!			

Anexo 9: Registrado de cambio de habitaciones por el sistema SUN-PMS, en recepción desde enero hasta diciembre. Hay una muestra a continuación que se encuentra en formato papel

ZUN PMS - Front Office
Entidad: HOTEL CANIMAO
Listado de Cambios de Habitación
 Desde 01/01/23 Hasta 01/01/23

Fecha: 26/12/23
 Hora: 09:01:15

Pág: 1

Fecha	Desde Hab.	Para Hab.	Nombre	Motivo	Operador	Terminal
10/01/23 04:38:00 PM	303	307	DELGADO RAMOS JULIO	SOLICITUD DEL CLIENTE	Danay	carpeta
10/01/23 05:32:00 PM	307	303	DELGADO RAMOS JULIO	EL CLIENTE NO ESTUVO DE ACUERDO CON EL CAMBIO Y RE	Danay	carpeta
28/01/23 05:33:00 PM	104	301	GARFIEL RALPH	QUIEREN VENTANA	Danay	carpeta
02/03/23 11:45:00 AM	301	306	FUNDORA SALGADO DANI	Habitacion puesta en orden	Danay	DIRECCION
11/03/23 06:17:00 PM	101	308	JUDE DAMSKY ROBERT	POR RUIDO	Danay	carpeta
18/03/23 06:16:00 PM	308	201	ANIDO ALEJANDRO	SOLICITUD DEL CLIENTE	Danay	carpeta
18/03/23 06:16:00 PM	104	308	TRUBELHORN MARIANNE	SOLICITUD DEL CLIENTE	Danay	carpeta
18/03/23 06:18:00 PM	102	104	BARKER SCOTT PRESTON	SOLICITUD DEL CLIENTE	Danay	carpeta
19/03/23 03:18:00 PM	201	306	ANIDO ALEJANDRO	SOLICITUD DEL CLIENTE	Danay	carpeta
09/04/23 07:11:00 AM	203	201	SHARYS MARGARET ANNE	SOLICITUD DEL CLIENTE	Danay	carpeta
15/04/23 03:50:00 PM	205	101	HELEN TAYLOR KATHLEE	SOLICITUD DEL CLIENTE	dislayne	carpeta
15/04/23 04:00:00 PM	306	205	ACOSTA PEREZ	solicitud del cliente	dislayne	carpeta
15/04/23 04:01:00 PM	302	102	MARSHALL CHATAS GENE	solicitud del cliente	dislayne	carpeta
15/04/23 04:01:00 PM	207	104	RAE WICKWIRE AMBER	solicitud del cliente	dislayne	carpeta
15/04/23 04:31:00 PM	304	207	VAN DER KAAI BETT	SOLICITUD DEL CLIENTE	dislayne	carpeta
24/04/23 08:35:00 AM	207	306	RAMOS MICAELA TRACY	NO TIENE AGUA CALIENTE	dislayne	carpeta
25/04/23 09:16:00 AM	101	201	E ANDREAGAN	por solicitud del cliente	Danay	carpeta
25/05/23 07:27:00 AM	304	205	VALGUR PIERRE	POR SER SENCILLA	Danay	carpeta
03/06/23 09:36:00 AM	304	305	ROQUE PINEDA YURLEN	solicitud del cliente	Danay	carpeta
18/07/23 12:43:00 PM	102	104	MENDEZ GARCES RACHEL	error numero habitacion.	Danay	carpeta
21/07/23 09:02:00 AM	305	303	GARCIA PERURENA DAVI	ERROR	Danay	carpeta
21/07/23 09:04:00 AM	205	302	SALLA RODRIGUEZ SHE	ERROR	Danay	carpeta
01/08/23 01:22:00 PM	303	208	AURIEMMA SIMONA	SOLICITUD DEL CLIENTEW	Danay	carpeta
01/08/23 02:19:00 PM	304	211	PEREZ ANAYLE	POR SOLICITUD CLIENTE	Danay	carpeta
05/08/23 11:10:00 AM	207	212	ESTEVEZ DIAZ FRANCI	por solicitud del cliente	Danay	carpeta
07/08/23 10:17:00 AM	206	101	FESTA MARIA LETIZIA	split roto	Danay	carpeta
13/08/23 12:44:00 PM	203	306	HILTON FERNANDEZ DEL	SOLICITUD DE CLIENTE	Danay	carpeta