



PALMARES

Sucursal Extrahotelera Palmares Centro

CÁLCULO DE LOS COSTOS NO CALIDAD

Autora: Dra. Ana Jackelín Roteta Martín

Tutor: Lic. Pedro Luís Herrera

Febrero 2010

<i>Introducción</i>	<i>Páginas</i>
<i>Capítulo 1. Fundamentos Teóricos</i>	
<i>1.1 Análisis de los Costos de calidad.</i>	<i>1</i>
<i>1.1.1 Principios de la gestión económica de la calidad.</i>	<i>1</i>
<i>1.1.2 Enfoques de los Costos de Calidad.</i>	<i>2</i>
<i>1.1.3 Costos de Calidad. Conceptos</i>	<i>3</i>
<i>1.1.4 Categorías de los costos de calidad.</i>	<i>5</i>
<i>1.2 Estrategia General de los costos de la calidad</i>	<i>11</i>
<i>1.2.1 Ventajas del cálculo de los costos de la calidad</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2 Limitaciones del sistema de costos de la calidad</i>	<i>14</i>
<i>1.3 Caracterización de la sucursal</i>	<i>16</i>
<i>Capítulo 2. Metodología de trabajo</i>	
<i>2.1 Metodología para el Cálculo de los Costos no Calidad</i>	<i>22</i>
<i>2.1.1 Búsqueda de información</i>	<i>22</i>
<i>2.1.2 Cálculo de los costos no calidad</i>	<i>25</i>
<i>2.2 Medición de la satisfacción del cliente</i>	<i>25</i>
<i>Capítulo 3. Análisis de los resultados</i>	
<i>3.1 Metodología para el Cálculo de los Costos no Calidad</i>	<i>24</i>
<i>3.1.1 Búsqueda de información</i>	<i>24-28</i>
<i>3.1.2 Cálculo de los costos no calidad</i>	<i>29-36</i>
<i>3.2 Medición de la satisfacción del cliente</i>	<i>37-40</i>
<i>Conclusiones</i>	<i>41</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>42</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>43-45</i>
<i>Anexos</i>	

Esta investigación tuvo como objetivo determinar los costos de la no calidad en cuatro UEB durante el III y IV trimestre del año 2009.

Se realizó la búsqueda de toda la información necesaria para la cuantificación de los costos de la no calidad, se revisaron los registros de entrada establecidos para los costos de merma por deterioro de productos, los costos por desabastecimiento de productos y los costos por roturas en el equipamiento en las UEB seleccionadas en el III y IV trimestre del año, identificándose cual de estas partidas fue la que alcanzó mayores costos y cual UEB reflejó mayores costos por partidas y cual mes fue el de mayor cuantía en pérdidas.

Con estos datos se efectuó el cálculo de los costos no calidad en cada UEB por mes y se obtuvo la UEB con mas altos costos no calidad en cada mes teniendo en cuenta cada una de las partidas, se obtuvo el costo no calidad total por UEB en cada trimestre y el mes de mayores pérdidas. Se efectuó con estos resultados y los datos de los ingresos extraídos de la información del área comercial, el análisis del Índice CNC/Ventas obteniéndose la UEB con mayor índice CNC/Ventas y el comportamiento de este índice en cada UEB y consolidado por trimestre.

Se aplicaron encuestas a clientes en ambos trimestres para evaluar el índice de percepción de la calidad del servicio y el índice de satisfacción y comparar este resultado con el Índice CNC Total obtenido en cada trimestre.

De la búsqueda de información en los registros de entrada se obtuvo que de los costos cuantificados los costos por desabastecimiento fueron los que alcanzaron mayores pérdidas. En el III Trimestre en los costos por mermas y deterioros la UEB Cerro tuvo las mayores pérdidas, en los costos por desabastecimientos fue la UEB Rampa y en los costos por roturas de equipos fue la UEB Cerro. En cuanto al mes septiembre fue quien obtuvo las mayores pérdidas. En el IV Trimestre en las tres partidas de costos analizadas la UEB Manzana de Gómez en los meses de octubre y noviembre tuvo las

mayores pérdidas, excepto en mes de diciembre donde la UEB Cerro obtuvo las mayores pérdidas en las tres partidas de costos analizadas. En cuanto al mes en los costos por mermas y deterioros y los costos por roturas de equipos fue diciembre el de mayores pérdidas y los costos por desabastecimientos fue el mes de noviembre el de mayor pérdidas por esta partida.

En cuanto al cálculo de los costos no calidad durante los meses del III Trimestre, se observa que en todos los cálculos la UEB Cerro reflejó los más altos CNC en los costos por mermas y en los costos por roturas de equipos, en el costo por desabastecimiento la UEB La Rampa obtuvo mayores costos por este concepto. En cuanto al CNC total la UEB Cerro es quien totaliza las mayores pérdidas y en cuanto al mes Septiembre obtuvo el más alto CNC Total en el III trimestre del año.

Durante el IV Trimestre, se observa que en todos los cálculos durante el mes de Octubre y Noviembre la UEB Manzana de Gómez obtuvo el más alto CNC en los tres elementos analizados. Durante el mes de Diciembre la UEB Cerro obtuvo el más alto CNC en los tres elementos analizados. En cuanto al CNC total la UEB Manzana de Gómez es quien totaliza las mayores pérdidas y en cuanto al mes Diciembre obtuvo el más alto CNC Total en el IV Trimestre.

El análisis de los Índices CNC/Ventas arrojó el siguiente análisis, la UEB La Terminal a pesar de haber sido la UEB con menor CNC es la muestra el más alto índice esto es debido a que sus ingresos han sido muy bajos comparados con el de las demás UEB y esto incide negativamente, por lo tanto es una UEB que debe trabajar en la disminución de estos costos o pérdidas por fallos y aumentar sus niveles de ingresos.

En cuanto a los trimestres, el IV obtuvo un Índice de CNC/Ventas Total más alto debido a que sus CNC Total fueron mas altos y los ingresos disminuyeron.

Las encuestas de satisfacción al cliente arrojaron como resultado que todos los aspectos están evaluados por encima de 4. Donde las opiniones expresadas por lo clientes del servicio recibido en las instalaciones que incluye el tiempo de servicio y en

la relación calidad/precio así como los alimentos, en la variedad de la oferta y la calidad de la elaboración a pesar de reflejar deficiencias tiene calificación de Bien. Al comparar los resultados del Índice CNC y IPCS e IS en ambos trimestres obtuvimos que el IV trimestre fue el de más altos costos y menor ingreso por lo que el Índice CNC/Ventas fue el mas alto de 4,6 y en cuanto a las encuestas la satisfacción del cliente fue el mas bajo con un índice de percepción de la calidad del servicio de 4,4 y un índice de satisfacción de 88 %.

Introducción

Para la mejora continua de los procesos en una organización y alcanzar la satisfacción de nuestros clientes se hace necesario saber en que estamos fallando y lograr a partir de la cuantificación de los problemas detectados, los cambios esperados y así cumplir con las expectativas de los mismos.

Los sistemas de Gestión de la calidad precisan de revisión periódica con vistas a determinar el cumplimiento de los objetivos previstos. La medición de los costos asociados a la calidad orienta desde el punto de vista económico las acciones de mejora, llamando así la atención de los directores generales con el cálculo de los mismos.

Durante muchos años, los Costos de Calidad fueron ignorados. Sin embargo desde la década de 1950, numerosas empresas comenzaron a evaluarlos formalmente por diversas razones.

En el último medio siglo, los Costos de Calidad se han transformado en un método de control financiero que, en manos de la dirección, permite identificar oportunidades para reducir los costos de la empresa y fortalecer sus procesos de mejora continua y actualización de los procesos.

No es suficiente con que una empresa posea un sistema de la calidad basado en cualquiera de las certificaciones internacionales, si no están implantados y procedimentados los mecanismos necesarios para aprender de los errores, defectos, fallas y desviaciones que, cuantificados apropiadamente permitan a una organización tomar conciencia de la necesidad de mejorar continuamente mediante la aplicación de acciones correctivas y preventivas. Gillezeau y Romero (2004).

Las empresas en Cuba no están al margen de este fenómeno y en un sector tan competitivo como el turismo, en el que la competencia aumenta continuamente, se hace imprescindible para ellas implantar sistemas con los que puedan medir y mejorar su desempeño en cuanto a la calidad del servicio.

Introducción

En las entidades de comercio minorista o de ventas al detalle no existen experiencias generalizadas del control sistemático de los aspectos financieros de la calidad. Existen algunas experiencias diversas en diferentes ramas de la producción, del mismo modo y de manera aislada algunas actividades de servicio han sido objeto de estudio de este tipo de trabajo.

La información necesaria para desarrollar los análisis correspondientes al cálculo de los costos de calidad no suele estar disponible para el desarrollo de todos los aspectos que conlleva la cuantificación de los aspectos financieros de esta actividad.

En el Grupo Extrahotelero Palmares S.A el área de calidad elaboró el procedimiento general para el Cálculo de los costos de la no calidad ,después procedieron a la formación de un grupo a nivel de Casa Matriz, integrado por las funciones de gestión de la calidad y contabilidad los que desarrollaron los estudios pertinentes en función de determinar el tipo de información que actualmente se encuentra disponible en los registros contables de las Sucursales que pudieran constituir elementos de entrada para el cálculo de las pérdidas ocasionadas por problemas de calidad.

En la Sucursal Extrahotelera Palmares Centro durante el mes de Abril se elaboró el procedimiento general para el Cálculo de los costos de la no calidad, el cuál se aprobó y se implementará en el año 2010.

La Sucursal Extrahotelera Palmares Centro constituye el objeto de estudio específico para la realización de este trabajo, en la misma aun no se calculan de manera sistemática los costos asociados a la calidad por lo que los estudios que en este sentido sean desarrollados pueden constituir un punto de partida.

Hipótesis:

- *Existen aspectos en la empresa objeto de estudio que generan pérdidas cuantificables debido a fallas en los procesos de servicio por lo que es posible determinar los costos de la no calidad.*

Objetivo general:

- *Determinar los costos de la no calidad en cuatro UEB durante el III y IV trimestre del año 2009.*

Objetivos específicos:

- *Identificar los elementos de entrada que generan pérdidas.*
- *Analizar los resultados obtenidos del cálculo de los costos no calidad.*

El desarrollo del trabajo se estructura en tres capítulos. El primero es la fundamentación teórica de la investigación en la que se abordan los principales elementos teóricos relacionados con la temática. Para su realización, se consultó la bibliografía relacionada con el tema, incluyendo la utilización de internet como fuente de información.

El segundo capítulo versa sobre la metodología y las técnicas empleadas en la investigación.

Finalmente, el tercer capítulo refleja los resultados de la investigación que permiten dar respuesta a los objetivos propuestos, tanto los generales como los específicos.

Introducción

Este trabajo se propone brindarle a la dirección de la empresa elementos que le permitan disminuir los costos no calidad presentes como fallas y así poder elevar en sentido general la calidad del servicio, lograr la mejora continua de los procesos en la organización, alcanzar la satisfacción de nuestros clientes y mejorar los ingresos de la empresa.

Los resultados y las recomendaciones que se exponen posibilitarán que la entidad tenga mayor conocimiento sobre las pérdidas económicas por los fallos en el servicio y pueda tomar las acciones pertinentes para minimizarlos.

1.1 Análisis de los Costos de calidad.

El análisis de los Costos de calidad permite aplicar técnicas de mejora a los productos y procesos. Esta vinculación entre los costos y las herramientas de mejora es lo que garantiza, en última instancia, el éxito de los programas de control de los Costos de Calidad. Las compañías que los utilizan únicamente como información contable, en lugar de identificar a través de ellos oportunidades de mejora, fallan con frecuencia en estos programas de control.

1.1.1-Principios de la gestión económica de la calidad.

Toda empresa que oferte servicios gastronómicos, para iniciar su proceso de mejoras continuas del sistema de calidad le es necesario saber qué se debe mejorar mediante la cuantificación económica de los costos de calidad.

Un sistema que no mida los resultados no podrá manejar las fallas de forma efectiva, siendo estas últimas las que afectan directamente la calidad de los servicios producidos por una empresa ,por lo que dichas fallas serán vistas o descubiertas por los clientes finales quienes rechazarán el servicio al ubicar una alternativa de mejor calidad.

Los principios de la gestión económica de la calidad en las organizaciones suministradoras se dividen por estos efectos en:

- *Lucrativas*
- *No Lucrativas*

Las lucrativas tienen como principal objetivo, obtener ganancia y las no lucrativas aumentar valor.

Otro de los principios es que todos los procesos de una organización tienen un efecto económico por lo tanto los costos del suministrador se miden en términos de:

- *Costos de conformidad*
- *Costos de No conformidad*

Donde los costos de no conformidad es el que con mayor frecuencia se analiza ya que es el que se incurre debido a fallos en el proceso existente.

Y el último principio y por esto no menos importante es que los efectos de la gestión de la calidad se desprenden del nivel de satisfacción de los clientes.

1.1.2-Enfoques de los Costos de Calidad.

Las prácticas más generalizadas para el cálculo de los costos de calidad son las que a continuación relacionamos:

Costos de las Pérdidas por calidad: Referido a los gastos en que incurre una organización por la mala Calidad.

Costos del Proceso

Los mismos incluyen:

Costos de conformidad: Costo en que se incurre para satisfacer las necesidades declaradas e implícitas de los Clientes en ausencia de fallos en el proceso.

Costos de No Conformidad: Costos en que se incurre debido a fallos en el proceso.

Costo de la Calidad:

Costos en que se incurre para asegurar una Calidad satisfactoria y dar confianza de ello (costos de prevención y evaluación), así como las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la Calidad satisfactoria (costos por fallos internos y externos)

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

Los tres enfoques anteriores son validos para ser aplicados y será la organización la única que puede decir cual implantara, teniendo en cuenta las características de sus productos o servicios, sus condiciones y la etapa del desarrollo en que se encuentre con respecto a la Gestión de la Calidad.

Como beneficio se podrá medir la eficiencia de los sistemas de calidad en términos financieros conociendo la Influencia de la calidad en la declaración de las pérdidas y ganancias, también se identificarán las actividades ineficientes y el inicio de las actividades de mejora.

1.1.3-Costos de Calidad. Conceptos.

Desde su propia denominación son muy controvertidos los Costos de Calidad, en muchas publicaciones que existen se observan divergencias terminológicas, ya que en la bibliografía sobre este tema vemos tanto el termino Costos de calidad (Juran 1990, Campanella, 1992) como Costos de la no calidad (Larrea, 1991) y Costos de la mala calidad (Harrington, 1990).

Los autores que consideran correcto el termino Costos de calidad, hacen referencia a la diferencia entre el costo real o previsto de un producto y el que tendría de no haber posibilidad de cometer fallos o errores en su fabricación, representan por tanto los costos necesarios para conseguirla. Otros consideran que dicha denominación no debería usarse ya que afirman que la calidad es rentable y no costosa, por lo que la aparición de estos costos es debida a la ausencia de calidad, es decir a la no calidad.

Costo de la calidad es lo que se gasta por hacer las cosas mal, el desperdicio, el volver a hacer las cosas, el dar servicio tras servicio, la garantía ,la inspección las pruebas y actividades similares que se hacen necesarios debido a los problemas por no cumplir con los requisitos.(Crosby, 1989). Según Gryna y Juran(1993), estos costos relacionados con la calidad, no son siempre

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

derivados de las operaciones de manufactura, sino de otros servicios colaterales como Servicio al Cliente, Compras y Recursos Humanos.

Otro autor define que el Costo de la mala calidad: es el costo incurrido para ayudar a que el trabajador haga siempre bien su trabajo, más el costo de comprobar si la producción es aceptable, más cualquier otro costo en que incurre la empresa y el consumidor porque la producción no cumplió las especificaciones y/o las expectativas del cliente. (Harrington ,1990)

Costo de la no calidad: en un sentido positivo, es el beneficio potencial que la empresa llegara a alcanzar cuando sea perfecta, se compone de dos elementos: el gasto extra que la no calidad origina por encima de los estándares ordinarios(es un costo efectivo) y el ingreso que se deja de percibir debido a la no calidad (es un costo de oportunidad).(Larrea,1990)

Por otra parte el Autor Gen'ichi Taguchi introdujo conceptos revolucionarios que afectaron la forma de medir la calidad y su costo. Para Taguchi, la calidad, antes que por la satisfacción de especificaciones, debe medirse en términos de la así llamada función de pérdida, que establece la pérdida que la sociedad sufre como consecuencia de la mala calidad. Un producto de calidad es para el cliente aquel que cumple con las expectativas de preformadas o rendimiento cada vez que lo utiliza, sin fallas y en cualquier condición o circunstancia .Los productos que no cumplen con dichas expectativas causan perdidas tanto para los clientes y los productores, como para, eventualmente ,el resto de la sociedad. Por esto, para Taguchi, la calidad debe medirse en función de la pérdida que causa: mientras mayor es la pérdida que se produce, menor es la calidad.

Pero, aunque en un sentido mas exigente que en el concepto tradicional, las especificaciones también son claves para Taguchi y calidad significa conformidad con las especificaciones. Apartarse de las especificaciones equivale a ocasionar al cliente y en última instancia a la sociedad una perdida. Taguchi se apartó de la sabiduría convencional, que suponía que calidad

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

equivalía a producir dentro de márgenes de tolerancia, postuló que el costo de la mala calidad se incrementa con el alejamiento del valor de diseño, produciendo una pérdida para el cuerpo social. La función de pérdida vale cero cuando el desvío con respecto al parámetro objetivo es nulo y se incrementa cuadráticamente cuando los valores de los productos fabricados se acercan a los límites de tolerancia. En otras palabras los productos cercanos a los límites de tolerancia son productos casi defectuosos y los gerentes deben trabajar para reducir la variabilidad de sus procesos de producción.

1.1.4-Categorías de los costos de calidad.

Casi todos los autores consultados establecen una misma clasificación de los costos de calidad, con algunas variaciones en la terminología.

Harrington (1990) engloba los costos de prevención y evaluación bajo el nombre de costos controlables de la mala calidad (por entender que la dirección tiene control directo sobre su cuantía), denominando a los costos de fallos "costo resultante" de la mala calidad. Edmons et al (1989) llaman a los costos de prevención y evaluación "costos voluntarios", y a los de fallos los denomina "involuntarios".

Crosby (1979) sustituye el término costo por el de precio (al considerar que se trata de elementos que no son inevitables y alude al "precio de la conformidad" y "precio de la no conformidad"

Amat (1992) incluye los costos de prevención y evaluación dentro de "costos de calidad" o "costos controlables", utilizando para los costos de fallos internos y externos el término "costos de la no calidad".

Ponemon (1990) hace una clasificación detallada de las clases de costos de calidad, además de prevención evaluación y fallos, en variables, fijos y semifijos.

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

Si queremos conocer si un costo pertenece a algunas de las categorías, Gryna y Juran (1993) proponen preguntarse si suponiendo que todos los defectos desaparecieran, también desaparecería el costo en cuestión. Si la respuesta es afirmativa entonces lo incluimos dentro del costo de calidad. Esta clasificación está muy preocupada por los costos internos relacionados con la calidad y da una escasa atención específica a los costos de la calidad generados por los proveedores o subcontratistas, así como a los costos relacionados con los clientes, por esto es criticada.

Costos de calidad o conformidad: se definen como el tiempo, dinero y otros recursos dedicados por la empresa a asegurar la calidad (Bohan y Horney, 1991), es decir el consumo de una serie de factores originado como consecuencia de las actividades de prevención y evaluación que la empresa debe acometer para la obtención de la calidad. Estos también pueden definirse como controlables ya que la empresa puede decidir el importe que está dispuesta a gastar. (Sullivan, 1983)

Costos de prevención: son los costos de todas las actividades diseñadas específicamente para reducir o evitar los defectos de los productos o servicios, sin complejos ya que cualquier acción que promueva la mejora puede ser clasificada como prevención (Fuentes, 1998). Harrington (1987) aporta un punto de vista diferente al considerarlos más cercanos a una inversión que a un gasto.

Costos de evaluación: son los costos correspondientes a determinar si los productos o servicios cumplen con las especificaciones.

Costos de no conformidad: son los costos que soporta la empresa derivados de productos o servicios no conformes con los requisitos de calidad. Estos se dividen en fallos internos y externos. Los fallos internos tienen lugar antes de que el producto llegue al cliente, mientras que los externos tienen lugar una vez el producto ha sido entregado al cliente. A su vez, los costos de los fallos pueden ser tangibles e intangibles. Los tangibles se pueden calcular con

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

criterios convencionales de contabilidad generalmente aceptados y normalmente van acompañados de un desembolso efectivo.

Los costos intangibles están habitualmente ocultos necesitan de criterios esencialmente subjetivos apoyados en hipótesis y datos que no suelen estar registrados en los sistemas convencionales de costos. AECA (1995) considera que los costos de los fallos incluyen, además del consumo de factores adicionales (costos tangibles), los costos de oportunidad de los mismos (costos intangibles).

Los costos intangibles son consecuencia de la pérdida de imagen que supone un producto o servicio defectuoso detectado por el cliente. Esta pérdida de imagen al repercutir en la empresa es difícil de calcular, pero el efecto en muchos casos es de inmediato, la pérdida del cliente. Se dividen en dos subgrupos o categorías de costo:

- *Costos de la insatisfacción del cliente: es cuando un producto no satisface las expectativas del cliente o no es adecuado para el uso, el cliente, puede quedar insatisfecho y reclamar o no volver a comprar, y habitualmente comunica su insatisfacción a otras personas .Esto conlleva a una disminución de las ventas e ingresos perdidos.*

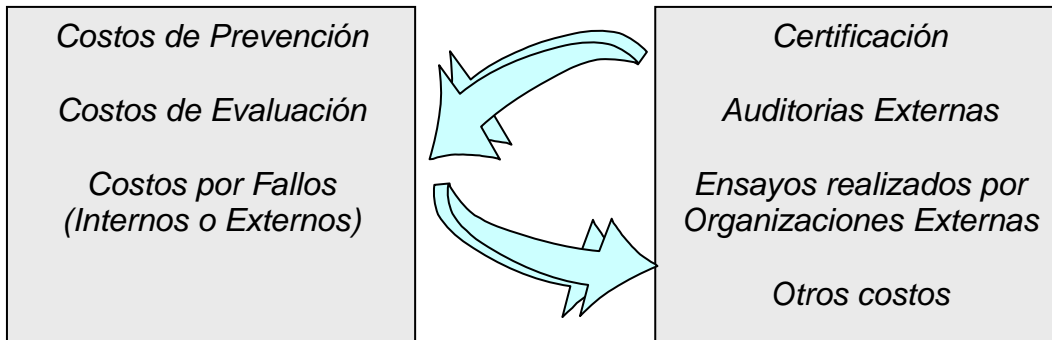
- *Costos de la pérdida de imagen: surgen cuando el cliente ha detectado un fallo o no se han cubierto sus expectativas, pero sus consecuencias se reflejan en una actitud negativa del cliente hacia todos los productos de una empresa o una marca. Los clientes dejan de comprar esa marca, provocando una disminución de las ventas y la posible pérdida de la cuota de mercado frente a sus competidores.*

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

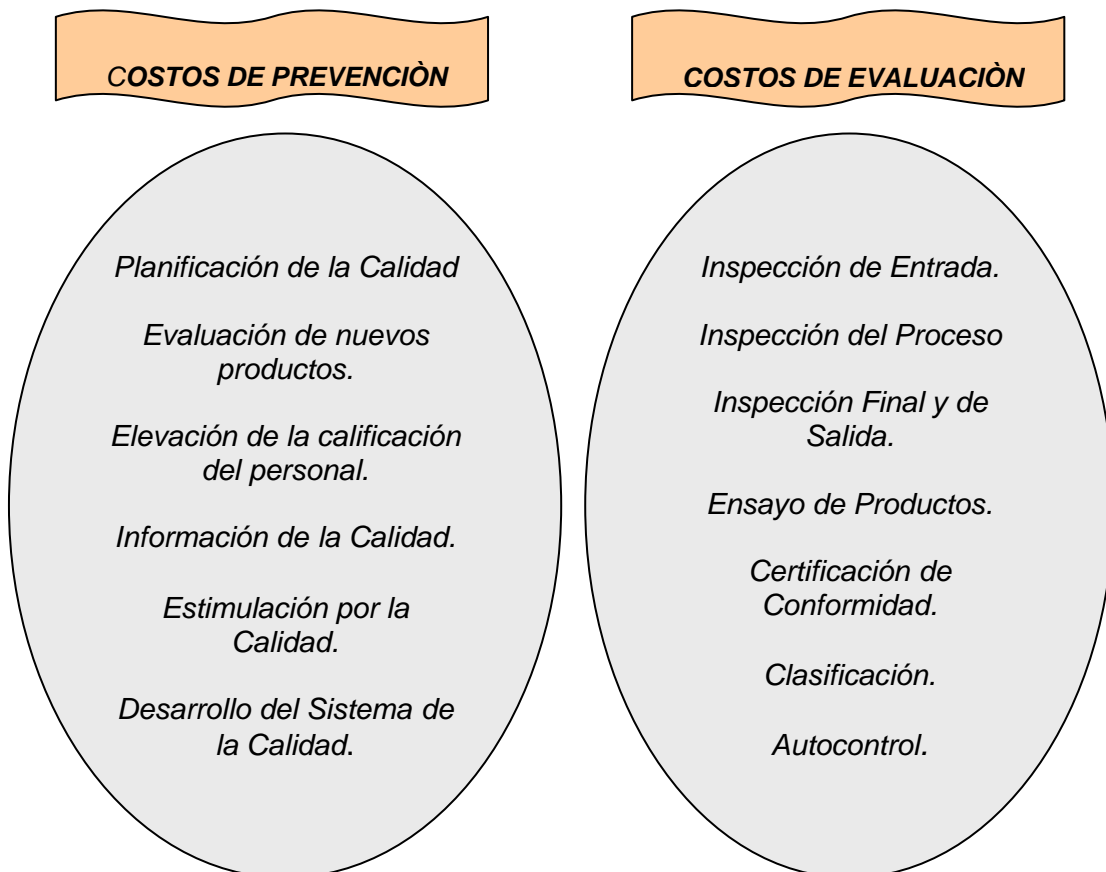
Los costos de calidad también suelen dividirse en:

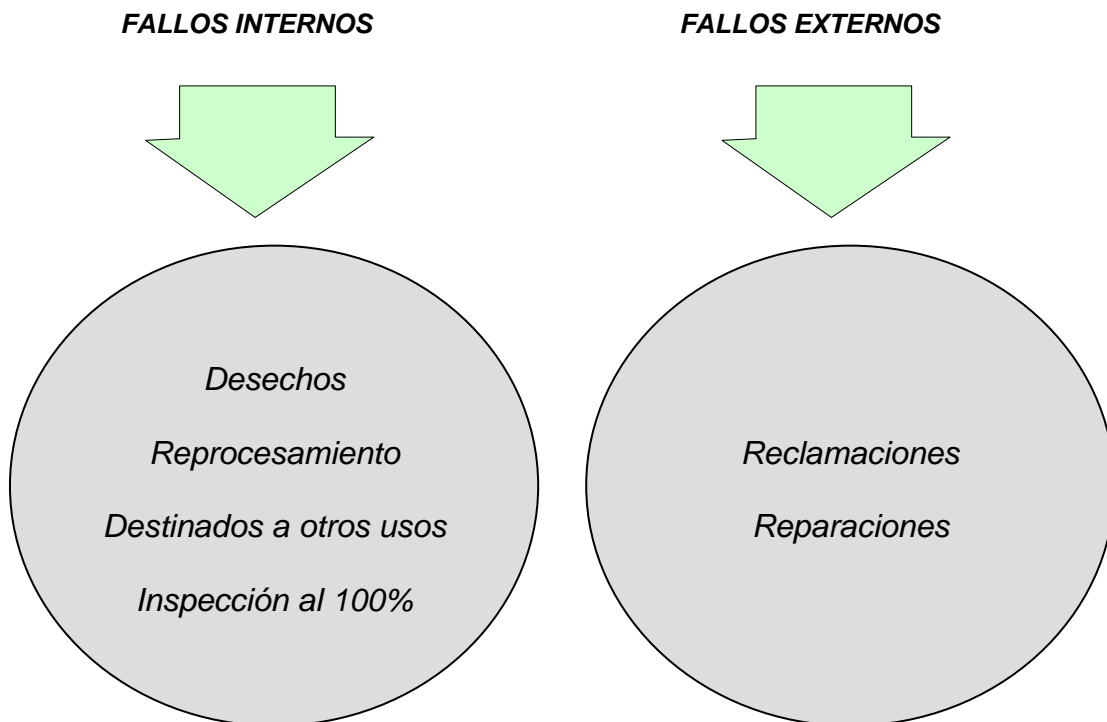
COSTOS OPERATIVOS DE CALIDAD

COSTOS DEL ASEGURAMIENTO EXTERNO



Algunas de las tareas asociadas a los costos por fallos, las relacionamos a continuación:





Podemos citar ejemplos de la clasificación de los costos de la calidad expuestas

En los Costos de Prevención tenemos:

- Ingeniería de la calidad
- Establecimiento de la calidad
- Planeación de la calidad
- Información sobre la calidad
- Evaluación de los proveedores
- Auditorias de la calidad
- Contactos con los clientes para conocer sus expectativas
- Análisis de la capacidad del equipo y del proceso.

En los Costos de Evaluación:

- *Inspección de materias primas*
- *Inspección de empaque*
- *Supervisión de las actividades de evaluación*
- *Aceptación del producto*
- *Aceptación del proceso*
- *Pruebas de campo*
- *Administración del departamento de calidad.*

En los Costos de Fallas Internas:

- *Desperdicio*
- *Reproceso*
- *Paralizaciones (relacionadas con los defectos)*
- *Reinspección*
- *Reprueba*
- *Cambios en el diseño*
- *Cambios en el diseño*
- *Actividades de clasificación*
- *Horas extras*

En los Costos de Fallas Externas:

- *Ventajas perdidas*
- *Devoluciones/ Descuentos*
- *Garantías*
- *Reparaciones*
- *Fiabilidad del producto*

- Ajustes por quejas
- Tratamiento de las reclamaciones.

Los elementos de los costos totales de calidad, según (Campanella, 1992) son las funciones detalladas, actividades o costos que, cuando se reúnen adecuadamente forman las categorías de los costos. Este proceso requiere de un amplio debate en el seno de cada empresa, ya que las definiciones de los elementos dadas por los distintos autores solo deben servir como orientación.

Una de las mayores dificultades para implantar el sistema de costos de calidad es la definición de los elementos, confeccionar este listado de partidas ya que muchas empresas se limitan a cambiar los términos de las listas estándar, lo que crea confusión ya que las mismas están escritas en un lenguaje distinto al de la organización, fueron preparadas para un tipo concreto de empresa y no se ajustan a sus necesidades (Winchell, 1991;593)

En este sentido hay, que ser prudentes al adaptar las referencias publicadas, es imposible tener un listado exhaustivo de elementos que puedan ser utilizados para cualquier tipo de empresa, cada organización debe confeccionar sus propias partidas en función de sus características particulares.

1.2- Estrategia General de los costos de la calidad.

Se habla a veces de "la fábrica oculta", contrapuesta a "la fábrica visible". Esta última es la fábrica productiva, eficiente, mientras que la primera es el derroche de recursos debido a problemas de calidad. La fábrica oculta siempre existe, aunque su magnitud varía según la industria y las categorías de costos consideradas, los porcentajes indicados son representativas de numerosas industrias.

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

Categorías de los costos de calidad: Porcentaje del total

- *Prevención: 0-5*
- *Evaluación: 10-50*
- *Fallas internas: 20-40*
- *Fallas externas: 20-40*

Se observa que en general los costos de prevención son menores que los de otras categorías, y que existe una amplia gama en la inversión de actividades de evaluación. Por otra parte, las fallas ocasionan una importante carga a la empresa.

Una primera observación consiste en recomendar el incremento de los costos de prevención. En cuanto a las demás categorías de costos, su reducción se dará como consecuencia de las mejoras de los sistemas derivadas de la inversión en prevención. Particularmente si no se ha realizado ningún esfuerzo sistemático de control y mejora, es posible reducir los Costos de calidad en un 50% o más a través de un proceso de control de los costos acompañado de un programa de mejora.

La gestión de los Costos de calidad no es, entonces, un fin en sí mismo ni busca generar simples registros contables, sino que debe orientarse a detectar y aprovechar oportunidades de mejora en los procedimientos utilizados. Detrás de cada falla hay unas pocas causas raíces, en principio evitables, que deben encontrarse y resolverse, dado que la prevención tiene un gran poder de apalancamiento.

Para que los programas de control de Control de calidad no fracasen, la experiencia sugiere tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- *Atacar directamente los fallos internos, fijándose como objetivo el "cero defecto".*

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

- Recordar la importancia del apalancamiento de las actividades de prevención y destinarles toda la importancia posible, en tiempo y dinero.
- Evaluar continuamente los sistemas utilizados y sus resultados, y reorientar los esfuerzos para conseguir mas mejoras.
- A medida que la prevención va mostrando resultados positivos, ir reduciendo gradualmente los costos de evaluación.
- Tratar a los Costos de calidad como una herramienta de control de gestión, que permita detectar oportunidades de mejora y no como un elemento del sistema contable, se debe evitar la búsqueda de la perfección en la precisión de los datos.

El diseño, implementación y posterior mantenimiento de un sistema de Costos de calidad es un proceso de cambio organizacional, y como tal debe ser gestionado. Uno de los objetivos que se busca es evitar la resistencia al cambio, para lo cual la participación temprana de todos los trabajadores es importante. En especial, es conveniente trabajar en la construcción del sistema de mejora a partir del análisis de los Costos de calidad.

1.2.1-Ventajas del cálculo de los costos de la calidad

- *Proporciona una entidad manejable.*
- *Proporciona una visión única de la calidad.*
- *Proporciona un medio para medir los cambios.*
- *Proporciona un sistema de prioridades para los problemas.*
- *Asegura que los objetivos de la calidad estén junto con los fines y objetivos.*
- *Proporciona la manera de distribuir correctamente el costo de la calidad para obtener máximos beneficios.*
- *Induce la calidad en la sala de consejo.*

- *Mejora el uso eficaz de los recursos*
- *Aporta un nuevo enfoque para hacer bien el trabajo todas las veces.*
- *Ayuda a establecer nuevos procesos.*
- *Proporciona una medida de las mejoras realizadas.*
- *La reducción de los costos de la calidad es una de las mejores maneras de incrementar los beneficios de una organización.*

1.2.2-Limitaciones del sistema de costos de la calidad

Aunque Deming, Crosby y Juran reconocen que la medición es clave para la mejorar la calidad difieren en la forma de realizarla .Crosby y Juran utilizan el costo como medida de la eficacia y eficiencia de los programas que en última instancia, dan como resultado la satisfacción del cliente.

Deming por otra parte no emplea los costos como elementos centrales de la medición y prefiere concentrarse en medir la variabilidad de los procesos, considera que los costos desconocidos como el efecto de la pérdida de un cliente, son más importantes que los visibles como el costo de entrenamiento del personal de planta.

Independientemente de la posición que se adopte en este tema, el modelo de los Costos de calidad tiene sus limitaciones, algunas de las cuales se explican a continuación.

- *La medición de los costos no resuelve por si misma los problemas de calidad ni establece métodos concretos de resolución de problemas .Es necesario indagar en el significado de cada gasto para buscar el origen de los problemas y traducir el significado de los números en acciones operativas que mejoren la calidad.*
- *Los programas de gerenciamiento de los Costos de calidad tienen tendencia a interrumpirse en el corto plazo. Cambios de autoridades,*

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

alteraciones en las prioridades en el uso del tiempo de los supervisores y dificultades de capacitación, son algunas de las razones que llevan a la interrupción de los programas antes de que den frutos. Este problema es más visible en las empresas con poca cultura de control contable, especialmente si operan en industrias muy dinámicas.

- *Es muy difícil conectar el impacto de los esfuerzos con los logros obtenidos. Con frecuencia hay demoras entre la causa y el efecto y se altera la asignación de responsabilidades: por ejemplo, un programa de entrenamiento del año 1 que no de resultados hasta el año 2 será visto como improductivo en términos de la contabilidad convencional de los Costos de calidad.*

- *Una parte importante de los costos pueden ser omitidos involuntariamente de los reportes de costos de calidad o pueden incluirse costos inapropiados por no existir una correspondencia absoluta entre los costos contables y los sistemas de calidad. A esta dificultad debe sumársele la naturaleza de los Costos de calidad que suelen ser estimaciones antes que el resultado de mediciones precisas.*

1.9- Caracterización de la sucursal

El Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A, perteneciente al Ministerio del Turismo, surgió en el año 2004, cuyo objeto social y propósito consistió en agrupar y desarrollar toda la red extrahotelera e incorporarse al desarrollo del turismo internacional de Cuba, con una organización dinámica e integral, estructurada como una asociación jurídicamente privada que permitiese al capital extranjero asociarse a ella en negocios conjuntos de restauración en el exterior y contribuir internamente con sus operaciones en los principales polos turísticos del país al aporte de utilidades al presupuesto del estado en moneda libremente convertible.

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

La estructura del Grupo está integrado por Sucursales enclavadas en los principales polos turísticos del país dirigidos por la Casa Matriz de Palmares que ejerce pleno control de las instalaciones existentes a través de sus correspondientes direcciones territoriales.

La Sucursal Extrahotelera Palmares Centro, está ubicada en la calle 23 # 103 entre O y P, Vedado. Posee una Oficina Central y 15 Unidades Empresariales de Base en Ciudad de La Habana con 62 Unidades respectivamente, distribuidas en los municipios Plaza de la Revolución, Centro Habana, Habana Vieja y Cerro, las cuales ofertan servicios gastronómicos, a partir de diferentes diseños de calidad, confort, precios, línea de negocios, productos y marcas.

Líneas de Negocios, Productos y servicios ofrecidos a los clientes

Líneas de Negocios

La cartera de productos de la Sucursal Extrahotelera Palmares Centro está conformada por cuatro líneas de negocios, bien definida y enmarcada en un público objetivo específico.

Sus líneas de negocios están identificadas de la siguiente forma:

- ✓ Comida Rápida
- ✓ Restaurantes
- ✓ Centros de arte y entretenimiento
- ✓ Comercio especializado

Con la especialización de cada línea de negocios se pretende aprovechar las brechas que proporcionan los diferentes segmentos, buscando satisfacer necesidades no cubiertas por el resto de los prestatarios de servicios extrahoteleros, dirigiendo la gestión de sus productos como se explica a continuación:

Comida Rápida: En su cartera cuenta con productos estandarizados con atributos distintivos, que conjugan un peculiar diseño constructivo con una animación variada que garantiza una permanencia mayor del cliente.

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

Dentro de esta línea de negocio tenemos variados productos que tienen su marca reconocida por el mercado al que va dirigido: Ditu, Dinos, Dimar, Dichín, Pan.Com, En Familia, Piropos.

Están presentes con establecimientos concebidos para el servicio de ofertas con elaboraciones sencillas, incluidas bebidas, confituras y otras previamente diseñadas, colegiadas y aprobadas para el Producto o Marca; teniéndose en cuenta, las condiciones puntuales del mercado.

Su servicio esencialmente está dirigido al mercado interno con ingresos en divisa.

Restaurante: Están concebidos para el servicio de alimentos equivalente a desayunos, almuerzos y/o comidas.

La mayoría de las ofertas que conforman el menú son elaboradas en el propio establecimiento, siendo estas en su generalidad preparaciones complejas.

Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos (Norma Cubana de Categorización- Reglamento para la determinación, fijación, modificación y control de las categorías de servicios de los establecimientos gastronómicos).

El precio es una variable a tener en cuenta y están dirigidos para el segmento medio bajo.

Centros de Arte y Entretenimiento: los distingue la variedad y calidad resultante de un especializado trabajo de tematización de sus instalaciones y la profesional selección del talento artístico que ofrecen al cliente a partir de lo mejor y más variado de nuestra cultura, así como la oferta de servicios gastronómicos de calidad.

Comercio Especializado: son instalaciones concebidas para satisfacer un creciente público ávido de determinado producto. Operan de manera estandarizada basándose en cuatro factores fundamentales que conforman su ventaja competitiva:

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

- *Simplicidad en la operación*
- *Variedad e Innovación en la oferta de productos*
- *Excelente calidad de atención al cliente*
- *Garantizando una relación precio/valor.*

Los productos que operan bajo esta línea son Pan de París actualmente Dulcinea del Goloso y Al Paso y están dirigidos a un segmento medio alto.

Misión

Brindar servicios y productos gastronómicos satisfaciendo las preferencias y exigencias de los más diversos segmentos del mercado, manifestando los valores más auténticos de la identidad y la cultura cubana, para lo cual contamos con un colectivo de trabajadores profesionales y competentes, enriquecido con un personal técnico con conocimientos necesarios para llevar adelante el prestigio de la empresa.

Visión

Ser un producto gastronómico, reconocido por su alto estándar de calidad por:

- *La calidad integral del servicio que se le brinda al cliente*
- *Respetar el conocimiento técnico y profesional de los trabajadores en cada puesto.*
- *El desarrollo educacional que debe alcanzar cada trabajador y directivo a través del proceso de capacitación.*
- *El desarrollo de una filosofía preventiva de mantenimiento en las unidades de la empresa.*

Principales clientes y mercados

Los segmentos de mercado están identificados según la línea de negocio. El segmento de mercado de la línea de negocio comida rápida es el cliente nacional, para el caso de la línea de negocio restaurantes es el cliente internacional.

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

Principales Proveedores GEE Palmares

La situación de los proveedores, sujeta también a procesos de cambios, ha conllevado a no pocas fricciones entre prestatarios y empresa, se han desencadenado ciclos de desabastecimiento, que han influido negativamente en la variedad y calidad de los suministros, comprometiendo de hecho la estabilidad de las ofertas.

Como tendencia el sector de los servicios gastronómicos opera con ciclos cortos de reaprovisionamiento, siendo esto un problema latente que no se ha logrado solucionar, ahora agudizándose más en aquellos diseños especializados, en los cuales la importación juega un papel decisivo, y para lo cual no están aptos los proveedores.

- Carnes: ITH, Oro Rojo, Bravo
- Huevo: Can
- Productos Pre elaborados: Prodal
- Pescados y Mariscos: Pesca Caribe, Prodal
- Helados: Unión Láctea, Alondra, Flamingo, Coralac, Coppelia
- Confituras: Stella, Gamby, Para ti, Festival, Noel, Pucara, Ostalmar.
- Dulces: Francuba, Doña Nelly, Stella, La Flora, Francesa del Pan
- Viandas, Frutas y Hortalizas: Agrotur, Frutas Selectas
- Otros: Cubacafé, Los Portales, Bucanero, Rio Zaza, Cimex, Havana Club, Cuba-Ron, Brascuba, Suchel Proquimia, Papas Company, Empresa de bebidas y Licores, Confitel, Coprefil, Copextel.

Resultados Económicos

En los años 2007 y 2008 la Sucursal logró cumplir el plan de ingresos al 97.1% y 98.3% respectivamente, a pesar de esto, logró un crecimiento en este último año de un 6,7 % y un cumplimiento de la utilidad al 101%, alcanzándose 0.505 centavos por peso de ingreso. Al cierre de octubre, crece un 7,2 % en comparación con igual período del año anterior y logra obtener 0.528 centavos por peso de ingreso.

Otros datos de interés

La Gestión de la calidad en la Empresa

En estos momentos tanto el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A como la Sucursal., se encuentra trabajando en el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad y su implementación que incluye, entre otros, el control de los costos no calidad en la misma. Durante el mes de Abril se confeccionó el procedimiento general para el cálculo de los costos de no calidad. No obstante, el control de la calidad de nuestras elaboraciones y servicios es ejercido por los Administradores de las unidades como máximos responsables de la misma, así como por parte los Directores de las Unidades Empresariales de Base correspondientes y los técnicos de la Dirección de Operaciones de la Sucursal., a través de la exigencia del cumplimiento de las normas de elaboración y presentación de las ofertas y de las normativas establecidas, no interfiriendo en la fluidez del proceso productivo ni de prestación de los servicios.

En la Sucursal no se aplican en su totalidad las normas ISO 9001: 2000, se trabaja en dos fases principales para la implementación de un sistema de gestión de calidad según los requisitos de la norma ISO 9001: 2000.

Las mismas son:

FASE I:

- Creación de la Estructura de Calidad de la Sucursal
- Capacitación sobre Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2000

FASE II:

- Implantación del Sistema de Gestión de Calidad de la Sucursal.

En estos momentos se ha cumplimentado la primera fase, creándose e implementándose el Programa y las estructuras de Calidad de la Sucursal, quedando establecido el Comité de Calidad y los Grupos de Mejoras por Producto, con sus respectivas funciones y principales acciones de trabajo para el año y se comenzará la fase de implantación del SGC. Se continúa sistemáticamente la superación a directivos y trabajadores en la interpretación

Capítulo # 1. Fundamentos Teóricos

de la norma y otros temas sobre calidad y sistema de gestión de calidad. No obstante se han realizado diferentes acciones de comunicación y capacitación sobre el propósito que proyecta nuestra sucursal en cuanto al sistema de gestión de calidad de la misma.

La Sucursal posee una política de gestión de la calidad por escrito, asimismo existe un objetivo cuantificado para la calidad, existe conciencia, compromiso y apoyo de la dirección para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Sucursal; el mismo se encuentra reflejado en la declaración de la Política de Calidad.

La comunicación con los clientes se establece por diferentes vías. Una de ellas es el establecimiento en cada instalación del “Libro del Cliente” donde se plasman sus opiniones. Otras de las vías son las pizarras informativas o Menú de ofertas e información de protección al consumidor.

Se encuentra implementado en todas las instalaciones el Manual de Retroalimentación y Protección al consumidor, que establece los requisitos y mecanismos para el flujo de información de clientes internos y externos donde se lleva a cabo el procedimiento de Quejas y Reclamaciones y se realiza el de retroalimentación de clientes, con la aplicación de encuestas.

Están definidos los procesos de prestación de los servicios pues todas las marcas cuentan con su manual de procedimientos. Están elaboradas todas las fichas técnicas que establecen el procedimiento de elaboración de los productos de cada una de las ofertas, así como también los costos de las mismas.

2.1 Metodología para el Cálculo de los Costos no Calidad

Para el cálculo de los costos no calidad se empleó la metodología elaborada y aprobada en el procedimiento general sobre los CNC en la sucursal (Anexo # 7) acorde con las orientaciones y recomendaciones recibidas por el área de calidad del grupo empresarial Palmares.

2.1.1 Búsqueda de información

El cálculo de los costos no calidad fue realizado mediante una recopilación de datos e informaciones primeramente en el área económica, reflejadas en el modelo de costos para las mermas y deterioros y que fue registrado contablemente en la cuenta habilitada, por instalación y consolidadas por UEB.

En cada una de las UEB se realizaron revisiones del registro de costos por rotura de equipos (estado de técnico del equipamiento), resumiéndose la cantidad de ellos que se encontraban rotos, la cantidad de días sin funcionamiento y se realizaron los cálculos sobre las ofertas que se elaboran en ellos y que se dejaron de vender.

Se revisaron los registros de costos por productos desabastecidos en las áreas de la instalación: almacén, áreas de elaboración, salones con sus exhibidores para cuantificar la cantidad de productos faltantes (desabastecimiento) así como los días que duró esta situación.

Se recopilaron los datos con el especialista en comercialización sobre los ingresos de las cuatro UEB seleccionadas y sus instalaciones durante el tercer y cuarto trimestre del año analizado, consolidados por UEB necesarios para efectuar el análisis de los costos no calidad.

2.1.2 Cálculo de los costos no calidad

A partir de esta información, se calcularon los costos no calidad por cada instalación que se consolidaron por UEB, aplicando la fórmula aprobada en el procedimiento general, se procedió a reflejar los resultados del costo por el porcentaje de estas ventas, y así conocer porcentualmente cuanto se dejó de ingresar por concepto de costo no calidad.

A partir del análisis de los resultados se procedió a elaborar los informes que les permitirá a la dirección de la empresa y las UEB, hacer los análisis correspondientes y tomar las medidas de corrección necesarias, con el fin de corregir las fallas que se presentaron desde el punto de vista de roturas de equipos, mermas/deterioros y desabastecimientos.

2.2 Medición de la satisfacción del cliente

Se aplicó una encuesta durante los meses del III y IV trimestre para conocer los niveles de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio prestado en estas instalaciones, la calidad y variedad de las ofertas gastronómicas, así como las condiciones higiénicas y existencia de productos según las ofertas aprobadas (Anexo # 8)

En el III Trimestre de 8467 clientes atendidos se encuestaron 2289 para un 27 % y durante el IV trimestre de un total de 3530 clientes atendidos se encuestaron 1161 lo que represento un 32 %.

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

Metodología aplicada para el cálculo de los costos no calidad

3.1.1 Búsqueda de información

La recopilación de la información necesaria para la cuantificación de los costos de la No Calidad se efectuó, haciendo una revisión de los registros de entrada establecidos para cada uno de los 3 elementos objeto de análisis: Costos de mermas por deterioros, costos debido a roturas del equipamiento y costos debido a desabastecimiento de productos, de los cuales mostramos los siguientes resultados:

Costo de merma por deterioro de productos: Es la sumatoria del precio de venta de los productos clasificados como mermas por deterioro, multiplicado por la cantidad de unidades físicas o de medida del producto. El importe total de los productos clasificados como merma por deterioro se conformó en el registro de entrada correspondiente. La información de salida es el registro MOD-CA 0013, (Anexo #. 1) En el mostramos un ejemplo del llenado del modelo en las instalaciones de la UEB La Terminal.

Tabla # 1 : Mermas y Deterioros

UEB	Julio	Agosto	Sept.	Total
Cerro	551,32	560,15	620,90	1.732,37
La Rampa	480,90	505,35	537,78	1.524,03
La Terminal	290,53	346,15	401,05	1.037,73
Manzana Gómez	509,99	532,99	601,51	1.644,49
Total	1.832,74	1.944,64	2.161,24	5.938,62

Según los datos reflejados en la tabla # 1, durante el III trimestre la UEB con mayor

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

costo por el concepto de mermas y deterioros fue la de Cerro y el mes fue Septiembre.

Tabla # 2: Mermas y Deterioros

UEB	Octubre	Nov.	Dic.	Total
Cerro	541,32	564,45	612,90	1.718,67
La Rampa	509,90	515,65	547,78	1.573,33
La Terminal	283,43	376,15	420,40	1.079,98
Manzana Gómez	549,99	572,95	603,50	1.726,44
Total	1.884,64	2.029,20	2.184,58	6.098,42

Según la información reflejada en la tabla # 2, durante el IV Trimestre la UEB con mayor costo por el concepto de mermas y deterioros fue la de Manzana de Gómez, excepto en el mes de diciembre donde la UEB Cerro mostró mayores costos por este concepto, debido a un número considerable de mercancías que perdieron su calidad para la venta, en cuanto a los meses el de diciembre fue el que más deterioro reflejó en este costo.

El costo por desabastecimiento de productos (CD) es igual a la venta promedio diaria del mes de productos que dependen su realización a partir del abastecimiento del que se carece por cantidad de días que persiste el desabastecimiento. ($CD = MDV \times D$). La información de entrada esta conformada por el registro de entrada de productos y el registro contable de ventas del mes. La información de salida se registra en el MOD-CA015, (Anexo # 2) En el mostramos un ejemplo del llenado del modelo en la UEB La Terminal.

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

Tabla # 3 : Desabastecimientos

UEB	Julio	Agosto	Septiembre	Total
Cerro	5669,09	5695,00	5750,10	17114,19
La Rampa	5739,08	5743,87	5809,18	17292,13
La Terminal	5420,40	5545,91	5683,43	16649,74
Manzana Gómez	5690,99	5671,08	5694,24	17056,31
Total	22519,56	22655,86	22936,95	68112,37

Según los datos reflejados en la tabla # 3, durante el III trimestre la UEB con mayor costo por el concepto de desabastecimientos fue La Rampa y el mes fue Septiembre.

Tabla # 4: Desabastecimientos

UEB	Octubre	Nov.	Dic.	Total
Cerro	5578,09	5690,00	5945,10	17213,19
La Rampa	5301,08	5544,87	5809,18	16655,13
La Terminal	5407,40	5646,90	5791,40	16845,70
Manzana Gómez	5890,09	5701,08	5834,11	17425,28
Total	22176,66	22582,85	23379,79	68139,30

En tabla # 4, durante el IV trimestre observamos que la UEB Manzana de Gómez también nos muestra los más altos costos por concepto de desabastecimientos excepto en el mes de diciembre donde la UEB Cerro mostró mayores costos por este concepto, siendo la inestabilidad en el suministro de los productos de Ciego Montero con aguas, refrescos y Bucanero con su gama de cervezas y malta, los que con mayor impacto provocaron este resultado.

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

En cuanto a los meses, se observa que el mes de Noviembre fue el que reflejó los más altos costos por el concepto de desabastecimiento. Donde influyó además de la situación de Ciego Montero y Bucanero, el atraso de la llegada al país de contenedores con mercancías: confituras varias y chocolatería, productos de alta demanda en nuestras instalaciones además confrontamos dificultades con los proveedores de helados de forma general y con el suministro de los productos elaborados por Prodal para los productos Pollo Ditù y Dimar.

El costo de roturas de equipamiento (CRE) es igual a la venta promedio diaria del mes de productos que dependen su realización a partir del equipamiento roto por la cantidad de días que persiste la rotura del equipamiento, ($CRE = MDV \times D$), la información de entrada está conformada por el acta de rotura de los equipos y el registro contable de ventas del mes en la unidad. La venta promedio diaria del mes se calcula dividiendo la venta total del mes entre el total de días trabajados en este período, la información de salida se registra en el modelo MOD-CA014, (Anexo # 3). En el mostramos un ejemplo del llenado del modelo en la UEB La Terminal.

Tabla # 5: Roturas de equipos

UEB	Julio	Agosto	Sept.	Total
Cerro	1821,22	1868,90	1910,14	5600,26
La Rampa	1630,09	1741,25	1750,80	5122,14
La Terminal	1600,75	1753,75	1733,25	5087,75
Manzana Gómez	1803,12	1819,20	1822,70	5445,02
Total	6855,18	7183,10	7216,89	21255,17

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

Según los datos reflejados en la tabla # 5, durante el III trimestre la UEB con mayor costo por el concepto de roturas de equipos fue El Cerro y el mes fue el de Septiembre.

Tabla # 6: Roturas de equipos

UEB	Octubre	Nov.	Dic.	Total
<i>Cerro</i>	1721,22	1768,90	1903,04	5393,16
<i>La Rampa</i>	1699,79	1731,25	1807,03	5238,07
<i>La Terminal</i>	1693,75	1742,75	1723,25	5159,75
Manzana Gómez	1854,32	1799,10	1887,70	5541,12
<i>Total</i>	6969,08	7042,00	7321,02	21332,1

En cuanto al resultado que nos muestra la tabla # 6 sobre el costo debido a roturas de equipos, se observa que durante el IV trimestre la UEB Manzana de Gómez reflejó los más altos costos por este concepto, excepto en el mes de diciembre donde la UEB Cerro mostró mayores costos por este concepto.

En cuanto a los meses, se observa que el mes de Diciembre fue el que reflejó los más altos costos por este concepto, la causa fundamental está dada en el alto deterioro que tiene el equipamiento para el servicio que poseen las instalaciones donde, dónde el mayor porcentaje de roturas las observamos en las áreas de elaboración o lunch con las planchas, lasqueadoras, los hornos microwave y otros hornos para pizzas así como los equipos de conservación o congelación y la climatización defectuosa.

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

3.1.2 Cálculo costos de No calidad

Los costos de No Calidad son iguales a los Costos por fallos internos y los externos

$$\text{CNC} = \text{CFI} + \text{CFE}$$

Donde:

CFI: Costos por fallos internos. Se expresan en CUC, al igual que el resto de los elementos de costo que lo integran.

Los costos por **FALLOS INTERNOS (CFI)** se calculan de la siguiente forma:

$$\text{CFI} = \text{Costo Mermas por deterioros} + \text{Costo por Roturas de equipos} + \text{Costo por Desabastecimientos.}$$

Donde:

CFE: Costos por fallos externos. Se expresan en CUC, son los fallos detectados por el cliente que incluyen reclamaciones o devoluciones e indemnizaciones. Estos no se presentaron para el período analizado.

A continuación mostramos los resultados por meses de las 4 UEB investigadas durante el III y IV Trimestre del año 2007:

Tabla # 7: Cálculo del costo no calidad Mes Julio

UEB	C.Mermas	C.Desabast.	C.Roturas	Total
Cerro	551,32	5669,09	1821,22	8.041,63
La Rampa	480,90	5739,08	1630,09	7.850,07
La Terminal	290,53	5420,40	1600,75	7.311,68
Manzana Gómez	509,99	5690,99	1803,12	8.004,10
Total	1.832,74	22.519,56	6.855,18	31.207,48

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

Tabla # 8: Cálculo del costo no calidad Mes Agosto

UEB	C.Mermas	C.Desabast.	C.Roturas	Total
Cerro	560,15	5695,00	1868,90	8.124,05
La Rampa	505,35	5743,87	1741,25	7.990,47
La Terminal	346,15	5545,91	1753,75	7.645,81
Manzana Gómez	532,99	5671,08	1819,20	8.023,27
Total	1.944,64	22.655,86	7.183,10	31.783,60

Tabla # 9: Cálculo del costo no calidad Mes Septiembre

UEB	C.Mermas	C.Desabast.	C.Roturas	Total
Cerro	620,90	5750,10	1910,14	8.281,14
La Rampa	537,78	5809,18	1750,80	8.097,76
La Terminal	401,05	5683,43	1733,25	7.817,73
Manzana Gómez	601,51	5694,24	1822,70	8.118,45
Total	2.161,24	22.936,95	7.216,89	32.315,08

En cuanto al resultado que nos muestra la tabla # 7,8 y 9 sobre el cálculo no calidad durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre, se observa que en todos los cálculos la UEB Cerro reflejó los más altos CNC, excepto en el costo por desabastecimiento donde la UEB La Rampa mostró mayores costos por este concepto. En cuanto al CNC total la UEB Cerro es quien totaliza las mayores pérdidas. (Gráfico # 3)

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

En el gráfico # 1: Reflejamos la información consolidada de las tablas 7, 8,9 donde el CNC total del III trimestre coincide con el resultado anteriormente descrito.

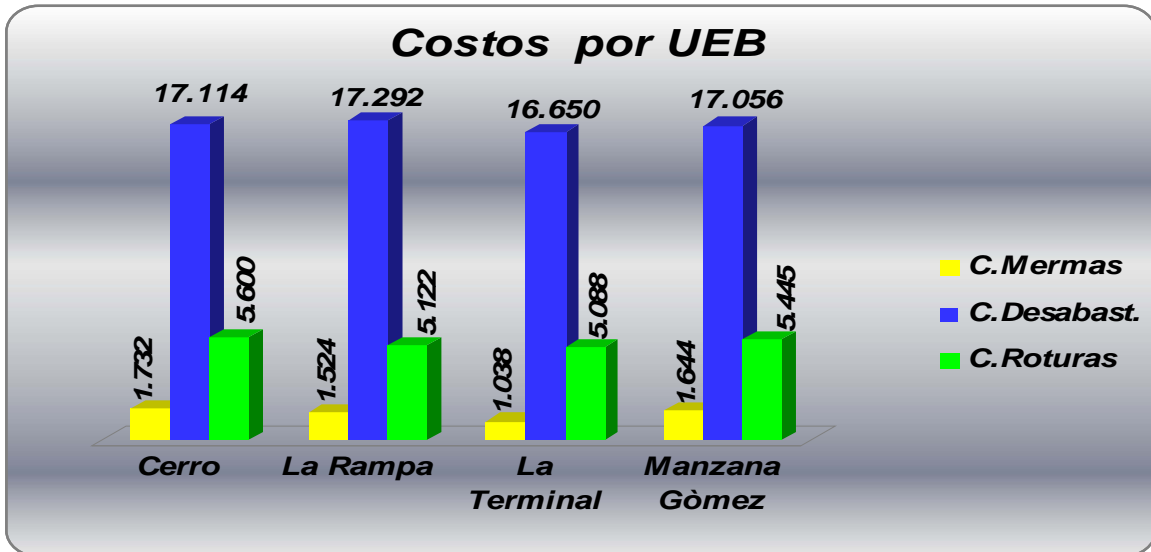


Gráfico # 1

En el gráfico # 3, reflejamos que la UEB Cerro mostró el más alto costo de no calidad total en el III Trimestre del año.

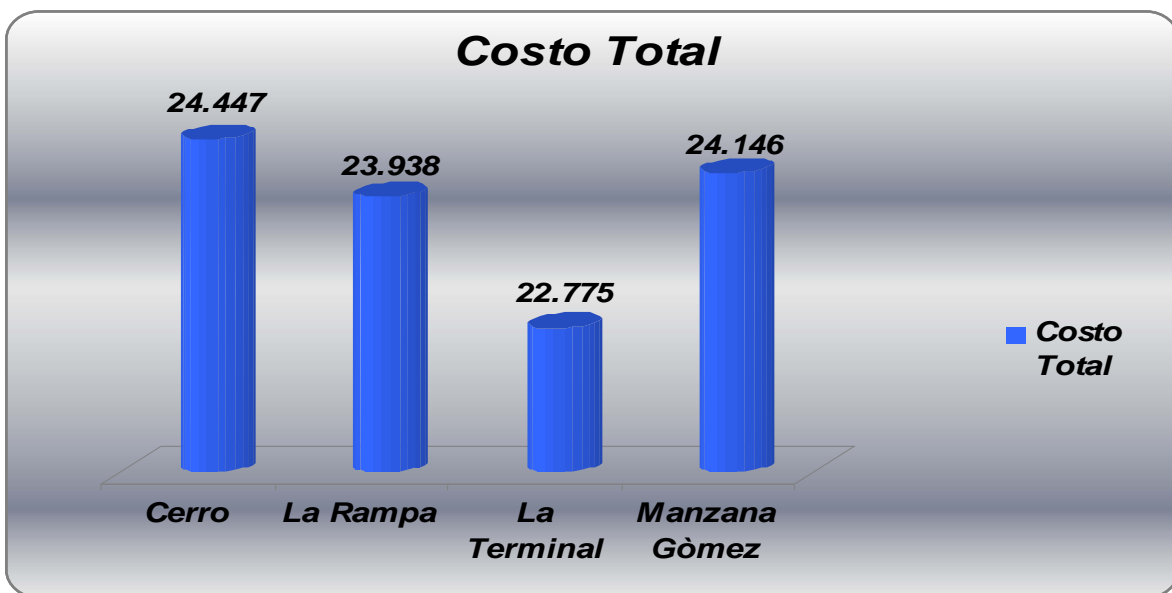


Gráfico # 3

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

En el gráfico # 5, reflejamos que el mes Septiembre mostró el más alto costo de no calidad total en el III Trimestre del año.

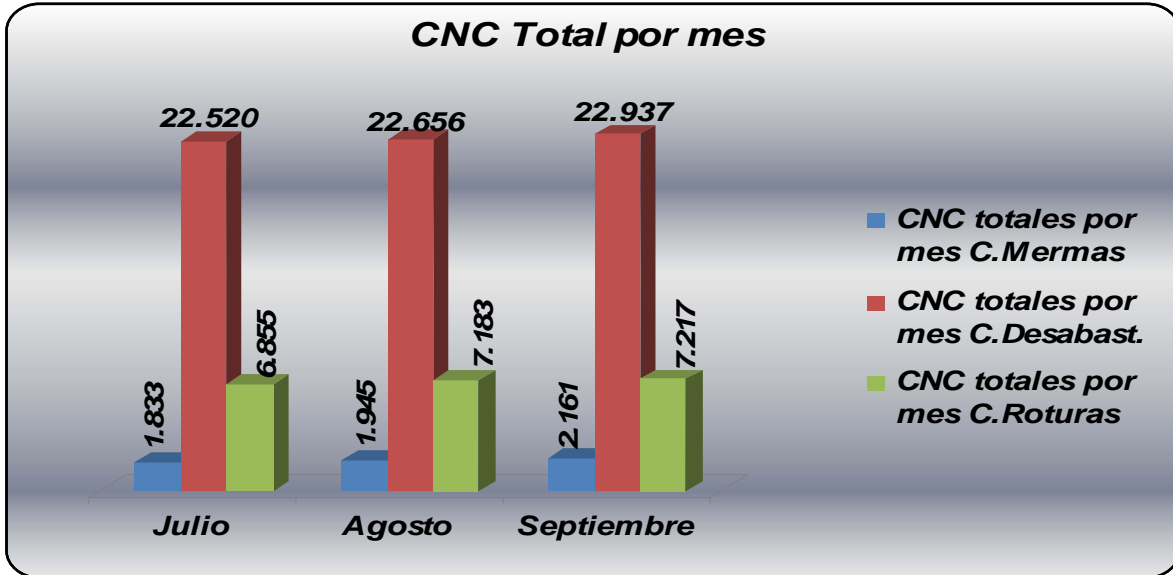


Gráfico # 5

Tabla # 10: Cálculo del costo no calidad Mes Octubre

UEB	C.Mermas	C.Desabast.	C.Roturas	Total
Cerro	541,32	5578,09	1721,22	7.840,63
La Rampa	509,90	5301,08	1699,79	7.510,77
La Terminal	283,43	5407,40	1693,75	7.384,58
Manzana Gómez	549,99	5890,09	1854,32	8.294,40
Total	1.884,64	22.176,66	6.969,08	31.030,38

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

Tabla # 11: Cálculo del costo no calidad Mes Noviembre

UEB	C.Mermas	C.Desabast.	C.Roturas	Total
Cerro	564,45	5690,00	1768,90	8.023,35
La Rampa	515,65	5544,87	1731,25	7.791,77
La Terminal	376,15	5646,90	1742,75	7.765,80
Manzana Gómez	572,95	5701,08	1799,10	8.073,13
Total	2.029,20	22.582,85	7.042,00	31.654,05

Según los resultados de la tabla # 10 y 11, durante el mes de Octubre y Noviembre la UEB Manzana de Gómez mostró el más alto costo de no calidad en los tres elementos analizados.

TABLA # 12: Cálculo del costo no calidad Mes Diciembre

UEB	C.Mermas	C.Desabast.	C.Roturas	Total
Cerro	612,90	5945,10	1903,04	8.461,04
La Rampa	547,78	5809,18	1807,03	8.163,99
La Terminal	420,40	5791,40	1723,25	7.935,05
Manzana Gómez	603,50	5834,11	1887,70	8.325,31
Total	2.184,58	23.379,79	7.321,02	32.885,39

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

Según la tabla # 12, durante el mes de Diciembre la UEB Cerro mostró el más alto costo de no calidad en los tres elementos analizados. En cuanto al CNC total la UEB Manzana de Gómez es quien totaliza las mayores pérdidas.

En el gráfico # 2 Reflejamos la información consolidada de las tablas 10, 11,12 durante este IV trimestre del año. La UEB Manzana de Gómez es quien totaliza las mayores pérdidas

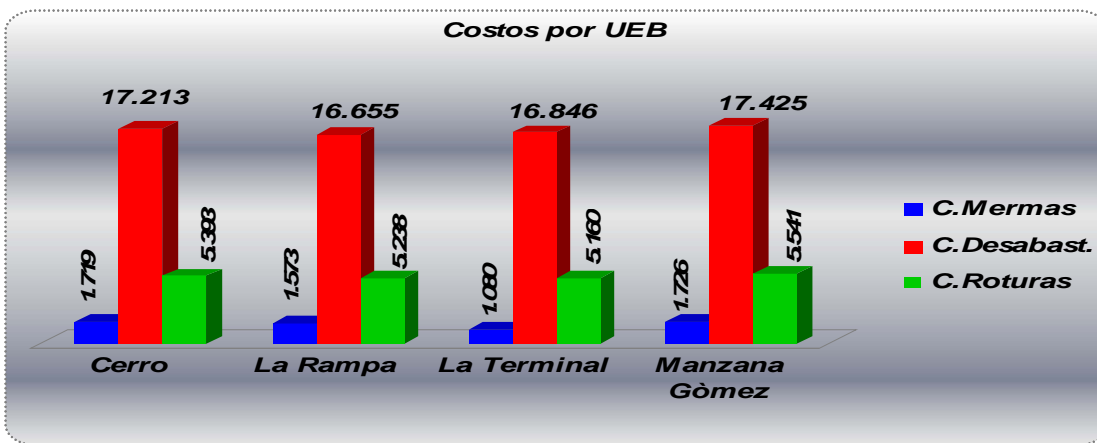
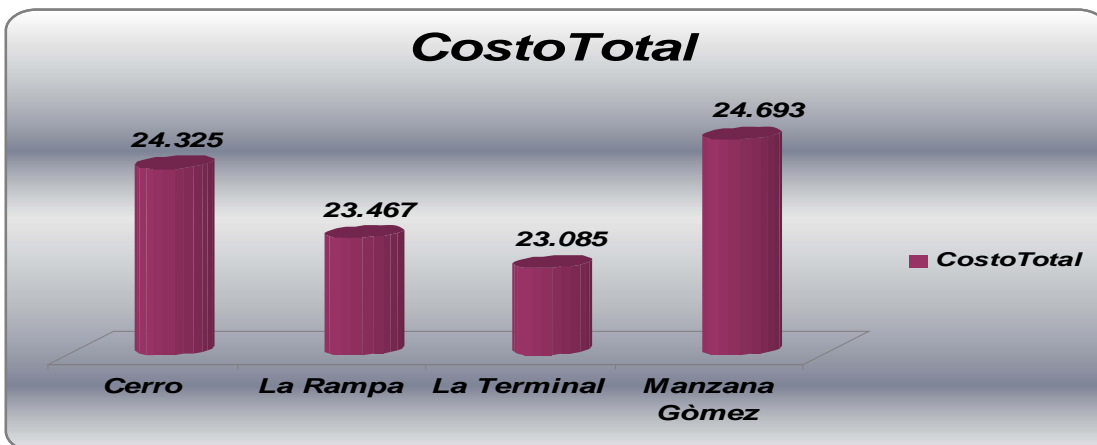


Gráfico # 2

En el gráfico # 4, reflejamos que la UEB Manzana de Gómez mostró el más alto costo de no calidad total en el IV Trimestre del año.



Capítulo # 3. Análisis de los resultados

Gráfico # 4

En el gráfico # 6 reflejamos que el mes Diciembre mostró el más alto costo de no calidad total en el IV Trimestre del año.

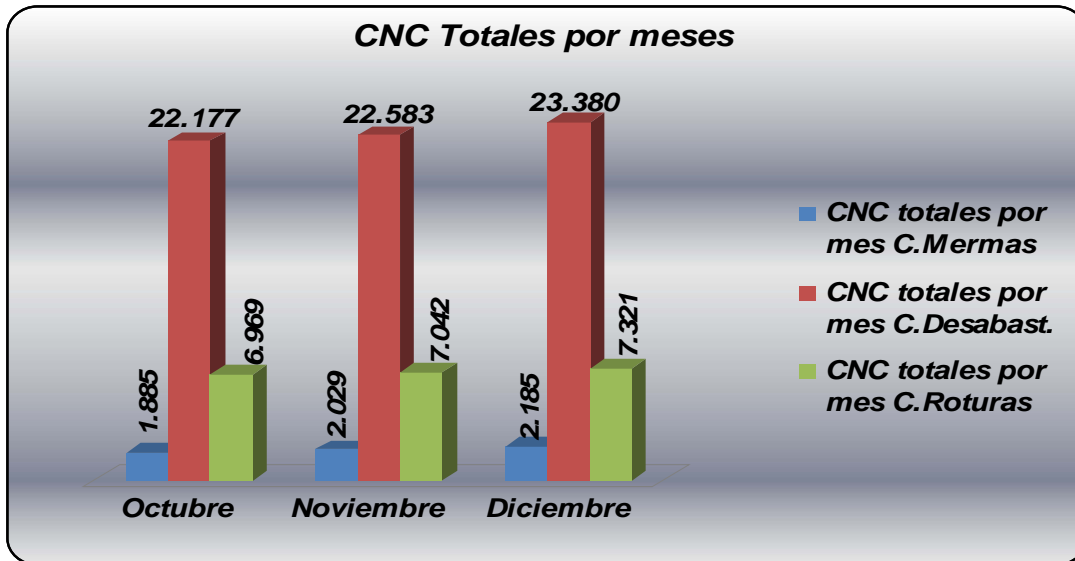


Gráfico # 6

Para efectuar el cálculo de los índices CNC/Ventas, utilizamos los resultados obtenidos del cálculo CNC y los ingresos por UEB (Anexo # 4), en el III y IV trimestre del año analizados, a continuación mostramos los resultados:

Tabla # 13: Índice CNC/Ventas III Trimestre

UEB	CNC	Ingresos	Índice CNC/Ventas
Cerro	24.447	540.900	4,5%
La Rampa	23.938	645.100	3,7%
La Terminal	22.775	281.300	8,0%
Manzana Gómez	24.146	607.700	3,9%
Total	95.306	2.075.000	4,5%

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

Tabla # 14: Índice CNC/Ventas IV Trimestre

UEB	CNC	Ingresos	Índice CNC/Ventas
Cerro	24.325	562.400	4,3%
La Rampa	23.467	614.700	3,8%
La Terminal	23.085	268.800	8,5%
Manzana Gómez	24.693	592.300	4,1%
Total	95.570	2.038.200	4,6%

Según nos muestra la tabla # 13 y 14, se observa que el Índice CNC/Ventas de cada UEB en cada trimestre nos arrojó el siguiente análisis: La UEB La Terminal a pesar de haber sido la UEB con menor CNC es la que muestra el más alto índice de 8,0 en el III trimestre y 8,5 en el IV trimestre esto es debido a que sus ingresos han sido muy bajos comparados con el de las demás UEB y esto incide negativamente, por lo tanto es una UEB que debe trabajar en la disminución de estos costos o perdidas por fallos y aumentar sus niveles de ingresos.

El gráfico # 7, nos muestra una comparación entre ambos trimestre del resultado por UEB del Índice CNC/Ventas.

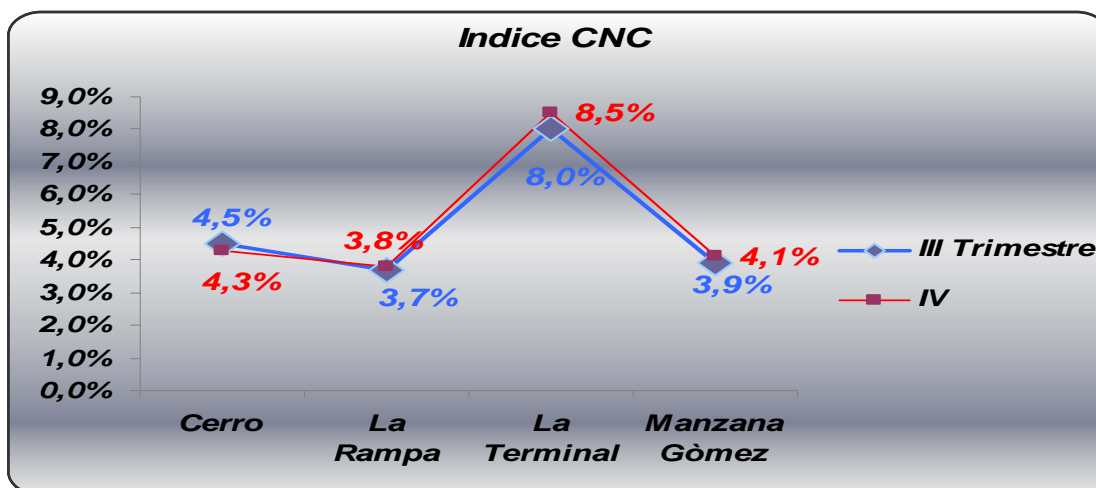


Gráfico # 7

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

En el gráfico # 8, se observa que el III Trimestre mostró un Índice de CNC/Ventas Total de 4,5 debido a que su CNC total fue de 95.306 CUC y sus ventas de 2.075,000 CUC y el IV Trimestre del año mostró un Índice de CNC/Ventas Total de 4,6 ya que su CNC total aumentaron a 95.570 CUC y sus ingresos disminuyeron a 2.038,200 CUC.

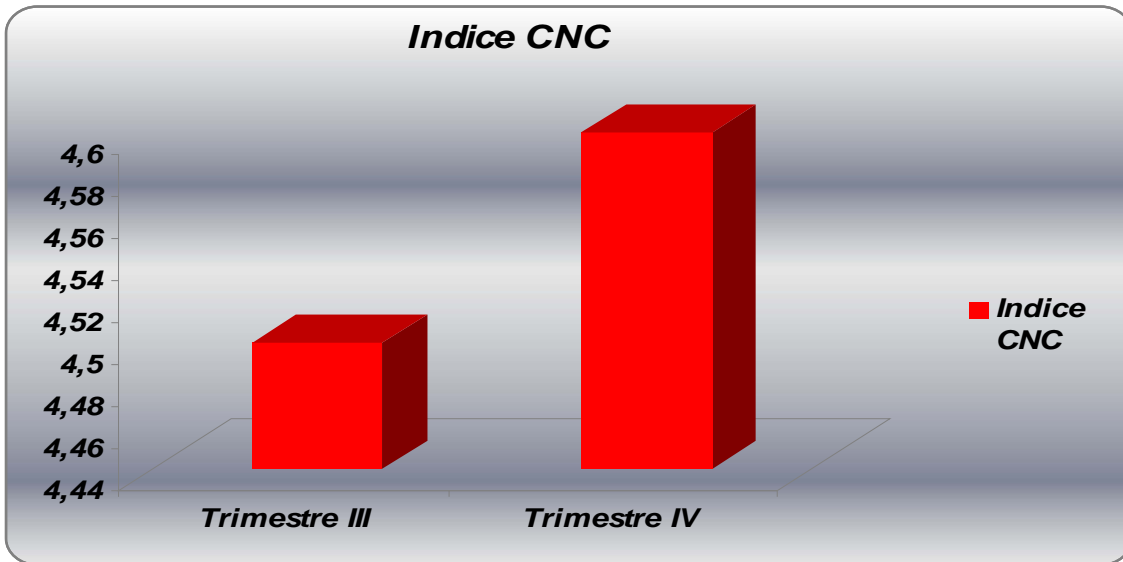


Gráfico # 8

3.2 Medición de la satisfacción del cliente

Se aplicaron durante el III Trimestre un total de 2289 encuestas de 8467 clientes atendidos para un 27 %, con un Índice de percepción de la calidad del servicio de 4,6 con un Índice de Satisfacción de 0,91. El 85 % de los clientes había estado alguna vez en las instalaciones y el 94 % de los encuestados volvería a las instalaciones. Los clientes encuestados evaluaron el servicio, el local, los alimentos y las bebidas de bien.

Se continuaron aplicando encuestas durante el IV Trimestre del año, de 3530 clientes atendidos se encuestaron 1161 lo que representa un 32 %, con un Índice de percepción de la calidad del servicio de 4,4 con un Índice de Satisfacción de

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

0,88. El 91 % de los clientes había estado alguna vez en las instalaciones y el 93% de los encuestados volvería a las instalaciones.

En los anexos # 5 y 6, aparecen los resultados obtenidos del procesamiento estadístico de las encuestas en la evaluación de la calidad del servicio en ambos trimestres. Donde se reflejan deficiencias en el ítems Servicio que incluye el tiempo de servicio y en la relación calidad/precio y en el ítems de los alimentos las deficiencias fueron en la variedad de la oferta y la calidad de la elaboración.

En el gráfico # 9 se pueden observar estos resultados consolidados en ambos trimestres:

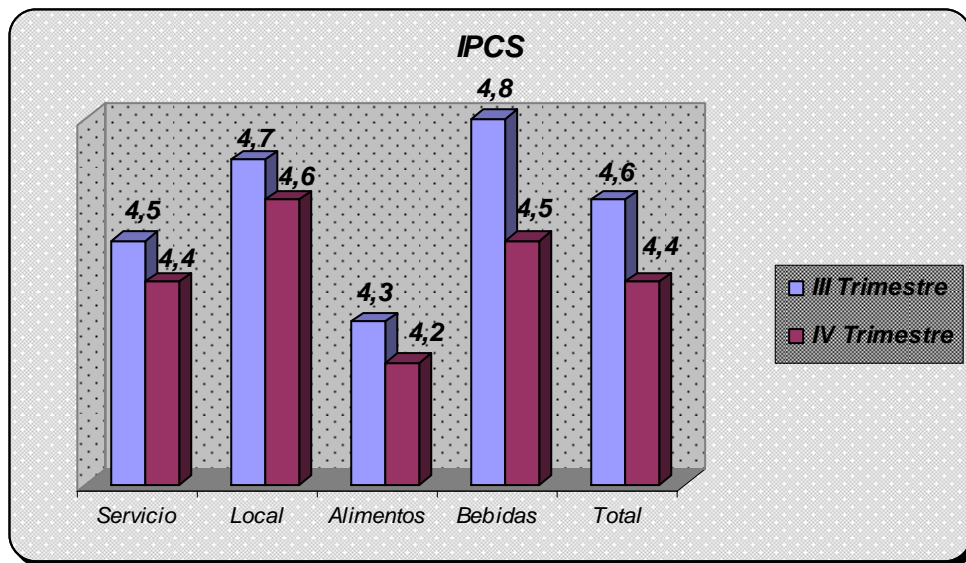


Gráfico 9: Valoración sobre el servicio, local, alimentos y bebidas

Como se puede observar todos los aspectos están evaluados por encima de 4. Dentro de las opiniones expresadas por los clientes en cuanto a su nivel de satisfacción con respecto al servicio recibido en las instalaciones se encuentran las siguientes:

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

- Falta leche
- Dulces en mal estado, mala calidad.
- No tienen heineken ni refrescos importados.
- Falta la malta
- Helados sin decoración.
- Cumplir con las ofertas.
- No hay Cafè(Cafetera rota)
- Demora en el servicio. (Faltan insumos)
- No hay pan para el sandwich ni masa de pizza.
- Aire acondicionado roto.
- Aumentar ofertas de bebidas
- Neveras rotas.
- Hielera rota.
- Falta muslo de pollo, bistec, albòndigas
- Baños rotos.

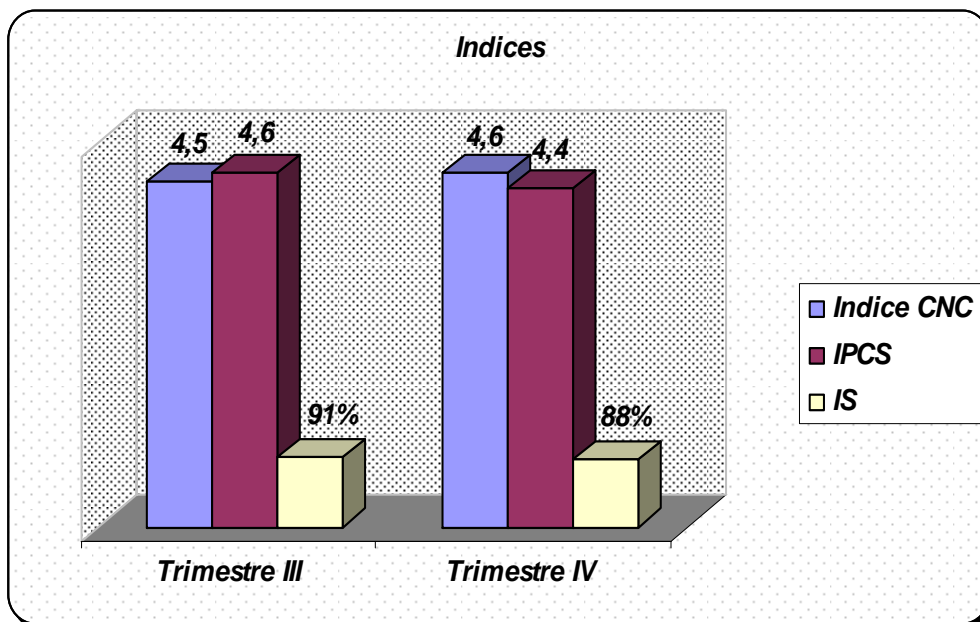


Gráfico 10: Índices

Capítulo # 3. Análisis de los resultados

Al comparar los resultados del Índice CNC y IPCS e IS en ambos trimestres concluimos que el IV trimestre fue el de más altos costos y menor ingreso (Índice CNC/Ventas= 4,6) y en cuanto a las encuestas la satisfacción del cliente fue la más baja con un IPCS= 4,4 y IS= 88 %.

1. Se aplicó el Procedimiento elaborado para el Cálculo de los costos no calidad en las UEB seleccionadas durante el III y IV trimestre del año 2009.
2. Se realizó mediante una recopilación de datos e informaciones la búsqueda de los elementos de costos no calidad en el área económica, en las UEB y Dirección de operaciones donde los costos por desabastecimientos fueron los de mayor incidencia.
3. Se calcularon los costos no calidad por cada instalación que se consolidaron por UEB, aplicando la fórmula aprobada en el procedimiento general, se procedió a reflejar los resultados del costo por el porcentaje de ventas. Siendo la UEB La Terminal en ambos trimestres la de mayor índice costo no calidad. Y el trimestre que mostró mayor índice costo no calidad fue el cuarto.
4. Los clientes están satisfechos con el servicio que brindan las instalaciones en la sucursal. El cuarto trimestre mostró el más bajo índice de satisfacción de los clientes. Las deficiencias que perciben los clientes y que más inciden en el costo no calidad es la rotura de equipos de frío, clima y equipamiento de servicio, inestabilidad en las ofertas y en los suministros de productos de alta demanda e insumos.

1. *Capacitar y documentar a todo el personal involucrado en la realización del cálculo de los costos no calidad.*
2. *Implementar el Procedimiento General para el Cálculo de los costos no calidad en toda la Sucursal.*
3. *Utilizar el análisis del cálculo de los costos no calidad como una herramienta en todos los niveles de dirección para la toma de acciones preventivas y correctivas de las fallas detectadas y así minimizar las pérdidas económicas en la empresa.*

- AECA: "Costos de Calidad ". Documento sobre principios de contabilidad de Gestión nro. 11. Madrid. 1995.
- Amat, O.: "Costos de calidad y No calidad". Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 1992.
- Amat, Oriol. EADA Gestión Escuela de Alta Dirección y Administración. Costes de calidad y No Calidad 2da edición, 2000
- Almaguer López, Rafael Antonio. Desarrollo de un método para alcanzar la calidad total en la contabilidad, artículo pág. 43-47 Revista Cubana de Gestión Empresarial: Nueva Empresa, Volumen3, No. 3, 2004.
- Boham, G. y Horney, N.: "Pinpointing the real Cost of quality in a Service company". National Productivity Review, Vol. 10, No.3, p. 309-317. 1991.
- Campanella, J.: "Principios de los costos de la calidad ". Díaz de Santos, S.A., Madrid. 1992.
- Candela, J.: "Indicadores para la gestión basada en la calidad total". Calidad. No 5 Mayo pp. 18-21. 1996.
- Crosby, P.: "Quality is Free. The art of Making Quality Certain". McGraw-Hill. New York. 1979.
- Crosby, P.: "La Calidad no cuesta ". USA: Editorial McGraw-Hill. 1989.
- Esparragoza, Br. Alberto a_esparragoza@hotmail.com, Sistemas de Calidad Total y Costos asociados a la Calidad. Artículo Universidad Politécnica de Barquisimeto Estado de Lara, Venezuela.
- Fernández, A. y Texeira, J.: "Análisis, Medida y Control de los costos de Calidad ". Técnica Contable. Julio. pp.455-460. 1991.
- Fuentes, P.: "Evolución del concepto de Calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual ". Alta Dirección, No. 199, Mayo- Junio, p.204-212. 1998.

- Gillezeau, P y Romero, S.: "Sistema de costo de calidad como proceso de mejoramiento continuo". *Ágora*, Trujillo, 13. Enero-Junio 2004. pp17-42.
- Gryna, F.: "Costos de Calidad "en Juran, J. y Gryna, F.: "Manual de Control de Calidad ". Capítulo 4. 1993.
- Harrington, H.: "El costo de la mala calidad". Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. 1990.
- Huges, Ernest. "Midiendo y Recompensando el Desempeño. Calidad Total: "Guía del Ejecutivo para los 90". Ernst & Young Quality Consulting Group. 1990.
- Jiménez, A.: "Los costos de la calidad en la contabilidad e gestión". Ministerio de Economía y Hacienda. Instituto de Contabilidad y Auditoría de cuentas. Madrid. 1997.
- Juran, J. M.: "Quality Control Handbook". Cap. I. McGraw-Hill. 1951.
Juran, J. M.: "Juran y el liderazgo para la calidad". Eds. Díaz de Santos S.A. Madrid. 1990.
- Larrea, P.: "El costo de la no calidad". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. XLVI, No. 143. Agosto. P. 233-249. 1991.
- Modelo MOD-CA010 del Procedimiento del Sistema Informativo de Calidad GEE Palmares S.A.
- Morales: *La Calidad en la protección al cliente*, FORMATUR, La Habana, Cuba, 2006.
- Morillo moreno, M.: "Indicadores no financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta de Control Estratégico". *Revista Actualidad Contable FACES*. Año 7, No 8, Enero- Junio. Mérida. Venezuela. Pp. 70-84. 2004.
- Norma ISO 9000. *Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario*.
- Norma ISO 9004. *Sistemas de gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño*.

- *Norma ISO 9004. Sistemas de gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.*
- *Oña Aldama, N., et all: "Diseño de un metodología para el cálculo de los costos de calidad". Revista Cubana de Farmacia, 32(2): pp 113-119. 1997.*
- *Porter, J. y Rayner, P.: "Quality Costing for Total Quality Management". International Journal of Productions Economics, Vol. 27, No. 1, p. 69-81. 1992.*
- *Procedimiento para la implantación de un sistema de Costos de no Calidad elaborado por la Dirección de Calidad de SMC (Sol Meliá Cuba).*
- *Sociedad latinoamericana para la Calidad: Análisis Costo Beneficio Artículo. Copia registrada 2000.*
- *Sullivan, E.: "Quality Costs: current applications". Quality progress, April, p. 34-37. 1983.*
- *Taguchi, G. y Clausing, D.: "Robust quality". Harvard Business Review, Vol. 90, No. 1, p. 65-75. 1990.*
- *Winchell, W.: "Implementation of Quality Costs. Making it Easier". ASQC Quality Congreso Transaction, Milwaukee, p. 592-596. 1991*
- *Yndart Freyre, Luís Octavio, La Calidad y las Normas de la Familia ISO 9000, única vía para llegar al mercado. Artículo Revista Normalización, No.2 1997*

Anexo # 1

MOD-CA013 Registro de costos por mermas y deterioros

Instalación : Pollo Ditù La Terminal		Mes: Octubre		
<i>Producto</i>	<i>Precio Venta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Importe</i>	<i>Destino Final</i>
Cerveza Bucanero	1.00	14	15.00	
Ref .Naranja	0,55	1	0,55	
Agua Ciego Montero Gaseada	0,55	3	1,65	
Añejo Blanco	3,95	6	23,70	
Bistec Pollo	0,75	20	15,00	
TOTAL			55,90	

Anexo # 1

MOD-CA013 Registro de costos por mermas y deterioros

Instalación : Pan de París La Terminal		Mes: Octubre		
<i>Producto</i>	<i>Precio Venta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Importe</i>	<i>Destino Final</i>
Cerveza Bucanero	1.00	1	1,00	
Cerveza Becks	1,80	1	1,80	
Cerveza Bucanero Max	1,00	23	23,00	
Malta	0,70	1	0,70	
Refresco Limón	0,55	1	0,55	
Refr. Coca Cola	1,00	1	1,00	
Pote de Helado 500 cc	1.00	1	1.00	
Leche	2.20	1	2,20	
TOTAL			31,25	

Anexo # 1

MOD-CA013 Registro de costos por mermas y deterioros

Instalación : Almacén La Terminal		Mes: Octubre		
<i>Producto</i>	<i>Precio Venta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Importe</i>	<i>Destino Final</i>
<i>Cerveza Bucanero</i>	<i>1.00</i>	<i>29,00</i>	<i>29.00</i>	
<i>Vino Vinouva</i>	<i>1,95</i>	<i>1</i>	<i>1,95</i>	
<i>Re. Tu Kola 1.5 L</i>	<i>0,55</i>	<i>9</i>	<i>4,95</i>	
<i>Ref. Naranja</i>	<i>0,55</i>	<i>1</i>	<i>0,55</i>	
<i>Ref. Limón</i>	<i>0,55</i>	<i>9</i>	<i>4,95</i>	
<i>Agua Gaseada</i>	<i>0,55</i>	<i>1</i>	<i>0,55</i>	
<i>Ref. Fanta</i>	<i>100</i>	<i>1</i>	<i>1,00</i>	
<i>Cerveza cristal</i>	<i>1.00</i>	<i>10</i>	<i>10.00</i>	
<i>Jugo Pera</i>	<i>0,75</i>	<i>2</i>	<i>1,50</i>	
<i>Perro Caliente</i>	<i>1,00</i>	<i>5</i>	<i>5,00</i>	
<i>Añejo Blanco</i>	<i>3,95</i>	<i>1</i>	<i>3,95</i>	
<i>Cigarros Monterrey</i>	<i>0,60</i>	<i>1</i>	<i>0,60</i>	
TOTAL			24,10	

Anexo # 1

MOD-CA013 Registro de costos por mermas y deterioros

Instalación : Pto Venta Boyeros		Mes: Octubre		
<i>Producto</i>	<i>Precio Venta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Importe</i>	<i>Destino Final</i>
<i>Cerveza Bucanero</i>	<i>1.00</i>	<i>22</i>	<i>22,00</i>	
<i>Refresco Limón</i>	<i>0,55</i>	<i>7</i>	<i>3,85</i>	
<i>Ref. Naranja</i>	<i>1,35</i>	<i>3</i>	<i>4,05</i>	
<i>Ref. Tu Kola</i>	<i>0,55</i>	<i>3</i>	<i>1,65</i>	
<i>Jugo Manzana</i>	<i>0,75</i>	<i>1</i>	<i>0,75</i>	
<i>Pelly Jamón</i>	<i>0,80</i>	<i>7</i>	<i>5,60</i>	
<i>Chicotico Queso</i>	<i>0,65</i>	<i>2</i>	<i>1.30</i>	
<i>Planchao Refino</i>	<i>1,25</i>	<i>3</i>	<i>3,75</i>	
TOTAL			42,95	

Anexo # 1

MOD-CA013 Registro de costos por mermas y deterioros

Instalación : Cafetería La Terminal		Mes: Octubre		
<i>Producto</i>	<i>Precio Venta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Importe</i>	<i>Destino Final</i>
<i>Cerveza Bucanero</i>	<i>1,00</i>	<i>39</i>	<i>39,00</i>	
<i>Cerveza Cristal</i>	<i>1,00</i>	<i>1</i>	<i>1,00</i>	
<i>Sandwich</i>	<i>1,10</i>	<i>4</i>	<i>4,40</i>	
<i>Malta</i>	<i>0,70</i>	<i>2</i>	<i>1,40</i>	
<i>Refresco Limón</i>	<i>0,55</i>	<i>14</i>	<i>7,70</i>	
<i>Re. Tu Kola</i>	<i>0,55</i>	<i>16</i>	<i>8,80</i>	
<i>Añejo Blanco</i>	<i>3,95</i>	<i>7</i>	<i>27,65</i>	
<i>Refresco Naranja</i>	<i>0,55</i>	<i>3</i>	<i>1,65</i>	
<i>Jugo Mango</i>	<i>0,85</i>	<i>1</i>	<i>0,85</i>	
<i>Jugo Pera 1L</i>	<i>2,30</i>	<i>1</i>	<i>2,30</i>	
<i>Manzana Roja</i>	<i>0,50</i>	<i>1</i>	<i>0,50</i>	
<i>Yemita de Huevo</i>	<i>0,25</i>	<i>8</i>	<i>2,00</i>	
<i>Huevo Real</i>	<i>0,35</i>	<i>3</i>	<i>1,05</i>	
<i>Dobbito Chocolate</i>	<i>0,50</i>	<i>3</i>	<i>1,50</i>	
<i>Ron HC. 7 años</i>	<i>11,90</i>	<i>1</i>	<i>11,90</i>	
<i>Vodka Samarkaya</i>	<i>3,85</i>	<i>1</i>	<i>3,85</i>	
<i>Ron Guayabita</i>	<i>3,00</i>	<i>3</i>	<i>9,00</i>	
<i>Agua Natural</i>	<i>0,55</i>	<i>1</i>	<i>0,55</i>	
<i>Agua Gaseada</i>	<i>0,55</i>	<i>1</i>	<i>0,55</i>	
<i>Pelly Jamón</i>	<i>0,80</i>	<i>2</i>	<i>1.60</i>	
<i>Cigarro H. Roja</i>	<i>0,65</i>	<i>1</i>	<i>0,65</i>	
TOTAL			129,25	

Anexo # 2

MOD-CA015 Registro de costos por productos desabastecidos

Instalación : UEB La Terminal		Mes: Octubre		
Productos desabastecidos	Precio Venta	Días sin el producto	Cantidad Estimada venta	Costo desabastec:
Malta	0,50	15	150	75.00
Refrescos(355ml)	0,55	9	450	247,50
Ref. Importados	1.00	20	500	500.00
Refresco 1.5L	1.35	9	90	121,50
Ref. Importados 1.5L	1.50	20	120	180.00
Agua Natural 500 ml	0,75	9	135	101,25
Agua Natural 1.5 L	0,65	9	90	58,50
Jugo Naturales, 200ml	0,75	11	165	123,75
Néctar de Jugo	0,85	14	140	119,00
Cerveza Nacional	1.00	15	750	750.0
Cerveza Importada	1.80	30	600	1080.0
Leche 1L	2.20	10	50	110.0
Helado 500 cc	1.00	14	112	112.0
Helado Nestlé Suprema	2,50	30	300	750,0
Galletas Dux	0,20	15	1050.0	210.0
Chupa Chupa	0,10	13	390.0	39,00
Caramelo Duros	0,15	11	550	82,50
Dulces(Flora)	0,40	5	50	20,00
Dulces(Pan París)	1,20	7	42	50,40
Pelly Queso	0,65	10	60	39,00

<i>Pelly</i>	<i>1.00</i>	<i>10</i>	<i>50</i>	<i>50,00</i>
<i>Masa Pizza</i>	<i>3,20</i>	<i>5</i>	<i>60</i>	<i>192,0</i>
<i>Pincho Pechuga</i>	<i>1,10</i>	<i>15</i>	<i>75</i>	<i>82,50</i>
<i>Pollo</i>	<i>2,50</i>	<i>15</i>	<i>105,0</i>	<i>262,50</i>
<i>Muslo Pollo</i>	<i>0,85</i>	<i>6</i>	<i>60</i>	<i>51,00</i>
				<i>5407,40</i>

Anexo # 3

MOD-CA014 Registro de costos por rotura de equipos

Instalación : UEB La Terminal		Mes: Octubre		
Equipo roto	Precio Venta/ productos	Tiempo duración rotura	MDV de productos q' dependen del equipo.	Costo rotura equipo
Lasqueadora Bocaditos J/Q	1,75	15 5	75	131,25
Horno para pizzas	3,20	10 10	100	320,0
Cafetera	1,00	30 8	240	240,0
Freidora/Pollo	2,50	10 5	50	125,00
Freidora/ Croquetas	0,15	5 30	150	22,50
Nevera de helados	1,00	5 15	75	75,00
Nevera exhibidora de dulces	1,20	21 5	105	126,00
Exhibidor vertical de líquidos	0,55	10 50	500	275,00
Plancha/ Bistec Cerdo	3,70	10 4	40	148,00
Plancha/ Bistec pollo	2,90	10 5	50	145,00
Plancha/ Bistec	1,50	10 9	90	135,00
				1693,25

Anexo # 4

Ingresos III Trimestre/ 2009

UEB	Julio	Agosto	Sept.	Total
<i>Cerro</i>	186.200	180.600	174.100	540.900
<i>La Rampa</i>	218.900	233.400	192.800	645.100
<i>La Terminal</i>	100.800	96.400	84.100	281.300
<i>Manzana Gómez</i>	209.300	213.900	184.500	607.700
<i>Total</i>	715.200	724.300	635.500	2.075.000

Ingresos IV Trimestre/ 2009

UEB	Octubre	Nov.	Dic.	Total
<i>Cerro</i>	172.700	168.700	221.000	562.400
<i>La Rampa</i>	192.400	191.700	230.600	614.700
<i>La Terminal</i>	79.200	80.700	108.900	268.800
<i>Manzana Gómez</i>	189.300	178.600	224.400	592.300
<i>Total</i>	633.600	619.700	784.900	2.038.200



Informe Resumen del Procesamiento de Encuestas a Clientes III Trimestre

Anexo # 5

ITEMS	CALIFICACIÓN DE LA ENCUESTA								EVALUACIÓN	
	Excelente	%	Bien	%	Regular	%	Mal	%	Cuantitativa (IPCS)	Cualitativa
Servicio									4,5	Bien
Tiempo del servicio	1300	57%	250	11%	589	26%	150	7%	4,2	Bien
Amabilidad y cortesía	1500	66%	235	10%	110	5%	44	2%	4,7	Bien
Relación calidad / precio	1855	81%	234	10%	88	4%	40	2%	4,8	Bien
Local									4,7	Bien
Higiene y limpieza	1900	83%	250	11%	89	4%	50	2%	4,7	Bien
Ambientación y confort	1800	79%	200	9%	259	11%	30	1%	4,6	Bien
Alimentos									4,3	Bien
Variedad de la oferta	1300	57%	250	11%	589	26%	150	7%	4,2	Bien
Calidad de la elaboración	1300	57%	250	11%	589	26%	150	7%	4,2	Bien
Temperatura	1399	61%	589	26%	250	11%	51	2%	4,5	Bien
Bebidas									4,8	Bien
Variedad de la oferta	2000	87%	50	2%	150	7%	98	4%	4,7	Bien
Calidad	2003	88%	40	2%	150	7%	100	4%	4,7	Bien
Temperatura	2205	96%	50	2%	30	1%	54	2%	4,9	Excelente
Índice de percepción total de la Calidad total del Servicio (IPCS)									4,6	Bien
Índice de Satisfacción									91%	



Informe Resumen del Procesamiento de Encuestas a Clientes IV Trimestre

Anexo # 6

ITEMS	CALIFICACIÓN DE LA ENCUESTA								EVALUACIÓN	
	Excelente	%	Bien	%	Regular	%	Mal	%	Cuantitativa (IPCS)	Cualitativa
Servicio									4,4	Bien
Tiempo del servicio	800	69%	200	17%	100	9%	61	5%	4,5	Bien
Amabilidad y cortesía	750	65%	150	13%	60	5%	101	9%	4,5	Bien
Relación calidad / precio	630	54%	70	6%	250	22%	111	10%	4,1	Bien
Local									4,6	Bien
Higiene y limpieza	899	77%	10	1%	41	4%	111	10%	4,6	Bien
Ambientación y confort	850	73%	80	7%	30	3%	101	9%	4,6	Bien
Alimentos									4,2	Bien
Variedad de la oferta	700	60%	11	1%	100	9%	250	22%	4,1	Bien
Calidad de la elaboración	650	56%	160	14%	61	5%	190	16%	4,2	Bien
Temperatura	660	57%	170	15%	170	15%	60	5%	4,3	Bien
Bebidas									4,5	Bien
Variedad de la oferta	750	65%	140	12%	70	6%	101	9%	4,5	Bien
Calidad	810	70%	190	16%	90	8%	71	6%	4,5	Bien
Temperatura	820	71%	120	10%	60	5%	61	5%	4,6	Bien
Índice de percepción total de la Calidad total del Servicio (IPCS)									4,4	Bien
Índice de Satisfacción									88%	



Anexo # 7

PROCEDIMIENTO GENERAL

Calculo de Costos de No Calidad

Código:

PGCA-005

Borrador: 3

Fecha: 4. 04.09

Página 4 de 11

1.- OBJETIVO Y ALCANCE:

El presente procedimiento establece la método para determinar los costos de no calidad en la Sucursal Extrahotelera Palmares Centro, asociados a las fallas internas y externas que inciden durante el proceso de servicio en las instalaciones (Cafeterías con nombre propio, Piropos, productos Dimar, Pollos Ditù, Restaurantes, Al Paso, Soderías, Dulcinea del Goloso, Puntos de ventas y caravanas), toda línea de comida ligera, lo que permite:

- Contabilizar algunos temas que ocasionan costos de no calidad.
- Identificar las causas de las fallas y prevenirlas.
- Introducir los costos de no calidad en el análisis económico de la Sucursal.

Es aplicable a todos los productos de la línea de comida ligera y Restaurante.

2.- Generalidades.

2.1 Los Directores de las UEB son los máximos responsables de certificar la veracidad de la información correspondiente a los costos originados por la No calidad y esta información debe corresponderse con la entregada, conciliada con el departamento de economía y registrada en sus cuentas, en cuanto a mermas y deterioros de refiere.

2.2 Los Costos de No Calidad objeto de cuantificación a partir del presente procedimiento serán las que a continuación se relacionan:

- Costos de mermas por deterioros.
- Pérdidas debido a roturas del equipamiento.
- Pérdidas debido a desabastecimiento de productos

2.3 Los Costos de No Calidad especificados en 2.1 no son exhaustivos por lo que paulatinamente y en función de las condiciones objetivas, la sucursal, podrá incluir otros aspectos susceptibles de ser cuantificados.

3. Términos y Definiciones

A los efectos del presente procedimiento se establecen los siguientes términos y definiciones:

3.1 Costos por Fallos internos (CFI): Son los costos originados por errores cometidos durante la prestación del servicio y que han sido detectados antes de que el cliente se percate de ellos.

Elaboró:

Dra. Ana Jackelin Roteta Martín
Especialista de Calidad

Revisó:

Lic. Jorge Luís Valenzuela Cruz
Director Operaciones

Aprobó:

Mario Luís Llorens Ramos
Director General



PROCEDIMIENTO GENERAL

Calculo de Costos de No Calidad

Código:

PGCA-005

Borrador: 3

Fecha: 4. 04.09

Página 4 de 11

3.2 Costos por fallos externos: Son los costos originados por errores cometidos durante la prestación del servicio y que son detectados por los clientes. Incluye devoluciones reclamaciones e indemnizaciones.

3.3 Costo de merma por deterioro:

Costos originados por:

- Deterioros de mercancías y materiales en almacén o en áreas de venta.
- Deterioros de productos elaborados en áreas de venta o en las áreas de cocina o lunch.

3.4 Costo por desabastecimiento de productos:

Pérdidas debidas a la inestabilidad o falta de productos para la venta.

3.5 Costo por rotura del equipamiento:

Pérdidas por concepto de roturas o desperfectos del equipamiento que originan decrecimiento en las ventas.

3.6 Costos de No Calidad (CNC): Es el costo de no hacer las cosas bien desde al primera vez, es el valor de los recursos y de los esfuerzos no aprovechados o mal aprovechados causados por la falta de calidad. Son los costos generados como consecuencias de los fallos, los cuales pueden dividirse en internos y externos

4.- RESPONSABILIDADES:

4.1 Director General: Hacer cumplir este procedimiento.

4.2 Director Operaciones: Garantizar los recursos necesarios para el cumplimiento de este procedimiento y exigir su cumplimiento en la sucursal y sus UEB.

4.3 Especialista de Calidad: Es responsable de la implementación, supervisión sistemática y cumplimiento de este procedimiento, su actualización y mejora cada vez que sea necesario, examina, evalúa y elabora a la Casa Matriz el resultado de los Costos de No Calidad en la sucursal , incluidas sus UEB.

4.2 Director de UEB: Son responsables de exigir a los administradores su aplicación en las instalaciones (Cafeterías con nombre propio, Piropos, productos Dimar, Pollos Ditú, Restaurantes, Al Paso, Soderías, Dulcinea del Goloso, Puntos de ventas y caravanas).

4.3. Administradores de las instalaciones: Son responsables de su aplicación en las instalaciones (Cafeterías con nombre propio, Piropos, productos Dimar, Pollos Ditú, Restaurantes, Al Paso, Soderías, Dulcinea del Goloso, Puntos de ventas y caravanas), Cumplen y hacen cumplir lo que se establece en este procedimiento en su instalación.



PROCEDIMIENTO GENERAL

Calculo de Costos de No Calidad

Código:

PGCA-005

Borrador: 3

Fecha: 4. 04.09

Página 4 de 11

5. REFERENCIAS

5.1 Modelo MOD-CA0010, de la instrucción ITCA-010: Sistema Informativo del área de Calidad.

5.2 Formatos para la recolección de datos en las instalaciones gastronómicas, que constituyen elementos de entrada para calcular los elementos de costo:

- Registro de mermas en almacén.
- Registro de estructura de ventas del mes de la instalación.
- Acta de rotura de equipos de la instalación.
- Registro de entrada de productos al almacén.

6.- PROCEDIMIENTO

- 5.1 La recopilación de la información necesaria para la cuantificación de los costos de la No Calidad se efectuará en el momento en que se produzcan, utilizando los registros de entrada establecidos para cada uno de los 3 elementos objeto de análisis especificados en el apartado 2.1 del presente documento.
- 5.2 El administrador de la instalación enviará la información de entrada al especialista de calidad de la Sucursal con una periodicidad trimestral.
- 5.3 El procesamiento y cuantificación de los Costos de No Calidad se efectuara en la Sucursal, con periodicidad trimestral utilizando los registros de entrada enviado por las instalaciones. Ver apartado 5.
- 5.4 El especialista de calidad de conjunto con el Comité de calidad de la Sucursal, evaluarán los resultados del procesamiento de la información desde el punto de vista financiero, determinarán las causas y elaborarán las acciones correctivas y preventivas y las propuestas de Mejora que serán discutidas con el Director de la Sucursal.
- 5.5 El resultado del procesamiento de los costos de los Costos de no Calidad así como las propuestas de medidas se analizarán en el Consejo de dirección, con arreglo al procedimiento establecido para los Revisiones por al Dirección.
- 5.6 El Especialista de Calidad de la Sucursal enviara la información procesada al Especialista de calidad de la Casa Matriz, utilizando el registro establecido para tal efecto el cual contará con la firma del director de la Sucursal.



PROCEDIMIENTO GENERAL

Calculo de Costos de No Calidad

Código:

PGCA-005

Borrador: 3

Fecha: 4. 04.09

Página 4 de 11

7.1 Cálculo de los Costos de No Calidad.

El cálculo de los costos de no calidad se ejecuta con periodicidad trimestral y tiene en cuenta los costos por fallos internos y externos ocurridos en la Sucursal Extrahotelera Palmares Centro, que inciden durante el proceso de servicio en las instalaciones (Cafeterías con nombre propio, Piropos, productos Dimar, Pollos Ditù, Restaurantes, Al Paso, Soderías, Dulcinea del Goloso, Puntos de ventas y caravanas), todo línea de comida ligera,.

Costos de No calidad

Los costos de No Calidad según apartado 3.6 son iguales a los Costos por fallos internos y los externos

$$CNC = CFI + CFE$$

Donde:

CFI: Costos por fallos internos. Se expresan en CUC, al igual que el resto de los elementos de costo que lo integran.

Los costos por **FALLOS INTERNOS (CFI)** se calculan de la siguiente forma:

$$CFI = \text{Costo Mermas por deterioros} + \text{Costo por Roturas de equipos} + \text{Costo por Desabastecimientos.}$$

Donde:

CFE: Costos por fallos externos. Se expresan en CUC, son los fallos detectados por el cliente que incluyen reclamaciones o devoluciones e indemnizaciones.

7.2 Cálculo de los elementos de costo que integran los Costos de No Calidad.

- **Costo de merma por deterioro de productos:** Es la sumatoria del precio de venta de los productos clasificados como merma por deterioro, multiplicado por la cantidad de unidades físicas o de medida del producto.

Importe total de los productos clasificados como merma por deterioro se conforma en el registro correspondiente, este registro es la información de entrada.

La información de salida es el registro MOD-CA013, del Anexo 2

- **Costo por roturas de equipamiento.**

El **costo por roturas de equipamiento (CRE)** es igual a la venta promedio diaria del mes de productos que dependen su realización a partir del equipamiento roto por la cantidad de días que persiste la rotura del equipamiento



PROCEDIMIENTO GENERAL

Calculo de Costos de No Calidad

Código:

PGCA-005

Borrador: 3

Fecha: 4. 04.09

Página 4 de 11

$$CRE = MDV \times D$$

Donde:

CRE ----- Costo por roturas de equipamientos.

MDV ---- venta promedio diaria del mes de productos que dependen su realización a partir del equipamiento roto.

D ----- cantidad de días que persiste la rotura del equipamiento.

La información de entrada está conformada por el acta de rotura de los equipos y el Registro contable de ventas del mes en la unidad.

La venta promedio diaria del mes se calcula dividiendo la venta total de mes entre el total de días trabajados en este período.

La información de salida se registra en el MOD-CA014 del Anexo 2.

- **Costo por desabastecimiento de productos.**

El costo por desabastecimiento de productos (CD) es igual a la venta promedio diaria del mes de productos que dependen su realización a partir del abastecimiento del que se carece por cantidad de días que persiste el desabastecimiento.

$$CD = MDV \times D$$

Donde:

CD ----- Costo por desabastecimiento.

MDV ---- venta promedio diaria del mes de productos que dependen su realización a partir del abastecimiento del que se carece.

D ----- cantidad de días que persiste el desabastecimiento

La información de entrada esta conformada por el registro de entrada de productos y el Registro contable de ventas del mes.

La información de salida se registra en el MOD-CA015 del Anexo 2

Todos los datos obtenidos se registran en el modelo Costos de no calidad para Línea de Comida Ligera MOD-CA016 del Anexo 2.

8. Procesamiento de la información.

8.1.1 Procesamiento de la información a nivel de UEB.

El procesamiento de la información se realizara a nivel de instalación calculando los CNC que se hayan producido en el período, utilizando los registros de entrada establecidos y aplicando las formulas establecidas en este documento.



PROCEDIMIENTO GENERAL

Calculo de Costos de No Calidad

Código:

PGCA-005

Borrador: 3

Fecha: 4. 04.09

Página 4 de 11

8.1. 2 Procesamiento de la información a nivel de Sucursal

El procesamiento de la información en la Sucursal se realizará a partir de las informaciones enviadas por cada una de las instalaciones sobre los resultados obtenidos, los cuales se consolidaran para el análisis de los resultados.

8.1.3 Procesamiento de la información en la Casa Matriz

El procesamiento de la información de la Casa Matriz se realizará a partir de las informaciones enviadas por cada una de las Sucursales, las cuales se consolidaran para el análisis de los datos del GEE Palmares.

9. Análisis de los resultados.

El análisis de los resultados se realizara a:

- Nivel UEB
- Nivel de sucursal

9.1.1 Metodología para el análisis de los resultados a nivel de UEB

El análisis de los resultados se determina lo siguiente:

1. Los costos de no calidad de mayor incidencia por instalación.
2. La instalación con mayor índice de costos de no calidad con relación a las ventas.
3. Los costos totales por cada tipo de costo y el Costo Total de la UEB.
4. Índice de costos de no calidad totales con relación a las ventas de la UEB.

Nota. Los análisis de los resultados de los puntos 3 y 4 la UEB lo enviara a la Sucursal

Para el análisis de los resultados de los puntos 1, 2 y 3 se utilizara el gráfico de Barras en el que se seleccionan los datos y se ordenan de la siguiente forma:

1. Seleccione los datos a graficar:

Eje X: Tipo de costo

Eje Y: Monto de los costos por instalaciones

2. Seleccione los datos a graficar:

Eje X: Instalaciones

Eje Y: Índice de costo con relación a las ventas (CNC/Ventas)



PROCEDIMIENTO GENERAL

Calculo de Costos de No Calidad

Código:

PGCA-005

Borrador: 3

Fecha: 4. 04.09

Página 4 de 11

9.1.2 Metodología para el análisis de los resultados a nivel de Sucursal

El análisis de los resultados se determina lo siguiente:

1. Los costos de no calidad de mayor incidencia por UEB
2. La UEB con mayor índice de costos de no calidad con relación a las ventas.
3. CNC totales por cada tipo de costo y costo total por UEB
4. Índice de costo con relación a las ventas (CNC/Ventas) por trimestre en la sucursal.

Para el análisis de los resultados se utilizara el gráfico de barras en el que se seleccionan los datos y se ordenan de la siguiente forma:

1. Seleccione los datos a graficar:

Eje X: UEB

Eje Y: CNC de mayor incidencia por UEB

2. Seleccione los datos a graficar:

Eje X: UEB

Eje Y: Índice de costo con relación a las ventas (CNC/Ventas)

3. Seleccione los datos a graficar:

Eje X: UEB

Eje Y: Costo total por UEB

4. Seleccione los datos a graficar:

Eje X: Sucursal

Eje Y: Índice de costo con relación a las ventas (CNC/Ventas) por trimestre en la sucursal.

9.2 Informe de los resultados y toma de acciones correctivas

9.2.1. UEB y sus Instalaciones

- Una vez realizado el procesamiento de los datos se realizara un informe que refleje el análisis del cálculo de los costos obtenidos en la instalación donde se anexan los registros de salidas (Anexo 2) correspondientes.
- Los resultados se analizan en los Consejos de Dirección y en el Grupo de mejora de Calidad de la UEB y se elabora el **Plan de Acciones Correctivas y Preventivas** (Anexo3), para eliminar las causas que originan estos CNC y tomar acciones de mejoras para los productos y servicios, con el objetivo de eliminar los mismos.
- El informe con los resultados obtenidos se envía a la Sucursal.



PROCEDIMIENTO GENERAL

Calculo de Costos de No Calidad

Código:

PGCA-005

Borrador: 3

Fecha: 4. 04.09

Página 4 de 11

9.2.2. Sucursal

- El área de calidad de la sucursal, trimestralmente envía al área de calidad de la Casa Matriz, antes del día 5 del mes posterior al cierre del trimestre, el procesamiento descrito en 8.1.1 y 9.1.1 para cada instalación y el informe de los resultados obtenidos.
- Una vez analizados los resultados se elabora el informe de los resultados obtenidos a nivel de Sucursal, se elabora el **Plan de Acciones Correctivas y Preventivas** (Anexo3), con vista a eliminar las causas que originan los CNC, y tomar acciones de mejoras para los productos y servicios.
- Los resultados se analizan en los Consejos de Dirección y en el Comité de Calidad de la Sucursal
- Se envía el Plan de Acciones Correctivas y Preventivas a la Casa Matriz.

9.2.3. Casa Matriz

- El área de calidad de la Casa Matriz trimestralmente realiza el procesamiento de los resultados descritos en 9.1.1 recibidos por cada Sucursal y envía los resultados a la Presidencia antes del día 20 del mes.
- Los resultados obtenidos se analizan en los Consejos de Dirección y en el Comité de Calidad de la Casa Matriz.

10. REGISTROS

- Todos los documentos que se generen de cada actividad de cálculo durante este proceso constituirán registros de salida y formarán parte de los registros de calidad.
- Los registros se archivan por un período de 3 años como mínimo.

Registros:

1. MOD-CA013, Registro de costo de merma por deterioro de productos.
2. MOD-CA014, registro de costos por rotura de equipos
3. MOD-CA015, registro de costos por productos desabastecidos.
4. MOD-CA016, Registro Costo de No calidad del GEE.
5. MOD-CA 019 Plan de Acciones Correctivas y Preventivas

11. ANEXOS

Anexo 1: Formatos para recolección de los datos de entrada.

Los formatos y codificación actuales de las referencias contenidas en el apartado 5.2 del presente procedimiento se utilizarán sin modificaciones como información de entrada.

Ejemplos:

- a) Registro mensual de mermas de productos.
- b) Acta de rotura de los equipos.
- c) Registro contable de ventas del mes en la unidad.
- d) Registro de entrada de productos a la unidad (almacén)



PROCEDIMIENTO GENERAL
Calculo de Costos de No Calidad

Código:
PGCA-005
Borrador: 3
Fecha: 4. 04.09
Página 4 de 11

Anexo 2

Formatos para obtención de registros de salida

MOD-CA013, Registro de costo por merma de productos.

<i>Instalación :</i>			<i>Mes:</i>	
<i>Producto</i>	<i>Precio Venta</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo Pérdidas (PV x Cantidad de Prod.)</i>

MOD-CA014, Registro de costos por rotura de equipos

<i>Instalación :</i>		<i>Mes:</i>		
<i>Equipo roto</i>	<i>Ingreso planificado p/ El equipo</i>	<i>Tiempo duración rotura</i>	<i>Venta promedio diaria del mes de productos. q' dependen de ese eq.</i>	<i>Costo rotura equipo</i>

MOD-CA015, Registro de costos por productos desabastecidos

<i>Instalación :</i>		<i>Mes:</i>		
<i>Productos desabastecidos</i>	<i>Precio Venta</i>	<i>Días sin el producto</i>	<i>Cantidad Estimada venta</i>	<i>Costo desabastec:</i>

MOD- CA016 Registro de costo de No Calidad de la Línea Comida Ligera

<i>Sucursal</i>	<i>Instalación</i>	<i>Descripción de los elementos de costo</i>			<i>Total de costos No calidad</i>
		<i>Por fallos internos</i>			
		<i>Merma por deterioro</i>	<i>Desabastecimiento de productos</i>	<i>Rotura de equipo</i>	



PROCEDIMIENTO GENERAL

Calculo de Costos de No Calidad

Código:

PGCA-005

Borrador: 3

Fecha: 4. 04.09

Página 4 de 11

Bibliografía Consultada

- Norma ISO 9000. *Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario.*
- Norma ISO 9004. *Sistemas de gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.*
- Almaguer López, Rafael Antonio. *Desarrollo de un método para alcanzar la calidad total en la contabilidad, artículo pág. 43-47 Revista Cubana de Gestión Empresarial: Nueva Empresa, Volumen3, No. 3, 2004.*
- Amat, Oriol. *EADA Gestión Escuela de Alta Dirección y Administración. Costes de calidad y No Calidad 2da edición, 2000.*
- Esparragoza, Br. Alberto a_esparragoza@hotmail.com, *Sistemas de Calidad Total y Costos asociados a la Calidad. Artículo Universidad Politécnica de Barquisimeto Estado de Lara, Venezuela.*
- Modelo MOD-CA010 del Procedimiento del Sistema Informativo de Calidad GEE Palmares S.A.
- Sociedad latinoamericana para la Calidad: *Análisis Costo Beneficio Artículo. Copia registrada 2000.*
- *Procedimiento para la implantación de un sistema de Costos de no Calidad elaborado por la Dirección de Calidad de SMC (Sol Meliá Cuba).*
- Yndart Freyre, Luis Octavio, *La Calidad y las Normas de la Familia ISO 9000, única vía para llegar al mercado. Artículo Revista Normalización, No.2 1997*

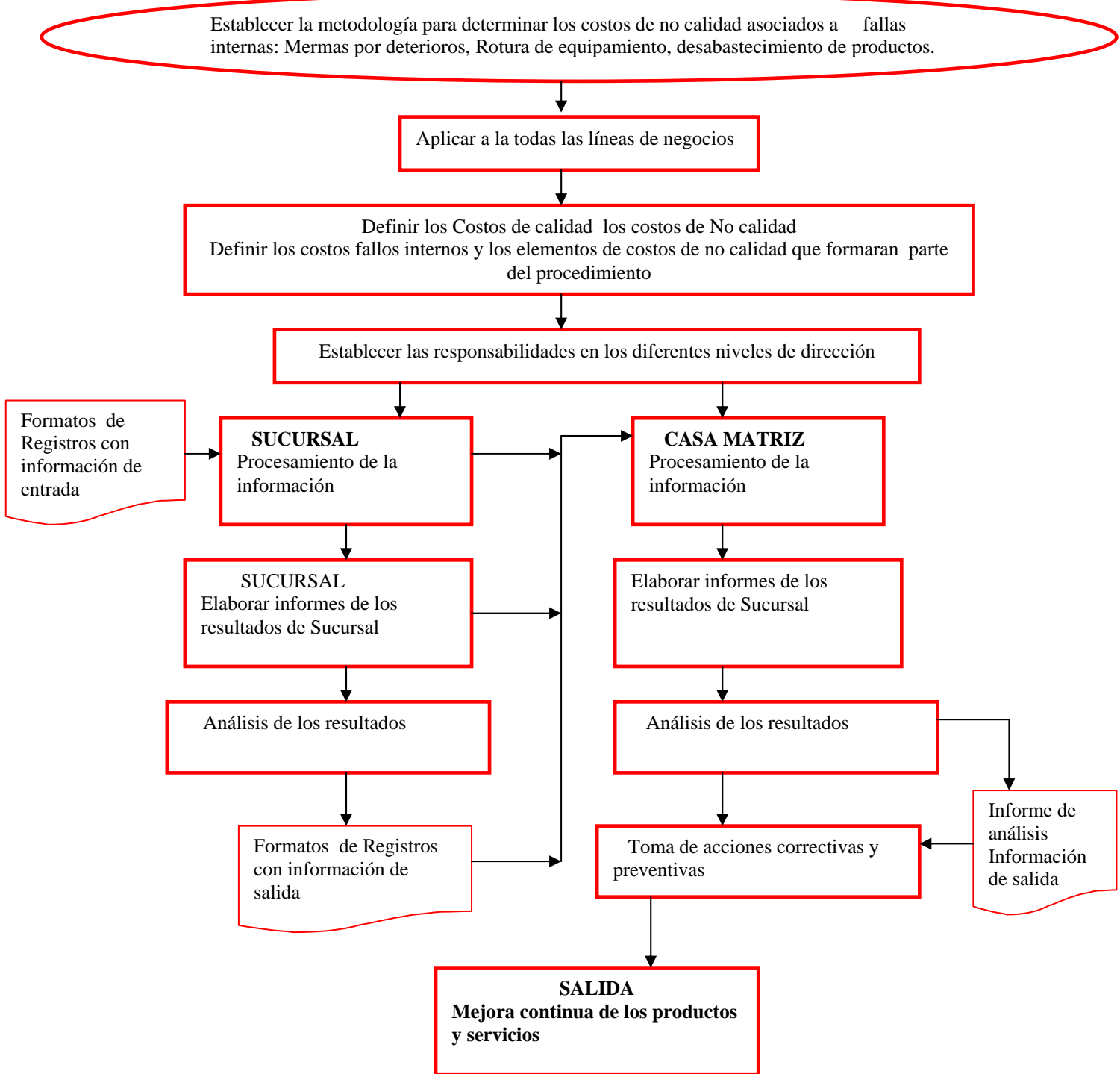


PROCEDIMIENTO GENERAL

Calculo de Costos de No Calidad

Código:
PGCA-005
Borrador: 3
Fecha: 4. 04.09
Página 4 de 11

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO GENERAL DEL CALCULO DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD







Anexo # 8





Encuesta aplicada a clientes





Estimado Cliente: ENCUESTA





Gracias por utilizar nuestros servicios!
Nos gustaría conocer su opinión, con el propósito
de poder servirle como usted se merece.

Indique su opinión con una cruz (X)

SERVICIO				
Tiempo del servicio				
Amabilidad y cortesía				
Relación calidad-precio				

LOCAL				
Higiene y limpieza				
Ambientación y confort				

ALIMENTOS				
Variedad de la oferta				
Calidad de la Elaboración				
Temperatura				

BEBIDAS				
Variedad de la oferta				
Calidad				
Temperatura				

¿Ha visitado la instalación en otra ocasión?

SI NO

¿Le gustaría volver a visitarnos?

SI NO

Sugerencias:

País _____

Datos a llenar por la Entidad:

Instalación: _____

Fecha: _____

Costo por mes

