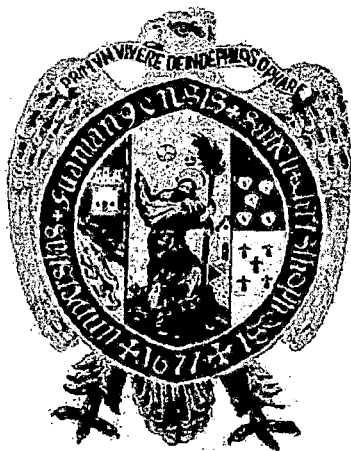


UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



TESIS:

**“LOS COSTOS DE CALIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA MEJORAR
LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE RESTAURANTES TURÍSTICOS EN LA
PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, 2008 - 2009”**

PRESENTADO POR:

**LANDEO PALOMINO, CHESHIRA
PONCECA ANCA, JUAN CARLOS**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

ASESOR:

Prof. LUZ ELIANA QUISPE QUINTANA

**AYACUCHO – PERÚ
2011**

Tesis
@134
Lon

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo nos queda la satisfacción de haber cumplido y agradecer a cada una de las personas que hicieron posible el presente estudio.

A nuestra Alma Mater, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

A la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

A la Escuela de Formación Profesional de Contabilidad y Auditoría.

A la Prof. Luz Eliana Quispe Quintana, quien ha guiado pacientemente el presente trabajo.

De una manera especial, al personal y usuarios de los restaurantes turísticos de la Provincia de Andahuaylas, por su apoyo y valioso aporte al compartir nuestras inquietudes y demás conocimientos.

DEDICATORIA

A nuestra carrera profesional,
Contabilidad y Auditoría, por
ser una vocación que inspira
en nosotros para seguir el
camino y alcanzar nuevos
cumbres y horizontes.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	Pág. 8
--------------	--------

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento de la realidad problemática	Pág.11
1.2. Formulación del problema	Pág.12
2. OBJETIVOS	Pág.14
3. HIPÓTESIS Y VARIABLES	
3.1. Hipótesis	Pág.14
3.2 Operacionalización de las variables	Pág.15
4. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	Pág.15
5. MÉTODOS Y TÉCNICAS	Pág.16
6. POBLACIÓN Y MUESTRA	Pág.17

CAPÍTULO II: CONCEPTOS Y/O FUNDAMENTOS DE LOS COSTOS DE CALIDAD

2.1 COSTO	
2.1.1Definiciones	Pág. 20
2.1.2 Aplicaciones del cálculo de costos	Pág. 21
2.2 CALIDAD	
2.2.1 Conceptos de Calidad	Pág.24
2.2.2 Calidad Total (TQM)	Pág.26
2.2.3 Teorías de Calidad	Pág.28
2.2.4. Control Total de Calidad (CTC)	Pág.35
2.2.5. Círculos de Calidad	Pág.36
2.3 COSTOS DE CALIDAD	

2.3.1	Antecedentes de los Costos de Calidad	Pág.36
2.3.2.	Costos de Calidad y su Clasificación	Pág.37
	Costos de Prevención	Pág.39
	Costos de Evaluación o de Detección	Pág.40
	Costos por Fallas Internas	Pág.41
	Costos por Fallas Externas	Pág.42
2.3.3.	Establecimiento de un Sistema de Costos de Calidad	Pág.44
2.3.4.	Cuantificación de los costos de calidad	Pág.55
2.3.5.	Reportes de costos de Calidad	Pág.59
	Matriz de costos de calidad	Pág.61
2.3.6.	Herramientas de Calidad	Pág.62

CAPITULO III: GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS

3.1.	CADENA DE VALOR	Pág.68
3.1.2	Actividades de la Cadena de Valor	Pág.69
	Actividades Primarias	Pág.70
	Actividades de Apoyo	Pág.72
3.2.	POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pág.74
3.3.	CAUSALES DE COSTOS	Pág.77

CAPITULO IV: COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE SERVICIOS

4.1.	COMPETITIVIDAD	Pág.79
	La Competitividad y la Estrategia Empresarial	Pág.80
4.2.	GESTIÓN DE SERVICIOS	
	¿Qué son los servicios?	Pág.81
	Gestión de servicios	Pág.82
	Procesos	Pág.83
	Procesos y procedimientos	Pág.84

Diseño de Procesos	Pág.84
Identificación de los procesos “Mapa de Procesos”	Pág.84
Características y Estructura del Manual de Procesos	Pág.85
Representación gráfica de los procesos	Pág.87
¿Qué significa satisfacción del cliente?	Pág.89

CAPITULO V: GESTIÓN DE SERVICIOS EN RESTAURANTES TURÍSTICOS DE LA PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS

Descripción general de los restaurantes turísticos	Pág.90
Categorización de los restaurantes turísticos	
Restaurantes turísticos 1 tenedor	Pág.91
Restaurantes turísticos 2 tenedores	Pág.91
Restaurantes turísticos 3 tenedores	Pág.92
Realidad problemática de los Restaurantes turísticos	Pág.94
La calidad en los servicios de los Restaurantes turísticos	Pág.96

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO. - Desarrollo de cuestionario	Pág.99
6.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO - Desarrollo de caso	Pág.117
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	Pág.118
EVALUACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD DENTRO DE LA EMPRESA	Pág.119
Análisis de las Causas del Problema (Año 2008)	Pág.121
Análisis de los Costos de Calidad mediante el diagrama de Ishikawa	Pág.125
Análisis de la Matriz de los costos de calidad	

en el periodo 2008	Pág.126
Análisis de la Matriz de los costos de calidad en el periodo 2009	Pág.131
Reporte comparativo de costos de calidad	Pág.137
ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES QUE GENERAN VALOR	Pág.144
COSTOS DE CALIDAD Y ACTIVIDADES QUE GENERAN VALOR	Pág.149
6.3 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	Pág.170
CONCLUSIONES	Pág.171
RECOMENDACIONES	Pág.173
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS	Pág.175
ANEXOS	Pág.178

INTRODUCCIÓN

Los restaurantes turísticos en el mercado de la ciudad de Andahuaylas son considerados altamente competitivo, emprendedor y sobretodo muy lucrativo, pero lamentablemente éstos persiguen un conjunto de problemas visibles en la gestión de sus servicios, las mismas por las que se están incurriendo en costos, erogaciones que no están siendo identificadas como tal dentro de la estructura de costos de calidad, lo que ha limitado a tomar decisiones acertadas cada vez que se quiera invertir en calidad.

Se entiende como costos de calidad aquellos costos necesarios para alcanzar la calidad, surgen por la baja calidad existente o que pudiera existir y están asociados con la creación, identificación, reparación y prevención de defectos.

La identificación y evaluación de los costos de calidad permitirá a los restaurantes turísticos clasificar, recabar, cuantificar y jerarquizar de una forma oportuna y confiable las erogaciones, a fin de medir en términos económicos las áreas de oportunidad y el impacto monetario de los avances del programa de mejora que está implementando la organización para optimizar los esfuerzos de la empresa en pro de lograr mejores niveles de calidad, costo y/o

servicio, que incrementen la competitividad de la empresa y afirmen a través de una gestión de calidad la permanencia de la misma en el mercado.

Del mismo modo, el examinar las actividades que generan valor en la empresa permitirá identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

En ese sentido, esta investigación representa una propuesta para los restaurantes turísticos que, estando interesadas en iniciar la implementación de los costos de calidad, requieren aún de orientaciones básicas que les permitan dar el primer paso en un proceso progresivo de mejora continua. Por lo que nos planteamos el objetivo de proponer la implementación de un adecuado sistema de costos de calidad para los restaurantes turísticos en el marco de los nuevos paradigmas de gestión y control; de tal modo que se obtenga información oportuna y razonable cada vez que se quiera invertir en calidad, para una adecuada toma de decisiones.

Esta investigación es importante porque por medio de los costos de calidad y las actividades que generan valor se constituirá una cultura empresarial y en un factor clave hacia la excelencia y el éxito, los restaurantes turísticos garantizarán una gestión de servicios de calidad.

Para llegar a contrastar los objetivos y las hipótesis planteados, se ha desarrollado el trabajo de investigación en los siguientes capítulos: El Capítulo I comprende el planteamiento metodológico, el Capítulo II trata de los conceptos y/o fundamentos de los costos de calidad, el capítulo III abarca la gerencia estratégica de costos, el capítulo IV trata de la competitividad y gestión de servicios, el Capítulo V comprende la gestión de servicios en restaurantes turísticos de la

Provincia de Andahuaylas y, el Capítulo VI está referido a la presentación, análisis e interpretación de resultados de trabajo de campo, así como la contrastación de las hipótesis del trabajo de investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento de la realidad problemática

En los últimos años la economía de la Provincia de Andahuaylas ha experimentado un elevado crecimiento económico impulsado por la actividad turística, producción agropecuaria, explotación de recursos mineros, desarrollo empresarial y por la conectividad vial regional incorporada al sistema nacional.

Dentro de la actividad económica sostenible del turismo se encuentra los Restaurantes Turísticos que son casas que ofrecen comida típica de la región a la clase media y alta de la población en general; y que están categorizadas en tenedores, siendo “Un tenedor” el primer nivel y “Tres Tenedores” el máximo nivel, las que en su gran mayoría están inscritas en la Dirección Regional de Turismo Apurímac (DIRCETUR-Apurímac).

En la actualidad observamos que los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas están incurriendo en costos de calidad en la mejora de gestión de sus servicios.

No es novedoso apreciar que éstos restaurantes generalmente están incurriendo en costos por problemas que se resume en: falta de buena atención y trato al cliente, mozos esporádicos, sin instrucción y/o capacitación; limitada variedad de platos típicos, demora en el servicio en un tiempo no razonable, devolución de platos por la mala preparación por el uso de insumos de baja calidad, desperdicios de insumos, tecnología, entre otros; erogaciones que no están siendo identificadas como tal dentro de la estructura de costos de calidad.

Por otro lado; estos costos de calidad no están siendo cuantificados de manera razonable en los resultados económicos de la empresa; se desconoce la magnitud de ellas, y por ello no se están tomando decisiones acertadas cada vez que se quiera invertir en calidad de sus servicios.

Todos estos aspectos se traducen en que las empresas no están definiendo sus actividades primarias ni sus actividades de apoyo; y, por ende no las está aprovechando para la creación de ventajas competitivas, lo que probablemente puedan ocasionar que muchas de ellas tiendan a desaparecer.

1.2 Formulación del problema

Problema Principal

¿Cómo repercute la evaluación de los costos de calidad en la gestión de servicios de restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas, periodos 2008-2009?

Problemas Secundarios

¿Cuáles son los costos de calidad en que incurren los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas?

¿Cuáles son las actividades que generan valor en la gestión de servicios de los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas?

¿Cuál es la relación existente entre los costos de calidad y las actividades generadoras de valor para la creación de ventaja competitiva?

2. OBJETIVOS

2.2 Objetivo General

Evaluar los costos de calidad para mejorar la gestión de servicios de restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas, periodos 2008 - 2009.

2.3 Objetivos Específicos

- Identificar los costos de calidad en que incurre los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas y cuantificarlos en los resultados económicos.
- Examinar las actividades que generan valor en la gestión de servicios de los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas.

- Establecer la relación existente entre los costos de calidad y las actividades generadoras de valor para la creación de ventajas competitivas.

3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.2 HIPÓTESIS

Hipótesis General

La evaluación de los costos de calidad repercute de manera positiva en la gestión de servicios de restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas.

Hipótesis Específicas

- a) Los costos de calidad en que incurre los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas son los costos de obtención de calidad y los costos de fallos o defectos.
- b) Las actividades que generan valor en la gestión de servicios de los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas son: logística interna, operaciones, mercadotecnia y ventas, servicio, abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura.
- c) Los costos de calidad y las actividades generadoras de valor guardan relación en la creación de ventajas competitivas, ya que ambos permiten conocer si las inversiones en calidad han sido las correctas y aprovechar las áreas de oportunidad.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente

- Costos de calidad

Indicadores

- Costos de Prevención, Evaluación, Fallas internas y Costos de fallas externas.

Variable Dependiente

- Gestión de servicios

Indicadores

- Resultados Económicos
- Actividades generadoras de valor

4. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado en el desarrollo de la tesis fue el correlacional y descriptivo con análisis de caso, por cuanto ha permitido evaluar los costos de calidad y examinar las actividades generadoras de valor en la gestión de servicios y establecer la relación existente entre estas variables y de dos periodos.

4.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación empleado en el estudio fue la mixta, utilizándose para el desarrollo de la parte teórica las referencias bibliográficas por diversos tratadistas; y, para el

trabajo de campo se empleó las encuestas mediante la aplicación de cuestionarios a los empleadores de los restaurantes turísticos de la Provincia de Andahuaylas y en base a la información proporcionada

5. MÉTODOS Y TÉCNICAS

5.2 Métodos

Inductivo, permitió obtener conclusiones generales, partiendo del estudio de casos particulares mediante el razonamiento lógico.

Deductivo, sirvió para obtener conclusiones particulares, partiendo del estudio de casos generales, mediante el razonamiento lógico.

Descriptivo, se utilizó para describir el fenómeno objeto de estudio.

Hermenéutico, valió para analizar e interpretar los resultados de trabajo de campo.

Histórico, por medio del cual se realizó comparaciones en base a reportes financieros y de gestión de periodos anteriores.

5.3 Técnicas

Técnica conceptual, sirvió para la caracterización e identificación del objeto de estudio.

Internet, valió para obtener información actualizada respecto al fenómeno objeto de estudio.

Encuesta, se utilizó para realizar el trabajo de campo en base al cuestionario de preguntas.

Entrevista, se entrevistó a los empleadores y usuarios de la entidad.

6. POBLACIÓN Y MUESTRA

6.2. Población

La población comprendió a los restaurantes turísticos constituidos en la Provincia de Andahuaylas.

6.3 Muestra

La muestra comprende a veinticinco (25) restaurantes turísticos de la Provincia de Andahuaylas. Catorce de ellas inscritos en la Dirección Regional de Turismo - Apurímac (DIRCETUR-APURÍMAC).

Tabla N° 1.1: Relación de Restaurantes Turísticos

Nº	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN
1	RECREO TURÍSTICO "PUMA DE PIEDRA"	Jr. Los sauces Nro. 327 Apurímac - Andahuaylas
2	RECREO "CLUB SOCIAL"	Jr. Constitución Nro. 650 Apurímac - Andahuaylas
3	RECREO "ANTAHAYLLA"	Av. Lázaro Carrillo 140, 1ra.cda. - Andahuaylas Apurímac
4	RECREO TURÍSTICO "PONCECA"	Av. Santa Cruz Nro. S/n Apurímac - Andahuaylas

Nº	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN
5	RECREO TURÍSTICO "EL DERBY"	Jr. Ayacucho 960 (a 2 Cdra. es salud port plomo ex.col gallos) - Andahuaylas - Apurímac
6	RECREO "LA DIVINA COMIDA"	Jr. Ayacucho 732 7ma. Cdra. Jr. Ayacucho- Andahuaylas -Apurímac
7	RECREO "CUY RICO"	Av. Sesquicentenario N° 1640. Andahuaylas - Apurímac.
8	RECREO "CHAMPITA"	Av. Los Chancas 117 1ra.cda. Av. los chancas- Andahuaylas - Apurímac.
9	RECREO "CHISPITA"	Av. José María Arguedas 1030 a 1 Cdra. del Ispa - San Jerónimo - Andahuaylas
10	RECREO ECOTURÍSTICO "TULLPA"	Av. Sesquicentenario S/N Andahuaylas - Apurímac
11	RECREO CAMPESTRE "VILLA RICO"	Av. santa cruz S/N Andahuaylas - Apurímac
12	RECREO "EL PARAÍSO"	Av. 3 de octubre 444 (costado de la escuela mixta - talavera) Andahuaylas - Apurímac
13	RECREO "CIELO"	Av. Leoncio Prado 540 (pasando arco de san Jerónimo) - San Jerónimo - Andahuaylas - Apurímac
14	RECREO "BRIZAS DEL CHUMBAO"	Av. Manco Capac S/N N° 595, 5ta.cda.av. Manco Capac, cost. Puente - Talavera - Andahuaylas - Apurímac
15	RESTAURANTE TURISTICO LA SIRENA	Av. Progreso S/N a ¼ Cdra. - Andahuaylas - Apurímac
16	RECREO CAMPESTRE "WALLPAR"	Walalachi - Talavera - Andahuaylas - Apurímac
17	RECREO "LAS PALMERAS"	Jr. Tumay Waraca S/N, San Jerónimo - Andahuaylas - Apurímac
18	RECREO "VILLA ARANJUEZ"	AV. España S/N, Tercera Cuadra, Andahuaylas - Apurímac
19	RECREO CAMPESTRE "LA PERLA"	AV. Santa Cruz N° 480, Andahuaylas - Apurímac
20	RECREO CAMPESTRE "EL TAMBO"	AV. Santa Cruz N° 594, Andahuaylas - Apurímac

Nº	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN
21	RECREO "EL BOSQUE"	AV. Sesquicentenario S/N, Talavera - Andahuaylas - Apurímac
22	RECREO "EL PORTAL"	Jr. Ricardo Palma Nº 550, San Jerónimo - Andahuaylas - Apurímac
23	RECREO "VISTA ALEGRE"	JR. Los Cactus Nº 198, Andahuaylas - Apurímac
24	RECREO "LA CHOZA"	Av. paseo de la República S/N (última cdra. av. progreso - orillas laguna) - Pacucha - Andahuaylas - Apurímac
25	RECREO "RINCONCITO TALAVERINO"	Chiwanpata S/N, Talavera

CAPÍTULO II

CONCEPTOS Y/O FUNDAMENTOS DE LOS COSTOS DE CALIDAD

2.1 COSTO

2.1.1 Definición

El concepto de costo es uno de los elementos más importantes para realizar la planeación, el control y la toma de decisiones, adicionalmente es un concepto que puede dar lugar a diferentes interpretaciones:

- En términos generales diremos que costo son los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico.¹
- Son desembolsos o sacrificios de valores que reportan beneficios futuros; son capitalizables e inventariables y hacen parte del estado de Situación Financiera. Los valores de los materiales, mano de obra y costos indirectos de

¹ Hongran Charles, y otros. Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Pág. 23

fabricación y en general todo lo que tenga que ver con producción, es considerado como costos.²

2.1.2 Aplicaciones del cálculo de costos

El Cálculo de Costos se integra al sistema de informaciones indispensables para la gestión de una empresa. El análisis de los costos empresariales es sumamente importante, principalmente desde el punto de vista práctico, puesto que su desconocimiento puede acarrear riesgos para la empresa, e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevarla a su desaparición.³

Conocer no sólo que pasó, sino también dónde, cuándo, en qué medida (cuánto), cómo y porqué pasó, permite corregir los desvíos del pasado y preparar una mejor administración del futuro.

Esencialmente se utiliza para realizar las siguientes tareas:

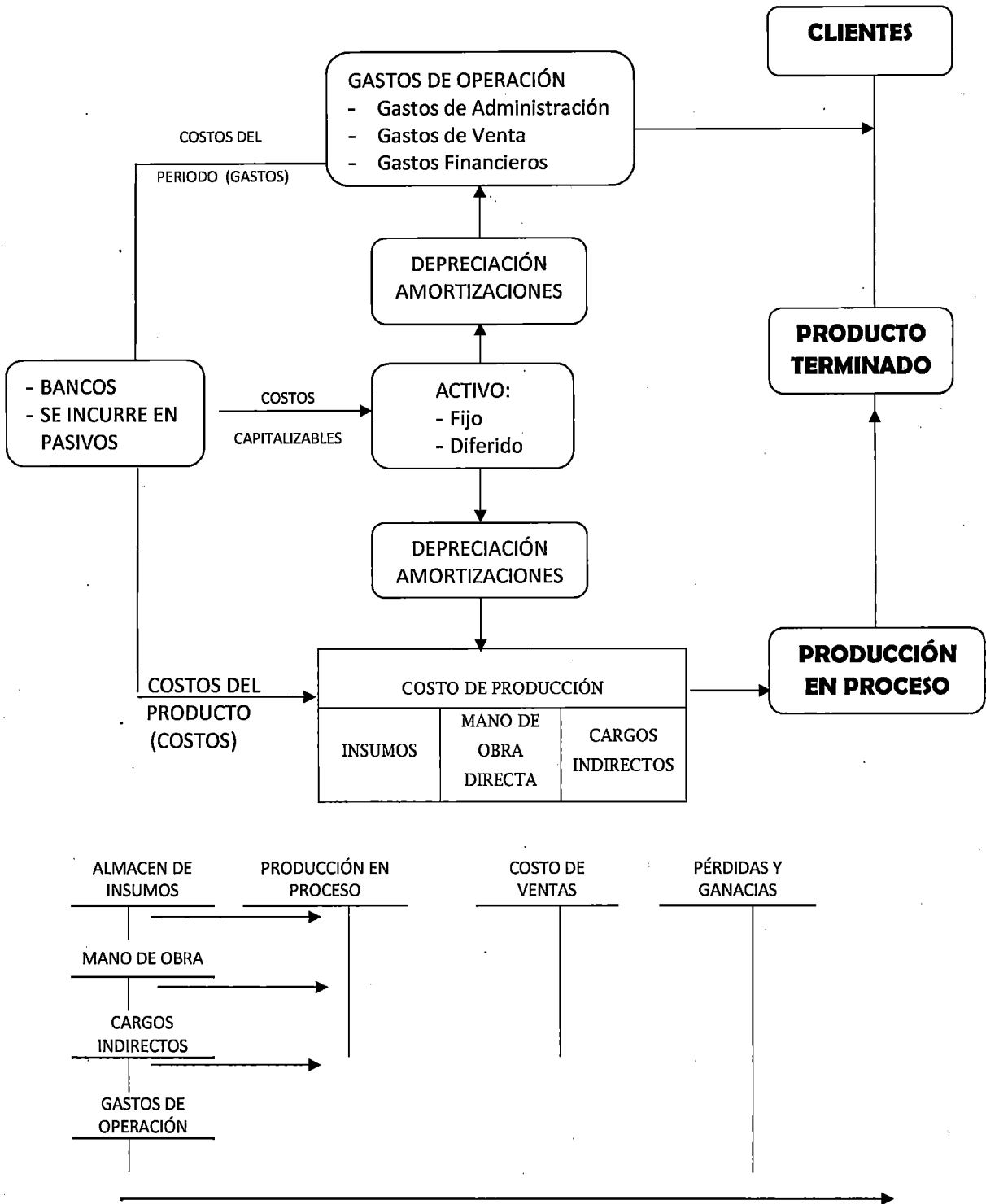
- ✦ Sirve de base para calcular el precio adecuado de los productos y servicios.
- ✦ Conocer qué bienes o servicios producen utilidades o pérdidas, y en que magnitud.
- ✦ Se utiliza para controlar los costos reales en comparación con los costos predeterminados: (comparación entre el costo presupuestado con el costo realmente generado, post-cálculo).

² Apaza Mesa, Mario, Consultor Económico Financiero. Pág. 543

³ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>

- ✦ Permite comparar los costos entre: departamentos de la empresa, empresas y diferentes períodos.
- ✦ Localiza puntos débiles de una empresa.
- ✦ Determina la parte de la empresa en la que más urgentemente se debe realizar medidas de racionalización.
- ✦ Controla el impacto de las medidas de racionalización realizadas.
- ✦ Diseñar nuevos productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y, al mismo tiempo, puedan ser producidos y entregados con un beneficio.
- ✦ Guiar las decisiones de inversión.
- ✦ Elegir entre proveedores alternativos.
- ✦ Negociar con los clientes el precio, las características del producto, la calidad, las condiciones de entrega y el servicio a satisfacer.
- ✦ Estructurar unos procesos eficientes y eficaces de distribución y servicios para los segmentos objetivos de mercado y de clientes.
- ✦ Utilizar como instrumento de planificación y control.

Figura N° 2.1: Relación de Costos



Fuente: Apaza Mesa, Mario E, Consultor económico Financiero. Pág. 544

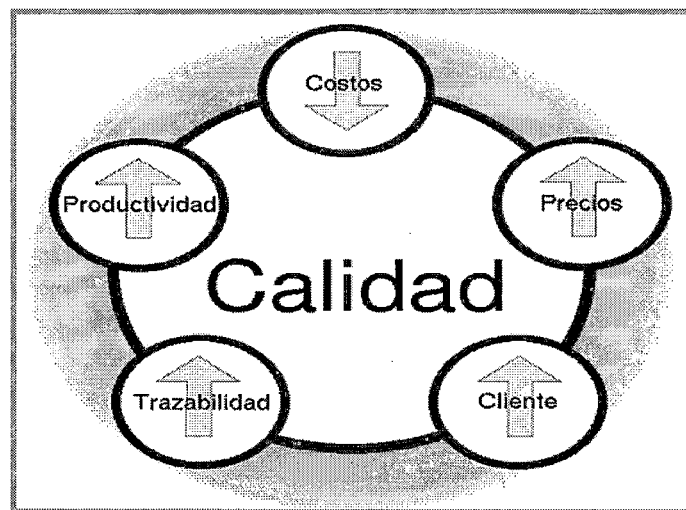
2.2 CALIDAD

2.2.1 Concepto de Calidad

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años, por ello existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas. A continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad:

- "Calidad significa satisfacer las necesidades del consumidor o usuario considerando: la relación externa de la empresa (empresa-cliente o consumidor) y la relación interna (de un proceso a otro, de una operación a otra)."⁴

Figura N° 2.2: Calidad



Fuente: <http://josemanuelruizgarcia.blogspot.com/2011/01/calidad-total-primera-parte.html>

- "Desarrollar, diseñar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".⁵

⁴ Arturo Saldierna Gómez. Los Costos de Calidad, Pág. 32

⁵ Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? [En línea] pág. 53

Basadas en la Fabricación

- Calidad significa conformidad con los requisitos.
- Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación.

Basadas en el trabajo

- Calidad es hacer bien las cosas a la primera". Es la condición más importante para lograr la eficiencia para mejorar el trabajo y para mejorar a su vez la productividad.

Basadas en el Cliente

- Calidad es aptitud para el uso.
- Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que se haya que hacer.
- Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que si vuelve.

Basadas en el Producto

- Las diferencias de calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado.

Basadas en el valor

- Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable.
- Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: El uso actual y el precio de venta del producto.

También se ha establecido que, calidad es hacer bien las cosas a la primera, considerada como calidad en el trabajo. Por lo que calidad es la condición más importante para lograr la eficiencia, para mejorar el trabajo y para mejorar a su vez la productividad.

Al referir nuestro estudio a las actividades de la empresa, las cuales tienen como propósito fundamental atender satisfactoriamente a los clientes, lo que sólo podrán efectuar, si generan sus bienes y/o servicios, en condiciones de calidad.

2.2.2 Calidad Total (TQM)

La Calidad total es un sistema de Gestión de calidad que engloba a todas las actividades, tanto internas como externas, de la empresa y que tiene como objetivo satisfacer las necesidades d los clientes, de las personas que trabajan en la organización, de los accionistas y de la sociedad en general. ⁶

Al hablar de Control de Calidad, se entiende como la primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.⁷

⁶ Alcalde San Miguel, Pablo. Calidad. [En línea] Pág. 126

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos14/calidadtotal/calidadtotal.shtml>

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- # Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo.
- # Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa.
- # Total compromiso y un liderazgo activo de la Dirección.
- # Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo.
- # Involucrar al proveedor en el sistema de Calidad Total.
- # Identificación y Gestión de los Procesos.
- # Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición.
- # Dominio del manejo de la información.

La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios.

2.2.3.1 Mejora Continua

El uso objetivo, perseverante y creativo de los datos del sistema de costos de calidad y de los datos arrojados por los sistemas internos de información en la toma diaria de decisiones facilita la implementación constante de grandes y pequeñas mejoras en la empresa, ya sea en el proceso, en el

producto o en el servicio. Este proceso es conocido como la mejora continua de la calidad.⁸

El proceso de mejoramiento continuo es una tarea humana y para que funcione necesita que todas las personas que intervienen en él, desempeñen la parte que les corresponde de la mejor manera posible.

2.2.3 Teorías de Calidad

Las principales aportaciones efectuadas por los teóricos más importantes de la calidad son:

- ✦ Trilogía de la calidad (Joseph M. Juran)
- ✦ Método Deming o Ciclo PDCA (W. Edwards Deming)
- ✦ Cero Defectos (Philip Crosby)
- ✦ Círculos de Calidad (Kaoru Ishikawa)
- ✦ Método Taguchi (Genichi Taguchi)
- ✦ Cinco "S" de KAIZEN (Instituto KAIZEN)

Trilogía de la calidad

Una de las principales aportaciones es la denominada trilogía de la calidad, en la que se indica la relación existente entre planificación, control y mejora de la calidad.⁹

1. *Planificación de la calidad*: Determina las necesidades de los clientes y desarrolla los productos y actividades idóneos para satisfacerlas.

⁸ Saldierna Gómez, Arturo. Óp. Cit. Pág. 39

⁹ Miranda González J.F., Introducción a la gestión de la calidad. [En línea] Pág. 36

2. *Control de la calidad*: Evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para, luego, actuar reduciendo las diferencias.
3. *Mejora de la calidad*: Establecer un plan anual para la mejora continua con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente.

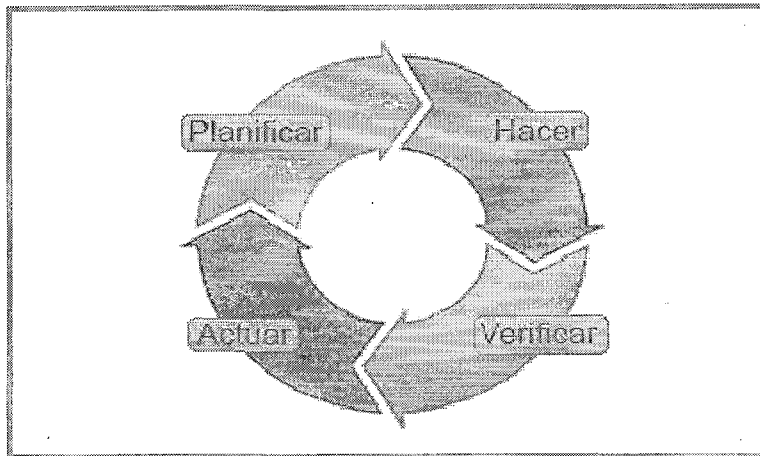
Método Deming o Ciclo PDCA

El ciclo de Deming es un procedimiento destinado al mejoramiento de problemas analíticos o de oportunidades. El procedimiento consta de cuatro pasos:¹⁰

1. *Planear (P)*: En este punto se define operativamente la oportunidad y se deben elaborar los cambios basándose en datos actuales.
2. *Ejecución (E)*: Ejecutar el cambio realizando con el objetivo de aumentar la satisfacción sobre el nuevo proceso, así como el mejorar la comprensión de lo que se está requiriendo.
3. *Control (C)*: Evaluar los efectos y recoger los resultados.
4. *Actuación (A)*: Estudiar los resultados, confirmar los cambios y experimentar de nuevo.

¹⁰ Mary Walton, W y otros. El método de Deming en la práctica. [En línea] Pág. 10

Figura N° 2.3: Círculo de Deming



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/genecal/genecal.shtml>

Cero Defectos

La tecnología Cero defectos, de acuerdo al método Poka-Yoke (que significa a prueba de errores) surgió y ha sido desarrollada con mucho éxito en Japón, dando énfasis a la prevención de defectos más que a la corrección de los mismos, detectar dichos defectos con toda oportunidad para lograr su corrección inmediata.¹¹

Algunos de los **objetivos de la tecnología cero defectos** son:

1. Prevenir errores en el inicio de los procesos.
2. Reducir al mínimo las actividades de inspección, mediante una adecuada planeación de las mismas.
3. Retroalimentar rápidamente al operador que ha originado una discrepancia con la finalidad de que ésta sea corregida de inmediato.

¹¹ Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente. [En línea] Pág. 215

4. Asegurar una producción sin defectos operativos.

Dentro de los **beneficios** más relevantes que se obtienen por la implantación de la tecnología cero defectos se encuentran:

1. Garantiza el cumplimiento integral del área de trabajo, con las especificaciones y tolerancias de los productos requeridas por los clientes. (Calidad a la primera vez).
2. Reduce los desperdicios y/o reprocesos originados por productos defectuosos.
3. Estimula la participación creativa del operador.
4. Reduce los paros de línea.
5. Disminuye las actividades que no agregan valor al producto.
6. Como consecuencia de lo anterior, asegura la satisfacción del cliente con los productos fabricados.

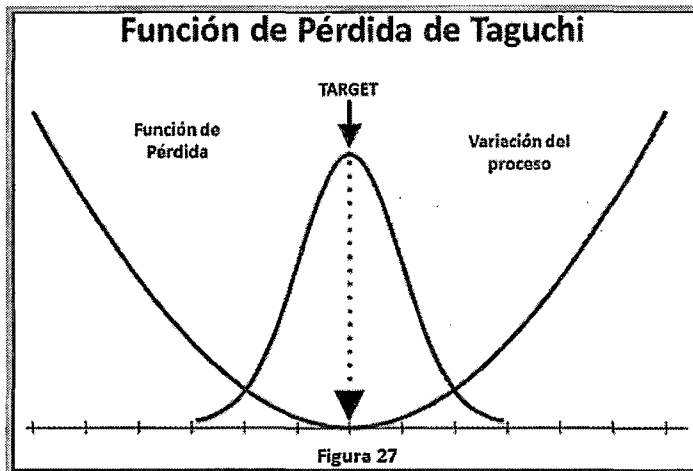
Método Taguchi

El sistema integrado de Ingeniería de Calidad del Dr. Genichi Taguchi es uno de los grandes logros en ingeniería del siglo XX. La contribución más de Taguchi, ha sido la combinación de métodos estadísticos y de ingeniería para conseguir rápidas mejoras en costos y calidad mediante la optimización del diseño de los productos y sus procesos de fabricación.

Taguchi se basó en las observaciones de Deming, que sostiene que el 85% de la No Calidad es atribuible a los procesos de la organización y sólo el 15% a los empleados o trabajadores involucrados en dichos procesos.

La función de pérdida de calidad, nos muestra la relación entre el total de pérdidas de la empresa con los defectos de calidad y su alcance. La pérdida crece tan grande como incrementa la variación. Taguchi cree que una función cuadrática provee una buena aproximación a las pérdidas. Las pérdidas incrementan dos veces el índice de la desviación del costo meta.¹²

Figura Nº 2.4: Función de Pérdida de Taguchi



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/genecal/genecal.shtml>

Los **conceptos básicos** que plantea el método Taguchi son:

1. La calidad debe diseñarse en el producto más que inspeccionarse en él y en su producción.
2. Se logra mejorar calidad al minimizar el desvío de un determinado estándar, es decir, al reducir la variación natural del proceso de ejecución.
3. El costo de calidad debe medirse como una función del desvío del estándar y las pérdidas deben determinarse en todo sistema relacionado.

¹² Saderra Jorba, Lluís. El secreto de la calidad japonesa: el diseño de experimentos clásico, Taguchi y Shainin. [En línea] Pág. 9

Filosofía KAIZEN

El término KAIZEN es relativamente nuevo. De acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: “Kai” que significa **cambio** y “Zen” que quiere decir **para mejorar**. Por lo que se puede decir que, “KAIZEN” es el “**cambio para mejorar**” o “**mejoramiento continuo**”, como comúnmente se le conoce.

KAIZEN se enfoca a la gente y a la estandarización de los procesos. Su práctica requiere de un equipo integrado por personal de producción, mantenimiento, calidad, ingeniería, compras y demás empleados que el equipo considere necesario. Con la filosofía de KAIZEN se cambia el orden dando prioridad a la Calidad y posteriormente a los costos y los plazos. Masaaki Imai, dice que se debe empezar por comprender el concepto de *Cambio*.¹³

El cambio de KAIZEN expresa la idea de una mejora constante en la empresa a través de cambios sensibles dirigidos a perfeccionar evolucionar y desarrollar tareas consiguiendo un incremento progresivo de la productividad y alcanzando un mayor nivel de satisfacción del cliente, además buscar una evolución continua a formas más eficientes de trabajar.

El pensamiento de KAIZEN está basado en una serie de principios que se pueden simplificar en estos cinco puntos:

¹³ Alcalde San Miguel, Pablo. Óp. Cit. Pág. 20

1. *Estandarización (Seiketsu)*: En muchas ocasiones el personal de la empresa realiza el mismo trabajo de forma distinta y siguiendo pautas diferentes.
2. *Disposición metódica (Seiri)*: Establece la necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible.
3. *Orden (Seiton)*. Exige que todos los recursos empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente.
4. *Limpieza (Seiso)*: Consiste en mantener todos los equipos y herramientas en un estado de conservación óptimo, así como en limpiar y ordenar las áreas de trabajo.
5. *Disciplina (Shitsuke)*: Debe asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprende y emplea los estándares y procedimientos establecidos.

Al momento de aplicar la estrategia KAIZEN es fundamental el uso de técnicas dirigidas a mejorar los índices de satisfacción y de productividad. Algunas de estas técnicas:

1. *Sistema de sugerencias*: Métodos para recoger y canalizar las ideas que aportan los trabajadores.
2. *Just in time (JIT)*: Sistema de gestión empresarial dirigida a la entrega del producto al cliente en los plazos exactos para eliminar los stocks de mercancías.

3. *Cero Defectos*: Concepto que define la mentalidad de "hacer bien las cosas a la primera".
4. *SMED (Sisle-Minute Exchange of Die)*: Sistema que permite reducir el tiempo de dedicación a los aparatos y medios materiales de trabajo.
5. *Orientación al cliente*: En este principio, es esencial resaltar que al hablar de cliente, se hace mención tanto en el cliente externo como en el interno.

2.2.4. Control Total de Calidad (CTC)

El control total de calidad puede definirse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente".¹⁴

El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de marketing, diseño, manufactura, inspección. Se sugiere que el CTC se respalde por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización es la calidad de los productos y su área de operaciones fuera el control de calidad.

¹⁴ Ramírez Padilla, Noel. Contabilidad Administración. Pág. 122

2.2.5. Círculos de Calidad

Se definen como, un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.¹⁵

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización.

2.3 COSTOS DE CALIDAD

2.3.1 Antecedentes de los Costos de Calidad

Después de la Segunda Guerra Mundial el mercado retoma el interés en la competitividad, tratando de optimizar las actividades de las organizaciones para obtener un producto final con la máxima calidad y el mínimo costo.

Las empresas entienden que el introducir la necesidad de prevenir sin esperar a que se detecten los errores en los procesos de producción, trae como resultado, que el costo final se disminuya.

El proceso de globalización de los mercados, ha logrado que la competencia entre países y entre empresas sea más intensa

¹⁵ Merli, Giorgio. La calidad total como herramienta de negocio [En línea] Pág.100

y exigente, y el hecho de que han ido surgiendo consumidores cada vez más educados, más exigentes y con un mayor número de opciones para satisfacer sus necesidades, ha sido uno de los puntos de presión que reciben las empresas para mejorar su competitividad y rentabilidad.

Al tratar de hacer las cosas bien, de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una forma óptima, las empresas logran la generación de calidad que encierra en sí, un costo de oportunidad.

Las correctas mediciones de los costos de calidad sirven como guía para los programas de la administración de calidad, además de que mostrarán señales de alerta sobre los problemas financieros relacionados con la calidad.

2.3.2. Costos de Calidad y su Clasificación

Los costos de calidad, en términos sencillos son la suma de los costos operativos de la calidad y los costos del aseguramiento de la calidad, que se relacionan específicamente con el logro o no del producto o con la calidad del servicio.

El concepto de costos de calidad implica la utilización de técnicas administrativas, encaminadas a cuantificar los esfuerzos de la organización y las áreas de oportunidad, en la misma para obtener niveles óptimos de calidad, utilizando los recursos disponibles de la forma más rentable.

Se considera costos de calidad aquellos costos necesarios para alcanzar la calidad, surgen por la baja calidad existente o que pudiera existir. Incluyen los costos directos por baja calidad para la empresa y los costos de calidad ocultos, por lo que los costos de calidad están asociados con la creación, identificación, reparación y prevención de defectos.¹⁶

Desde el punto vista pesimista se puede considerar a los costos de calidad como las ineficiencias o incumplimientos, los cuales son evitables, como por ejemplo: reprocesos, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención de quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros.

Otra definición planteada nos dice que “los costos de calidad son aquellos asociados con la prevención, identificación, reparación y rectificación de la calidad deficiente y con el costo de oportunidad de la pérdida de tiempo de producción y ventas, como resultado de una calidad pobre o deficiente”.

Los costos de calidad se clasifican en: **Prevención, Evaluación, Falla interna y Falla Externa.**¹⁷

Cuando existe la probabilidad de que las cosas puedan salir mal, una empresa incurre en los costos de prevención y evaluación (costos de control), estos se consideran como una inversión; cuando las cosas salen mal, se experimentan los costos de fallas (internas y externas) considerándolos como pérdidas.

¹⁶ Hansen y Mowen. Administración de Costos Contabilidad y Control. Pág. 116

¹⁷ Saldierna Gómez, Arturo. Óp. Cit. Pág. 49

Costos de Prevención

Son los costos en los que incurre una empresa para evitar y prevenir errores, fallas, desviaciones y/o defectos, durante cualquier etapa del proceso productivo, que desmeriten la calidad de éste. A medida que los costos de prevención se incrementan, se espera que los costos de falla disminuyan, de modo que se incurren en dichos costos para reducir el número de unidades que no se logran producir.

En resumen decimos que, "Son los costos que se incurre antes de empezar el proceso con el fin de minimizar los costos por productos defectuosos"¹⁸

Como ejemplos de elementos correspondientes a los costos de prevención, se pueden mencionar entre otros:

- ✦ Planificación, establecimiento y mantenimiento del Sistema de Calidad.
- ✦ Elaboración y revisión de especificaciones, procedimientos e instrucciones de trabajo
- ✦ Control de procesos
- ✦ Planificación de la producción
- ✦ Instrucción y capacitación del personal
- ✦ Auditorías internas del Sistema de Calidad
- ✦ Informes de calidad
- ✦ Círculos de Calidad
- ✦ Costos de instalación, calibración, mantenimiento, reparación e inspección de equipos utilizados en el proceso de producción.

¹⁸ Ramírez Padilla. David Noel. Óp. Cit. pág.128

La mejor manera en la que una empresa puede gastar en costos de calidad es invirtiendo en los costos de prevención.

Costos de Evaluación o de Detección

“Son gastos que la empresa debe contemplar para lograr que sus productos lleguen al mercado en condiciones de calidad predeterminadas”¹⁹

“Son los costos en que se incurre para determinar si los productos o servicios cumplen con sus requerimientos y especificaciones”²⁰

Son aquellos costos en que incurre la empresa, destinados a medir, verificar y evaluar la calidad de los materiales, partes, elementos, productos y/o procesos, así como para controlar y mantener la producción dentro de los niveles y especificaciones de calidad, previamente planificados y establecidos por el Sistema de Calidad y las normas aplicables.

Estos costos son incurridos durante y después de la producción pero antes de la venta. Las empresas presentan costos de evaluación para identificar productos defectuosos y para asegurarse que todas las unidades cumplen o exceden los requerimientos del cliente. Incurrir en estos costos no reduce los errores o previene que se presenten nuevamente los defectos, sólo se detectan los productos defectuosos antes de que sean entregados al cliente.

¹⁹ Océano Grupo Editorial. Contabilidad de Gestión presupuestaria y de costos. Pág. 946

²⁰ Ramírez Padilla, David Noel. Óp. cit. pág.128

Como ejemplo de costos de evaluación tenemos:

- ✚ Costos de inspección y prueba de materiales, producción en proceso y productos terminados.
- ✚ Inspecciones y ensayos finales.
- ✚ Evaluaciones externas (auditorías externas).
- ✚ Evaluaciones de diseño.
- ✚ Análisis e informes de inspección y pruebas de campo.
- ✚ Actividades de evaluación de la supervisión.
- ✚ Verificación de proveedores.

Costos por Fallas Internas

Son aquellos costos resultado del fallo, defecto o incumplimiento de los requisitos establecidos de los materiales, elementos, semi-productos, productos y/o servicios y cuyo fallo y/o defecto se detecta dentro de la empresa antes de la entrega del producto y/o servicio al cliente. Se incurre en este tipo de costos, como resultado de la pobre calidad detectada por las actividades de evaluación. Estos costos no se consideran como creadores de valor agregado y no es necesario incurrir en ellos.

Algunos costos por fallas internas son:

- ✚ Costos por acciones correctivas, en los que se invierte tiempo en buscar la causa de la falla y corregir el problema.
- ✚ Desperdicios (materiales, insumos y recursos humanos) generados por fallos o defectos.
- ✚ Retrabajos y Reinspecciones.
- ✚ Reparaciones.

- ✦ Costos incurridos en rediseñar el producto o el proceso (ajustes a la maquinaria, proceso por reparaciones o retrabados)
- ✦ Consultas técnicas con personal de la empresa y con personal especializado.
- ✦ Rechazos.

Los costos por fallas internas son los que “se producen antes de que el producto salga al mercado, generan costos de reproceso, reelaboración, desecho, etc., y bajos rendimientos por falta de control adecuado”²¹

Los costos de fallas internas son considerados como evitables y no se presentaran a menos que existan defectos.

Costos por Fallas Externas

Los costos por fallas externas son aquellos costos incurridos al rectificar los fallos o defectos en la calidad del producto y los que surgen por el incumplimiento de los requisitos de calidad establecidos y cuyo fallo se pone de manifiesto después de su entrega al cliente. También se consideran las ventas perdidas provenientes del mal desempeño de los productos o servicios entregados al cliente.

“Son aquellos costos que podrían ser evitados si no tuvieran defectos los productos o servicios prestados”²²

Estos costos incluyen:

²¹ Océano Grupo Editorial, Óp. Cit. Pág. 946

²² Ibid. 127

- ✦ Atención y solución de quejas del cliente.
- ✦ Ventas perdidas.
- ✦ Costos de imagen.
- ✦ Devoluciones y bonificaciones por pobre calidad.
- ✦ Servicio de garantías.
- ✦ Reparaciones y/o reemplazos.
- ✦ Responsabilidad del producto.
- ✦ Costos legales: juicios y demandas.
- ✦ Seguros.

Figura N° 2.5: Costos de Calidad

Componentes de los Costos de Calidad	
<u>Costos de Prevención</u>	<u>Costos de Evaluación (detección)</u>
Ingeniería de calidad	Inspección de materias primas
Capacitación y Reclutamiento del personal	Inspección de producción en proceso
Planeación y ejecución de programas de trabajo	Inspección del producto terminado
Auditorías y reportes de Calidad	Inspección de empaques
Diseño de nuevos procesos	Aceptación de producto
Diseño de nuevos equipos	Aceptación de Proceso
Círculos de Calidad	Evaluaciones al equipo
Estudios de rentabilidad	Laboratorios de inspección, medición y ensayo
Investigación de mercadotecnia	Análisis e informe de inspección
Certificación selección, evaluación de proveedores	Verificación continua de los proveedores
<u>Costos por Fallas Internas</u>	<u>Costos por Fallas Externas</u>
Desechos	Ventas perdidas (relacionadas con el desempeño)
Sub-utilización de equipos	Garantías
Retrabajo (reproceso)	Descuentos concedidos por defectos
Tiempo perdido (relacionado con defectos)	Responsabilidad de producto
Reinspección	Solución de quejas
Cambios de diseño	Costos Legales
Reparaciones	
Eliminación de rechazos	

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Establecimiento de un Sistema de Costos de Calidad

Un sistema de costos de calidad es una técnica contable y una herramienta administrativa que proporciona a la alta dirección los datos que le permiten identificar, clasificar, cuantificar monetariamente y jerarquizar las erogaciones de la empresa, a fin de medir en términos económicos las áreas de oportunidad y el impacto monetario de los avances del programa de mejora que está implementando la organización para optimizar los esfuerzos por lograr mejores niveles de calidad, costo y/o servicio que incrementen su competitividad y afirmen la permanencia de la misma en el mercado.²³

Las principales características de un sistema de costos de calidad son las siguientes:

- ✚ Resume en un sólo documento todos los costos de la organización y los expresa en unidades monetarias con el fin de facilitar a la alta dirección sobre los que tiene más impacto económico.

- ✚ Cada sistema de costos de calidad se implementa de acuerdo a las características del producto que se fabrica o del servicio principal que se presta, a la complejidad del proceso de fabricación o de la prestación del servicio principal, al uso que el cliente hace del producto o del servicio principal y al avance alcanzado por la empresa en el proceso de mejora de calidad.

²³ Saldierna Gómez, Arturo. Óp. Cit. Pág. 172

- ✦ El sistema de costos de calidad no puede por sí mismo reducir los costos y/o mejorar la calidad. Es solo una herramienta que permite a la alta dirección conocer la magnitud del problema de costos, determinar con precisión las áreas de oportunidad y evaluar monetariamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua de la calidad.
- ✦ En un sistema de costos de calidad, es más importante la coherencia que la exactitud, ya que es un indicador aproximado de las magnitudes y de las tendencias de los costos. Hasta un 10% de variabilidad en la exactitud de los datos es aceptable, siempre y cuando haya coherencia en los mismos y se incluyan las actividades y los costos más impactantes.
- ✦ La difusión del reporte de los costos de calidad es estrictamente interna y limitada a unos cuantos puestos de la organización, generalmente de la alta dirección. Dado que, al igual que el estado de resultados y el balance general, el reporte de los costos de calidad contiene datos confidenciales sobre la empresa, es conveniente limitar su difusión a aquellas personas que pueden aprobar o negociar acciones sistematizadas de corrección o de mejora.

2.3.3.1. Implementación de un Sistema de Costos de Calidad

El sistema de costos de calidad es un valioso instrumento, quizás el más impactante en épocas de crisis, mediante el cual la alta dirección puede identificar, definir, clasificar y evaluar en términos monetarios sus propios costos, tanto los de no-

calidad como los de calidad y actuar sobre aquellos que más le impacten. Por lo cual es muy importante que la gerencia, formalice y dirija personalmente el plan de creación, implementación y operación del sistema de costos de calidad.

Como **primer paso**, para una correcta y efectiva implementación de un sistema de costos de calidad, la integración del grupo de trabajo. Es la alta gerencia quien selecciona e integra el equipo responsable de la implementación de dicho sistema, adecuado a las necesidades de la empresa. Este grupo por lo general está compuesto por representantes de las áreas de producción, calidad, finanzas y un asesor externo principalmente. Este grupo es apoyado por las personas necesarias para recabar, integrar y reportar oportuna y confiablemente la información requerida.²⁴

Antes de que el grupo de trabajo de costos de calidad inicie sus actividades, deberá tener un proceso de capacitación general, así como de los temas de, mejora continua y sistema de costos de calidad.

La primera actividad del grupo de trabajo de costos de calidad consiste en elaborar un programa de actividades para la creación y la implementación del sistema propio de la empresa. El programa debe contener el objetivo y los conceptos del sistema de calidad; los costos que se incluirán en el sistema, así como los datos aportados por los sistemas de información de la empresa; las erogaciones que integran el total de cada costo, al igual que las subdivisiones de cada costo a fin de que proporcionen datos que faciliten la toma de

²⁴ Saldierna Gómez, Arturo. Óp. Cit. Pág. 174

decisiones; el sistema para la obtención de todos los costos, la matriz de los costos de calidad, además de los formatos para recabar los datos y para reportarlos, el nivel óptimo de los costos de calidad. También contendrá el diseño del sistema computacional y la cuantificación de la información, presentándose el primer reporte general de costos de calidad. Los datos no aportados por los sistemas de información de la empresa, se tendrán que generar.

Una vez elaborado el programa de actividades, es conveniente que el grupo de trabajo establezca el objetivo y defina los conceptos del sistema de costos de calidad de acuerdo con las necesidades específicas y la cultura organizacional de la empresa.

Después el grupo de trabajo identificará y seleccionará los costos que se incluirán en el sistema de costos de calidad, teniendo como ayuda los datos que aportan los sistemas de información de la empresa, tal es el caso de los reportes contables, los de costos, la balanza, los reportes de producción, los de ventas y los de calidad.

Se tiene los siguientes criterios para seleccionar los costos con lo que se iniciará el sistema:

- Iniciar incluyendo todos los costos que abarque una limitación establecida por el propio grupo de trabajo. En este criterio se incluye cualquier costo incurrido por detectar, prevenir, evaluar y/o corregir fallas en el producto, servicio y/o el proceso, así como por corregir trabajos defectuosos o un servicio mal formado. También se considera cualquier

costo incurrido por ayudar a las personas a que hagan bien su trabajo, determinar si la producción o el servicio es aceptable, los costos de más entre el consumo real de los insumos y los recursos necesarios para producir bien un producto, cualquier costo en el que se incurre para asegurar que los productos, los servicios, los sistemas y/o los procesos se hagan bien. Una ventaja de este criterio es que desde el principio se tiene una visión total de los mismos; y como desventaja es el que se trabaja administrativamente con varios costos que en un período largo de tiempo no podrán ser atacados por alguna acción de mejora.

- Iniciar con los costos más relevantes. Los costos relevantes son aquellos que tienen una mayor repercusión monetaria en los resultados operativos de la empresa. Una ventaja de este criterio es que los recursos de la empresa se avocan a disminuir y/o eliminar los costos que más impacto económico tienen sobre la operación de la organización; una desventaja es que, al iniciarse el sistema, la visión de total de los costos que se presente a la gerencia nunca será al 100%. En este caso, se recomienda establecer el sistema de costos por etapas:

- a) Costos cuantificables de alto impacto.
- b) Costos no cuantificables de alto impacto.
- c) Costos cuantificables de bajo impacto.
- d) Costos no cuantificables de bajo impacto.

- Iniciar incluyendo tantos costos como lo permita la capacidad de los ejecutivos y de los grupos de trabajo de la empresa para tomar acciones sistematizadas correctivas y/o

de mejora. Lo cual es una manera de ajustar las acciones correctivas y/o de mejora a la capacidad de los recursos de la empresa, mediante la aplicación de la técnica de Pareto.

- Iniciar con los costos cuyos datos se encuentran ya en los sistemas de información de la empresa. Es una forma práctica de iniciar un sistema de costos de calidad, su principal ventaja es el contar ya con los datos de los mismos, y cuya mayor desventaja es la comodidad de convertir poco a poco el sistema de costos de calidad en un sistema de costos contable y ortodoxo.

Una vez identificados y seleccionados los costos con los que se iniciará el sistema de costos de calidad, es conveniente definir cada uno de ellos de acuerdo al criterio que el grupo considere más conveniente para trabajar en su reducción. Algunas definiciones podrían ser:

- Desarrollo de proveedores.
- Mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo
- Estudios de mercado
- Capacitación
- Actualización de manuales.
- Inspección de materiales del producto, del servicio y/o del proceso.
- Desperdicio de insumos.
- Desperdicio de otros materiales de producción.
- Inventarios
- Tiempos improductivos

Una vez definido cada uno de los costos, es conveniente analizar los reportes de los sistemas de información de la empresa para identificar entre los datos que generan, aquellos relacionados con los costos que se incluirán al inicio del sistema de costos de calidad, así como la forma en que se subdividen, en que los recaban, evalúan y presentan.

Es conveniente establecer qué erogaciones integran el total de cada uno de los costos de calidad con que se iniciará el sistema de costos. Ya que se conocen los costos que se van a contemplar en el sistema, se debe establecer las subdivisiones de cada costo a fin de que proporcionen datos que faciliten la toma de decisiones. Los criterios tradicionales en que se subdividen y agrupan los datos de los costos generalmente son amplios y no llegan hasta las causas que los originan; razón por la cual se presenta la información oportuna y correctamente; pero de una manera tan amplia que no ayuda a la toma de decisiones.

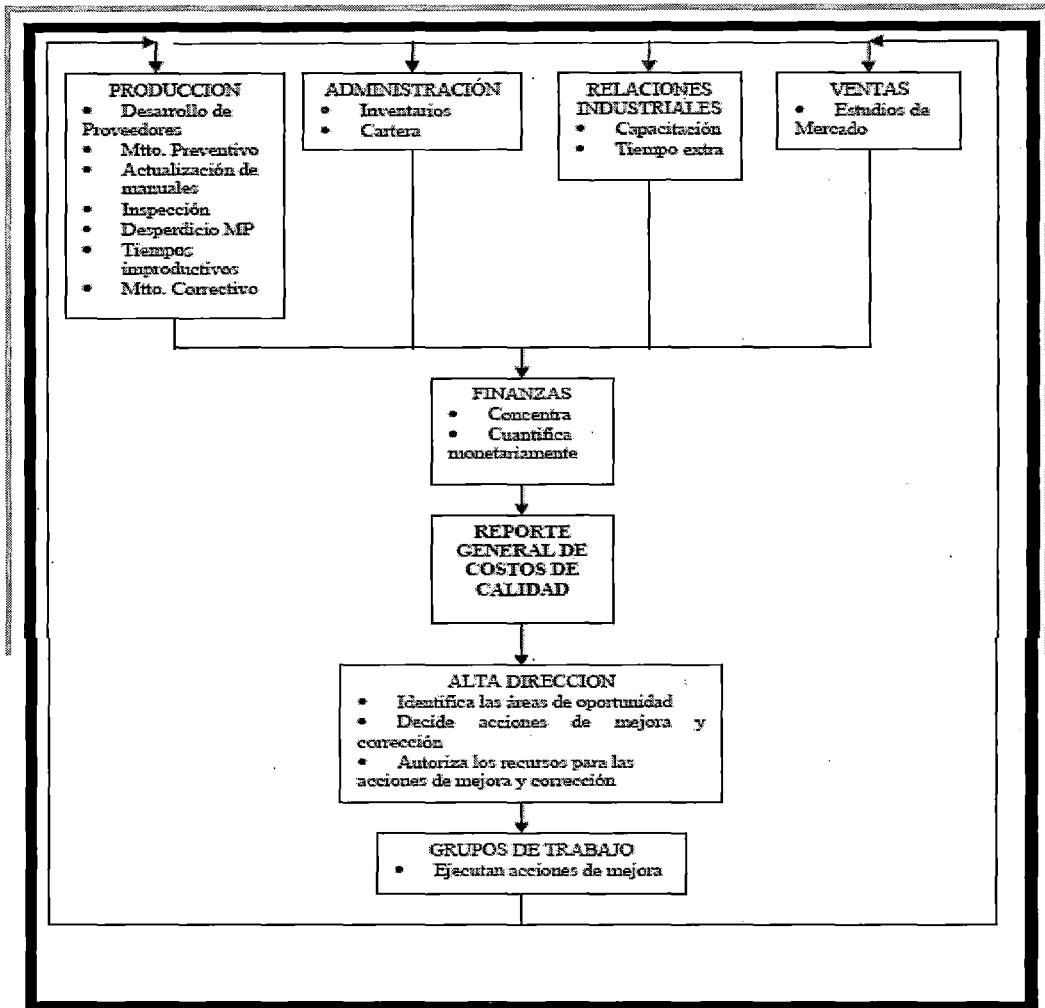
Una vez que se identificaron los datos aportados por los sistemas de información de la empresa, que se definieron las erogaciones que integran el total de cada uno y que se establecieron las subdivisiones de cada costo que será incluido en el inicio del sistema de costos de calidad, el grupo se evoca a generar los datos que requiere el sistema de costos de calidad y que no son proporcionados por ninguno de los sistemas de información de la empresa.

Ya que se tienen todos los datos (tanto los aportados por los sistemas y los generados), el paso a seguir es el adecuar toda esta información a los requerimientos del sistema, que

previamente fue diseñado para la obtención de todos los costos de calidad. Al realizar el diseño del sistema, se debe adecuar la información generada por los sistemas de información de la empresa y la información no generada por dichos sistemas, en ésta última se deberá de determinar la forma de recabar, procesar e incorporar la información necesaria. También se establecerán las fórmulas para la obtención de los costos de calidad.

Una vez puesto en marcha el sistema de costos de calidad, se podrá cuantificar la información y presentar el primer reporte general de costos de calidad. Para cuantificar la información generada, generalmente bastará con multiplicar las unidades en cada uno de los conceptos y de sus subdivisiones por el factor costo de cada unidad. Como los factores de costo son dinámicos y varían a través del tiempo, es conveniente crear un archivo de los mismos.

Figura N° 2.6: Diagrama de un sistema de costos de calidad



Fuente: Roca C Blas, Costos de calidad. Pág. 132

2.3.3.2. Análisis y Evaluación del Sistema de Costos de Calidad.

Una vez implementado el sistema de costos de calidad, se prepara un reporte en el cual se clasifican los costos de calidad definidos en el sistema y se comparan por departamentos, áreas o incluso proyectos. Esta tabla es utilizada por el departamento de contabilidad como un

reporte del periodo ya que muestra los elementos del costo que están siendo reportados por cada área.²⁵

Se deben medir por departamento los reportes originados por el sistema, para determinar en esta forma los errores, mermas, desperdicios, tiempos perdidos, etc., con los que está operando la empresa; esto facilitará el proceso de concientización del personal sobre la necesidad de llevar a cabo el mejoramiento y efectuar las correcciones que resulten procedentes, además de que se contará con un parámetro para conocer el avance que se lleva a cabo a este respecto.

Para efectos de medir el estado en que se encuentra la calidad en la empresa, se pueden tomar en consideración, entre otros, los siguientes aspectos:

- Tiempo empleado en la revisión y/o corrección de los trabajos.
- Número y porcentaje de errores cometidos en el trabajo.
- Volumen de desperdicios y faltantes de los recursos de la empresa.
- Volumen de artículos devueltos por los clientes.
- Demora en la información generada por las diversas áreas de la empresa.

Inicialmente, los datos presentados serán analizados en una primera instancia por el periodo de tiempo que representan y después serán examinados en su conjunto.

²⁵ Saldierna Gómez, Arturo. óp. cit. Pág. 176

El sistema de costos será eficiente en la medida en que cumpla con los requerimientos para los que fue creado e implementado. Se debe evaluar con cierta frecuencia, cada uno de dichos requerimientos y aplicar medidas sistematizadas de corrección o de mejora cuando éstas sean necesarias.

Las siguientes preguntas pueden servir de base para una correcta evaluación del sistema de costos de calidad de la empresa:²⁶

- ¿Permite identificar, clasificar, recabar, cuantificar monetariamente y jerarquizar de una forma oportuna y confiable las erogaciones de la empresa?
- ¿Permite medir en términos económicos las áreas de oportunidad para la reducción de los costos de la empresa?
- ¿Permite medir en términos económicos los avances del programa de mejora de la empresa?
- ¿Proporciona información adecuada para optimizar los esfuerzos de la empresa para lograr mejores niveles de calidad, costos y/o servicio?
- ¿Proporciona información adecuada para fundamentar las decisiones de acciones sistematizadas de mejora?

Es conveniente que la valuación del costo de calidad sea efectuada por el titular del área financiera, dado que por ser independiente de las áreas operativas, tiene el requisito de la imparcialidad u objetividad, lo que favorece a una valuación

²⁶ *Ibíd.* Pág. 176

justa, además de que conoce los costos que puedan asignarse a este respecto.²⁷

2.3.4. Cuantificación de los costos de calidad

Este es uno de los puntos más importante y a la vez más difíciles de llevar a cabo en el momento de implementar el sistema de costos de calidad. A continuación se plantea algunos de los métodos con lo que es posible calcular los costos tangibles e intangibles.

Métodos para el Cálculo de los Costos Tangibles de Calidad y de no Calidad

- ✦ Contabilidad por los documentos primarios.
- ✦ Partidas explícitas en los estados de resultados mensuales
- ✦ Cálculo y registro del costo por suceso.
- ✦ Técnica del costeo por actividades.

Contabilidad por los documentos primarios.

Consiste en que el responsable del departamento de contabilidad de la empresa, contabilice cada operación, y elabore el comprobante correspondiente de las operaciones corrientes que se realicen, inmediatamente después, en caso de que proceda se debe incluir el comprobante en las estadísticas referidas al sistema de costos de calidad.

Por ello, cada jefe de área al mismo tiempo que firma los documentos contables (facturas de terceros, vales de salidas

²⁷ Tapia Ayala, Francisco. El Contador Público y la productividad de la empresa. Pág. 82

de almacén, reportes de trabajo, etc.) debe escribir una nota aclaratoria en cada documento de manera que el contador pueda delimitar claramente que partidas están asociada a costos de calidad y proceder a realizar el correspondiente apunte contable en las cuentas estadísticas.

Partidas de gastos explícitas en los Estados Financieros.

Dentro del plan de cuentas de la contabilidad existen algunas cuentas en la que se registran hechos u operaciones que se identifican total o parcialmente con la clasificación de los costos de calidad. Como las siguientes:

✚ Costos Tangibles de Prevención:

- Gastos de Capacitación

✚ Costos Tangibles de Evaluación:

- Gastos de Capacitación

✚ Costos Tangibles por Fallas Internas:

- Mermas
- Deterioros
- Cuentas y efectos Incobrables
- No Depreciada
- Gastos por faltantes y perdidas

✚ Costos Tangibles por fallas externas:

- Mermas
- Deterioros
- Indemnizaciones a clientes
- Multas

Cálculo y Registro del costo por sucesos.

Este método consiste en hacer los cálculos de todos los gastos incurridos en los sucesos derivados de la mala calidad en la prestación del servicio al cliente.

Método de costeo por actividades (ABC).

El costeo ABC es una herramienta estratégica para la toma de decisiones porque permite a la empresa:²⁸

- Saber dónde se gana o pierde dinero
- Comprende cómo el costo de los procesos impacta en las utilidades.
- Conocer dónde cómo y porqué los recursos no han sido muy bien utilizados.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la mayoría de las actividades de costos de calidad no pueden ser identificadas claramente en el plan de cuentas de la contabilidad financiera, y estas se encuentran dentro de los diferentes elementos de costos-gastos de dicho plan de cuentas, es necesario emplear un método científico que nos permita extraer de los estados de resultados de la contabilidad financiera los costos y gastos de las actividades propias del sistema de gestión de la calidad. Para lograr este propósito se puede emplear la técnica de costeo por actividades (ABC). Para aplicar la primera fase de esta técnica de costeo, es necesario todo un proceso de preparación previo como el siguiente:²⁹

²⁸ Apaza Mesa, Mario. Costos ABC ABM y ABB, herramientas para incrementar la rentabilidad y la competitividad empresarial. Pág. 69

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos14/calculocontab/calculocontab.shtml>

- ✦ Definir si la aplicación del ABC se hará utilizando áreas de responsabilidad o agrupaciones de costos, además de hacer los ajustes correspondientes en cada caso.
- ✦ Análisis y revisión de la clasificación y registro de los gastos directos e indirectos de cada área de responsabilidad.
- ✦ Definición de las bases sobre la cual los gastos indirectos serán prorrateados o distribuidos entre las áreas de responsabilidad.
- ✦ Definir los inductores de costos de primer nivel.
- ✦ Preparar el sistema automatizado para calcular el costo de las actividades.

Una vez que el sistema de costeo por actividades, genera la información referente a los costos de calidad, la administración basada en actividades (ABM) la clasifica, en la información que agrega valor y en aquella que no, y conserva solo la primera, adecuándose este principio a la administración total de calidad.

Las actividades de falla interna y externa y sus costos asociados no agregan valor y deben eliminarse finalmente. Se dice que por la naturaleza dinámica de la administración total de calidad. Al principio se producen algunas unidades defectuosas y la empresa ha de continuar desarrollando actividades relacionadas con la falla.

Las actividades de prevención, desarrolladas con eficiencia, pueden clasificarse como de acumulación de valor y deben conservarse; sin embargo, quizá en un principio no se desarrollen con eficiencia, y la reducción y selección de

actividades se pueden usar para alcanzar el estado de valor agregado deseado. Las actividades de evaluación son más difíciles de determinar. La idea inicial puede ser clasificar todas las actividades de evaluación como de no-acumulación de valor; pero, en realidad, puede necesitarse algún nivel de estas actividades para no caer de nuevo en la situación anterior.

Cálculo de los costos Intangibles de la No Calidad.

Los costos intangibles, también denominados costos implícitos son aquellos que se calculan con criterios subjetivos y que no son registrados como costos en los sistemas de contabilidad. Teniendo en cuenta la importancia que se le atribuye a los costos Intangibles algunos autores consideran, que un sistema de costos de calidad para ser completo debe incluir un método o fórmula aunque sea aproximado para el cálculo de los mismos. *Los costos intangibles externos* por la mala calidad son, las pérdidas de posibles clientes y por tanto de ingresos futuros producto de la mala calidad.³⁰

2.3.5. Reportes de costos de Calidad

El que una empresa cuente con un adecuado sistema de informes de costos de calidad, es de vital importancia para lograr un control adecuado en el manejo de los costos de calidad.

³⁰ Saldierna Gómez, Arturo. Óp. Cit. Pág. 50

“Estos reportes deben informar con detalle los costos reales de calidad con el fin de que la administración esté informada de cuánto gasta en cada uno de los conceptos y manera en que cada uno repercute en las utilidades de la empresa.”³¹

Debe mostrar un listado detallado de costos de calidad reales por categoría. Un reporte de costos de calidad:

Primero, muestra cuánto se gasta en cada categoría de costos de calidad y su impacto financiero en las utilidades.

Segundo, presenta la distribución de costos de calidad por categoría, permitiendo que se evalúe la importancia relativa de éstas.

La relevancia financiera de los costos de calidad puede evaluarse con más facilidad si se expresan estos costos como un porcentaje de las ventas reales, teniendo presente que lo recomendable es que los costos de calidad representen el 2.5% de las ventas, este porcentaje variará de acuerdo a la visión y objetivos de la empresa.

Se recomienda, que cada costo de calidad tenga un reporte por separado (en su propia cuenta) para que así la información sea lo más clara y rápida de comprender, siendo ésta clasificación la fuente de información de los costos de calidad.

Un reporte de costos de calidad sólo será útil si su clasificación es comprendida, aceptada y si se puede usar el contenido del reporte de forma óptima. La clasificación más

³¹ Apaza Mesa, Mario, Óp. Cit. Pág. 666

usual, es la de establecer un sistema de reportes de costos de calidad por líneas de productos, por departamentos, por plantas o divisiones y por los periodos de tiempo de los reportes.

Figura N° 2.7: Ejemplo de Reporte de Costos de Calidad

Informe de costos de calidad al 31 de diciembre del 2003			
		COSTOS DE CALIDAD	% DE VENTAS
COSTOS DE PREVENCIÓN			
Estudio de proveedores.	295.00	1,197.00	5%
Revisión de equipos de cocina, insumos y materia prima	392.00		
Planificación de la calidad.	250.00		
Revisiones del proceso.	260.00		
COSTOS DE EVALUACION			
Inspección para determinar la conformidad de los platos	386.00	706.00	3%
Formación del personal de calidad	320.00		
COSTOS DE FALLAS INTERNAS			
Platos fallados.	610.00	1,686.00	7%
Demoras en la preparación de platos	584.00		
Bienes y equipos estropeados	492.00		
COSTOS DE FALLAS EXTERNAS			
Platos rechazados y devueltos.	421.00	1,144.00	5%
Análisis de las devoluciones	399.00		
Informe de fallos.	324.00		
TOTAL COSTOS DE CALIDAD		4,733.00	19%
VENTAS REALES		25000.00	100%

Fuente: Elaboración propia

Matriz de costos de calidad

La Matriz de costos de calidad es uno de los reportes más utilizados, porque permite un análisis por cada departamento de la organización y en los renglones por las categorías de los costos de calidad. La matriz de costos de calidad permite identificar y reconocer los efectos de cada acción sobre los costos de calidad, además de permitir que función o departamento presenta los costos de calidad más elevados.³²

En la matriz pueden expresarse los costos, en unidades monetarias (actuales o estimadas) o porcentajes relativos a los

³² Saldierna Gómez, Arturo. Óp. Cit. Pág. 131

montos invertidos en ellos. La base de cada periodo puede ser la inversión realizada el primer año en que se implementó el programa de calidad total.

Figura N° 2.8: Ejemplo de Matriz de Costo de Calidad

Matriz de Costos de Calidad							
	Ingeniería Diseño	Compras	Producción	Finanzas	Contabilidad	Otros	Total
C. Prevención Planeación de calidad Capacitación Otros							
C. Evaluación Inspección y Pruebas Instrumentos Otros							
C. Fallas Internas Desperdicio Retrabajo Otros							
C. Fallas Externas Devoluciones Recalls Otros							
Total							

Fuente: www.wikipedia.com.pe

2.3.6. Herramientas de Calidad

Para lograr documentar todo lo que respecta al logro de la calidad total, las empresas necesitan identificar los verdaderos problemas que ocurren en el área respecto a calidad, esto lo logran con la ayuda de diversas herramientas que se han diseñado para una correcta identificación de los problemas de calidad.³³

✦ *Análisis de Causa - Efecto*

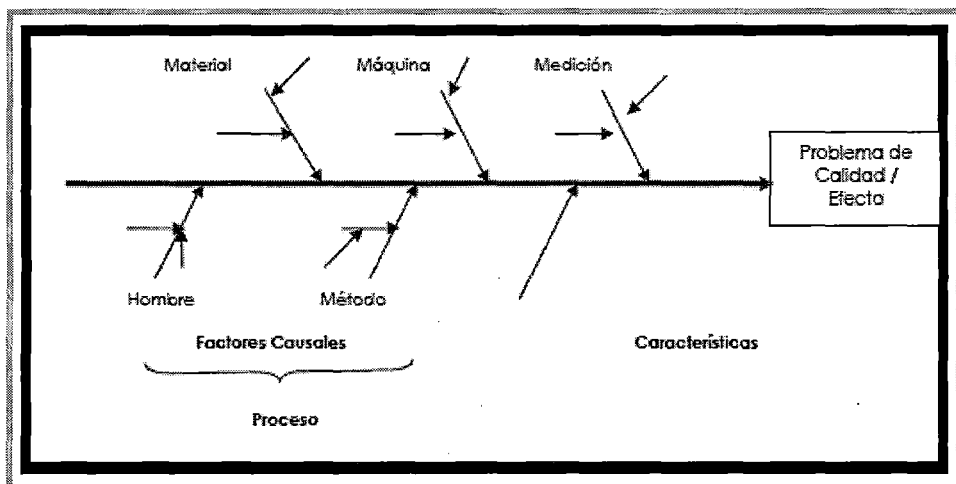
También es conocido como Diagrama Ishikawa o diagrama de espina de pescado (por su forma). Kaoru Ishikawa desarrolló el diagrama causa efecto, como una forma de reunir los factores más importantes que originan un problema.

³³ Alcalde San Miguel, Pablo. Óp. Cit. Pág.144

Se utiliza para poner en evidencia las muchas y diversas causas que pueden originar un problema, o en forma general, producir determinado efecto.

El diagrama espina de pescado se conforma por la espina central, la cual en el extremo derecho establecerá el problema a resolver, esta espina conectará las causas con los efectos, del problema de calidad; las flechas (espinas) que se conectan con la espina central describen las principales causas del problema; y las pequeñas ramificaciones que se desprenden y llegan a ellas son los factores que las originan.³⁴

Figura N° 2.9: Diagrama de causa y efecto



Fuente: www.wikipedia.com.pe

Permite vincular y analizar integradamente los procesos de gestión del proyecto y los procesos del producto en ejecución. El efecto y al mismo tiempo la meta del sistema, es alcanzar las características de calidad. Las palabras que aparecen en

³⁴ Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es control total de la calidad? Pág. 77

los extremos de las ramas son causas. En el control de calidad las causas dadas se llaman factores causales. Un conjunto de estos factores causales recibe el nombre de proceso. El término proceso no se limita al proceso fabril. El trabajo relacionado con diseño, compras, ventas, personal y administración también constituye procesos.

El proceso, o conjunto de factores causales son infinitos y tiene que controlarse a fin de obtener mejores productos y efectos. Este enfoque prevé los problemas y los evita antes de que ocurran, razón por la cual se denomina control de vanguardia.³⁵

✦ *Diagramas de Flujo*

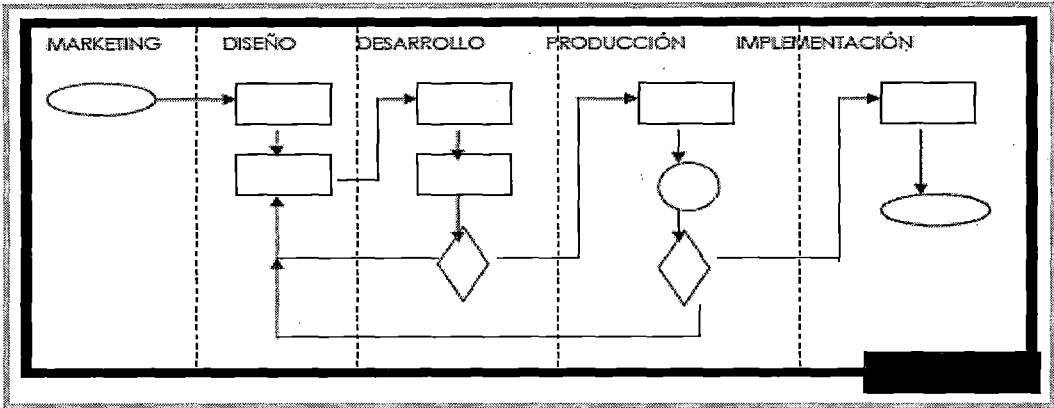
Esta herramienta permite visualizar el circuito que sigue el producto o servicio que se está desarrollando, así como la información y documentación necesarias para su ejecución, a medida que todos ellos atraviesan los diversos sectores que integran el mismo.³⁶

Esta verdadera hoja de ruta indica las actividades, los controles y los puntos de decisión aplicables en el proceso. Los diagramas de flujo ponen en evidencia actividades y controles del proceso que pueden estar fallando, o bien que son redundantes o erróneos.

³⁵ *Ibíd.* Pág. 78

³⁶ Alcalde San Miguel, Pablo. *Óp. Cit.* Pág.152

Figura N° 2.10: Diagramas de flujo

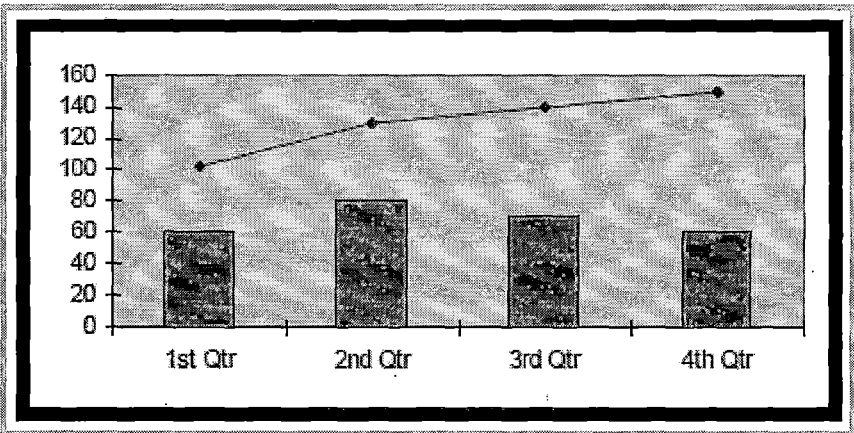


Fuente: www.Monografias.com.pe

📊 Análisis de Pareto

Es una forma de analizar datos, es decir, de identificar problemas realmente importantes. Esta herramienta clasifica diversos resultados en orden decreciente de ocurrencia.³⁷

Figura N° 2.11: Análisis de Pareto



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos12/indicado/indicado.shtml>

³⁷ Ibíd. Pág. 145

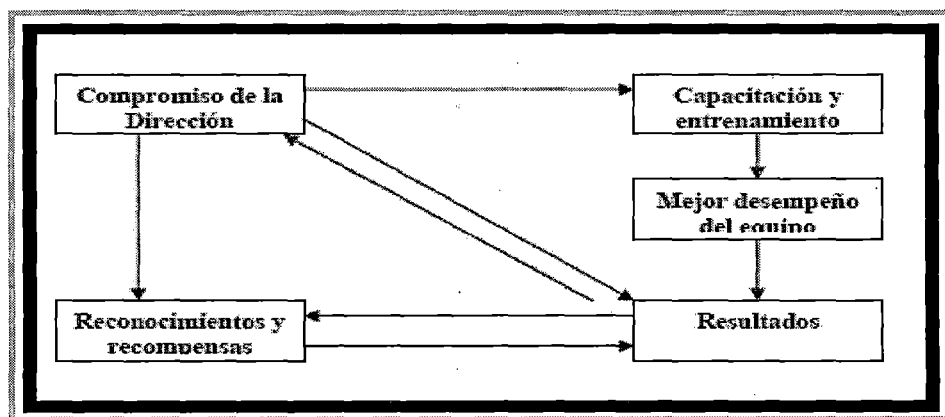
Aplicando el principio de la distribución desigual de las causas en el universo, este diagrama permite distinguir los “pocos vitales” de los “muchos triviales”. Los primeros son la causa del 80% de los resultados, mientras que los últimos del 20% restante.

Diagrama de interrelación

Este diagrama permite visualizar y organizar ideas relacionadas con un tema o problema y muestra las conexiones lógicas de causa y efecto entre los factores surgidos al utilizar el diagrama de afinidad.

Su aplicación va dirigida tanto a problemas técnicos, de gestión y organizativos de los proyectos, sobre todo cuando existen dificultades para llegar a las causas de raíz de un problema, puesto que sólo sus síntomas son evidentes. Aquellos factores sobre los que convergen un gran número de flechas, son llamados “factores importantes”.

Figura N° 2.12: Diagrama de Interrelación



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/genecal/genecal.shtml#HERRADMI>

1. *Diagrama de Flecha*

Este diagrama se usa para la planificación de tareas, con base a la secuencia y duración de las mismas. Es ampliamente utilizado en la planificación de plazos en proyectos.

Herramientas y Técnicas de innovación, creatividad y mejora continua

Es tipo de técnicas y herramientas sirven para generar y/o analizar información, para luego recabar datos e información que será utilizado para el desarrollo de la mejora continua.³⁸

Dentro de esta clasificación se encuentran:

a) Tormenta de Ideas (Brainstorming)

La tormenta de ideas es una manera simple de generar múltiple ideas dentro de un equipo de trabajo, con el objeto de identificar problemas, determinar las causas que los originan y proponer soluciones.³⁹

b) Despliegue de la función de calidad (QFD)

Esta herramienta es también conocida como QFD (Quality Function Deployment), es una metodología altamente estructurada que permite identificar, clasificar y ordenar por grado de importancia los requerimientos del cliente y los beneficios esperados de un determinado producto o servicio, de manera de correlacionar los factores y requerimientos correspondientes con el diseño y la elaboración de dicho producto o servicio.⁴⁰

³⁸ *Ibíd.* Pág. 142

³⁹ *Ibíd.* Pág. 142

⁴⁰ *Ibíd.* Pág. 143

CAPITULO III

GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS

La Gerencia Estratégica de costos (GEC) consiste en la utilización que la gerencia hace de la información de costos, para tomar decisiones que incrementen el valor de la empresa. La GEC resulta de la combinación de tres temas fundamentales: análisis de la cadena de valor, análisis de posicionamiento estratégico y análisis de causales de costos.

3.1. CADENA DE VALOR

La ventaja competitiva no puede examinarse tomando a la empresa en su totalidad, por lo cual surge la necesidad de dividirla en sus diferentes procesos y asignarle, a cada uno, los costos y activos correspondientes.⁴¹

Para establecer la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial específico. Indicando con la cadena genérica, las actividades de valor generales y con las individuales se identificarán la cadena de valor de la empresa en particular.

⁴¹ RAMIREZ PADILLA, David Noel. Óp. Cit. , Pág. 105

Por lo que el término de **cadena de valor** se puede entender como una forma de análisis y evaluación de todas las funciones de la actividad empresarial, mediante las cuales, se divide una empresa en sus partes constitutivas (producción, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información y la infraestructura), buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor.

La **cadena de valor** está definida como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor que se extienden por todos los procesos productivos y operativos de la empresa.⁴²

Las empresas para que sean competitivas necesitan que sus directivos identifiquen y eliminen actividades que no generan valor y para que sean rentables, éstos requieren información que les permita gestionar el costo de las actividades.

3.1.2 Actividades de la Cadena de Valor

La cadena de valor consiste en **actividades de valor y de margen**. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los elementos por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

⁴² Instituto Pacífico, Actualidad Empresarial Revista de Investigación y Negocios. 2da quincena de noviembre 2010, p.IV-2

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. También crea y usa la información (datos del comprador, parámetros de desempeño, estadísticas por fallas), así como activos financieros como inventario y cuentas por cobrar o compromisos como cuentas por pagar.

Las *actividades de valor* pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades **primarias** y actividades de **apoyo**.

Figura N° 3.1: Esquema de la cadena de valor



Fuente: www.gestiopolis.com.pe

Actividades Primarias

En las actividades primarias hay cinco categorías, relacionadas con la competencia en cualquier empresa de servicios. Cada

categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector servicios en particular y de la estrategia de la empresa.⁴³

c) *Logística de entrada*: incluye la compra y la entrada al almacén de los insumos, así como los requerimientos de materiales para el administrativo.⁴⁴ Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

d) *Operaciones*: son los pasos de los procesos productivos.⁴⁵ Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

e) *Mercadotecnia y Ventas*: incluyen las relaciones con clientes y el manejo de los precios de venta.⁴⁶ Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

⁴³ *Ibíd.* p.IV-2

⁴⁴ Ramírez Padilla, Noel. *Óp. Cit.* Pág. 106

⁴⁵ *Ibíd.* Pág. 106

⁴⁶ *Ibíd.* Pág. 106

f) *Servicio de post venta*: cubre el soporte que se da al cliente en la instalación, mantenimiento y, en general, el seguimiento a la relación empresa - cliente. ⁴⁷

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo implicadas en cualquier sector de servicios pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector de servicios dado. ⁴⁸

■ *Abastecimiento*: Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, dichos insumos incluyen materias primas, insumos y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. Como todas las actividades de valor, el abastecimiento emplea tecnología, como los procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación y sistemas de información. Tiende a esparcirse en toda la empresa.

El costo de las actividades de abastecimiento por sí mismas representan con frecuencia una porción pequeña, de los costos totales, pero con frecuencia tiene un impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación. Las

⁴⁷ *Ibíd.* Pág. 106

⁴⁸ Instituto Pacífico, *Óp. Cit.* p.IV-2

prácticas de compra mejoradas pueden afectar fuertemente el costo y la calidad de los insumos, así como a otras actividades asociadas con el recibo y uso de los insumos, y a la interacción con proveedores.

✚ *Desarrollo de Tecnología:* son los procesos de la operación normal o uso de tecnología avanzada.⁴⁹ Cada cadena de valor representa tecnología, conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso, tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo.

✚ *Administración de Recursos Humanos:* incluye el reclutamiento, entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.⁵⁰ Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Ocurren en diferentes partes de la empresa. Afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel de determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores industriales sostiene la clave de la ventaja competitiva.

⁴⁹ Ramírez Padilla, Noel. Óp. Cit. Pág. 107

⁵⁰ *Ibíd.* Pág. 107

✚ *Infraestructura de la Empresa:* cubre el departamento de contabilidad, el de asuntos legales, el de planeación y el de relaciones públicas, entre otros.⁵¹

3.2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El **posicionamiento estratégico** de acuerdo con este análisis de costos puede variar sensiblemente, según la manera de competir que haya elegido la empresa. De acuerdo con Porter una empresa puede competir, bien sea teniendo costos bajos (Liderazgo en Costos), o bien ofreciendo productos de superior calidad (diferenciación de productos).

Las empresas para que compitan en un mercado de alta competencia en precios, es fundamental contar con información precisa sobre el costo de ventas para determinar precios de venta, justificar inversiones de capital, eliminar o abrir líneas de productos y centros de distribución, promover el desarrollo de nuevos productos y buscar reducciones de costos, entre otras actividades, que le permitan mantenerse competitivos en el mercado y que a la vez generen las utilidades objetivo para el negocio.

“La esencia del pensamiento estratégico es el posicionamiento, es decir tomar posición frente al mercado y la competencia. Significa definir cómo deseo que me perciban los clientes, los competidores y la comunidad.”⁵²

⁵¹ *Ibíd.* Pág. 107

⁵² Instituto Pacífico, *Óp. Cit.* p.IV-3

Se describen tres principios claves que se deben observar en el posicionamiento estratégico, son:

1. La estrategia radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas. La posición estratégica emerge de tres fuentes distintas:

- Satisfacer pocas necesidades a una gran cantidad de clientes.
- Satisfacer una amplia gama de necesidades a unos pocos clientes.
- Satisfacer una amplia gama de necesidades a muchos clientes en un nicho del mercado.

2. La estrategia necesita de buen juicio para competir, es decir, diferenciar lo que no se debe hacer. Algunas actividades son incompatibles; así, la meta de un área puede ser realizada solo a expensas de otra.

3. La estrategia está inmersa en los procesos de la compañía. Esta sintonía se obtiene a través de la interacción de los procesos y la consolidación de unos con otros.

Por otra parte, a continuación se presenta un resumen de los Seis Principios del Posicionamiento Estratégico según Porter.

1. "Lo primero es tener la meta correcta: incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los

clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo".

2. "La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes".
3. "La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la compañía debe configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor".
4. "Las estrategias robustas involucran sacrificios. La compañía debe renunciar a algunos productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables".
- 5.- "La estrategia define cómo se relacionan todos los elementos de una compañía. Una estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía se refuercen mutuamente."
6. "La estrategia involucra continuidad de dirección. Una compañía debe definir distintivamente su propuesta de

valor, aún si esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades."

3.3. CAUSALES DE COSTOS

Las causales de costos están relacionados con el hecho de que los costos son causados o impulsados por muchos factores, los que se interrelacionan en forma compleja. Por lo tanto entender el comportamiento de los costos significa comprender la compleja reciprocidad del conjunto de las causales de costos que funcionan en una situación determinada.⁵³

En la contabilidad gerencial tradicional, el costo es básicamente función de una sola causal de costos: el volumen de producción. En la GEC, el volumen de producción como tal se considera que capta muy poco de la riqueza del comportamiento de los costos según esto, las causales de costos se dividen en dos grandes clases: Las causales estructurales y las causales básicas de ejecución.

Entre las causales básicas de ejecución se encuentra como mínimo las siguientes:

- ✦ Compromiso del grupo de trabajo.
- ✦ Gerencia de calidad total.
- ✦ Utilización de la capacidad.
- ✦ Eficiencia en la distribución de la planta.
- ✦ Configuración del producto.

⁵³ Ibíd. p.IV-3

- ✦ Aprovechamiento de los lazos existentes con los proveedores y/o clientes a través de la cadena de valores de la empresa.

Las causales estructurales de costos son las siguientes:

- ✦ *Escala*: Cuantía de la inversión a realizar en las áreas de fabricación, investigación, desarrollo y recursos de marketing.
- ✦ *Extensión*: Grado de integración vertical. La integración horizontal está más relacionada con la escala.
- ✦ *Experiencia*: Número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo de nuevo.
- ✦ *Tecnología*: Métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores de la empresa.
- ✦ *Complejidad*: Amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

Sin embargo cualesquiera que sean las causales de costos establecidas en la lista, las ideas claves son las siguientes:

- ✦ En el análisis estratégico, generalmente el volumen no es el mejor medio para explicar el comportamiento de costos.
- ✦ En un sentido estratégico, es mejor explicar la posición de costo en función de las opciones estructurales y de las habilidades de ejecución que configuran la posición competitiva de la empresa.
- ✦ Para cada causal de costos existe un marco individual de análisis de costos, el cual es decisivo para el entendimiento del posicionamiento de una compañía.

CAPITULO IV

COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE SERVICIOS

4.1. COMPETITIVIDAD

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad).⁵⁴

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad implica tres aspectos claves:

⁵⁴ <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

- ✦ La racionalidad económica para que los recursos de la empresa se gestionen bajo criterios económicos, para alcanzar una gran productividad.
- ✦ Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno ya que la empresa tiene que responder de manera rápida y flexible a sus mercados, sino puede ser desplazada por otros competidores.
- ✦ Capacidad de dirección y organización para conseguir elevar la eficiencia de la empresa.

La Competitividad y la Estrategia Empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.⁵⁵

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades

⁵⁵http://206.132.98.197/conferencias_empresariales/conferencias%202007/mes%20de%20mayo/Competitividad%20y%20Estrat%C3%A9gia%20Empresarial.pdf

que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

4.2. GESTIÓN DE SERVICIOS

Para abordar el tema de gestión de servicio se debe empezar definiendo ¿qué es servicios?

¿Qué son los servicios?

Se define los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"⁵⁶

Normalmente se empezaría diciendo que los servicios son intangibles o que existen empresas de servicios y otras de manufactura pero el restaurante es un modelo que encierra las dos opciones: en términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. Pero en un sentido amplio de su definición, comprenden una extensa gama de industrias.

Los servicios no sólo son prestados por las empresas de servicios, sino que también son parte integral de las ofertas de muchos de los productores de bienes manufacturados. Por ejemplo, cuando la industria de comida se clasifica dentro de los servicios también cuenta con muchos componentes tangibles, entre ellos los alimentos y el empaque. La diferencia básica entre los productos y servicios, que se cita universalmente, es la intangibilidad.

⁵⁶ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos, ni tocarlos de la misma forma en la que se puede percibir los bienes tangibles.

Por otro lado, **Un restaurante** es una entidad sumamente compleja, especialmente porque ofrece un producto al detalle en conjunto con un servicio que a pesar de reflejarse en la preparación y sabor de los alimentos se distingue también por la forma y la calidad en la que se presta o provee el servicio. Es decir, el restaurante es una entidad que tiene una parte de industria gastronómica que se distingue por la calidad en la preparación de los alimentos y que sobresale por su entorno de servicio.

Dicho de otro modo, es un “establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo. Un restaurante (o restaurant como también puede conocerse) es un espacio público ya que cualquier persona puede acceder a él. Sin embargo, no es una entidad de bien público ya que el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio”.⁵⁷

Gestión de servicios

“Teniendo presente que servicio es cualquier actividad o beneficio que un área necesidades, que en ocasiones no están unidas a la venta de un producto u otro servicio y para producirlo se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. La Gestión de servicios por lo tanto, es aquella que

⁵⁷ <http://www.definicionabc.com/social/restaurante.php>

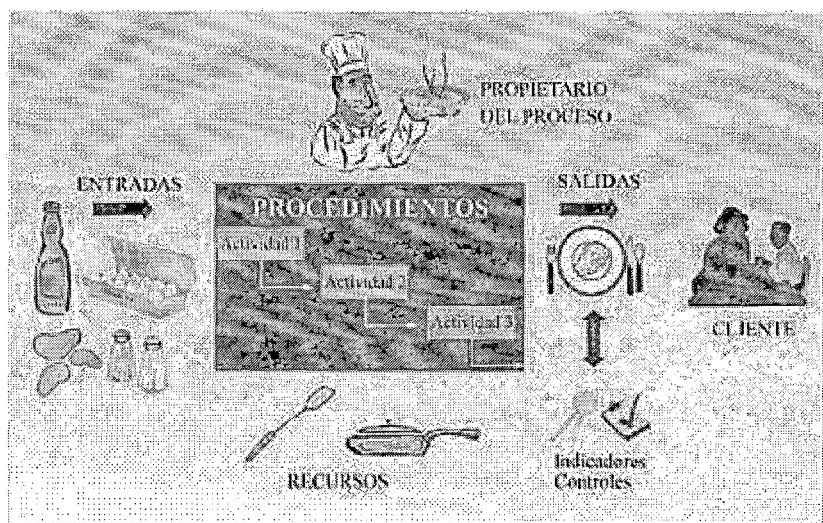
administra, maneja, y gerencia la prestación de esas actividades o beneficios señalados.”⁵⁸

La Gestión de Servicio de alta calidad es una disciplina basada en procesos, enfocada en alinear los servicios de proporcionados con las necesidades de las empresas, poniendo énfasis en los beneficios que puede percibir el cliente final.

Procesos

Partiendo de que un proceso es una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los input en un output. Un proceso de trabajo incorpora valor a los inputs transformándolos para producir algo nuevo. No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio.

Figura N° 4.1: Esquema de un proceso



Fuente: Alcalde San Miguel, Pablo. Calidad. [En línea] Pág. 91

⁵⁸ Mora Vanegas, Carlos. Pequeñas y medianas empresas. PYME. Pág. 6

Procesos y procedimientos

Se los puede diferenciar básicamente en que un procedimiento permite que se realice una actividad (y si es un procedimiento documentado existe un soporte documental), mientras que un proceso permite que se consiga un resultado, no obstante las actividades que componen un proceso se pueden explicar a través de un procedimiento documentado, ahí se acaba el parecido.⁵⁹

Diseño de Procesos

Para definir si los procesos y/o sus actividades componentes son necesarias o son exigencias internas de la empresa representan la relevancia de esta filosofía, hay que destacar lo siguiente:

- ✦ Agregan Valor al negocio o al cliente.
- ✦ Pueden realizarse de otra manera.
- ✦ Están distribuidas adecuadamente dentro de la empresa.
- ✦ Ayudan al logro y consecución de los objetivos de la empresa.

Identificación y secuencia de los procesos “Mapa de Procesos”

Hay que recalcar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debe centrar en identificar y gestionar de manera apropiada. Por ello sería

⁵⁹ Alcalde San Miguel, Pablo. Óp. Cit. Pág. 91

necesario definir cuáles de los procesos son significativos para que sean parte de la estructura y a qué nivel de detalle.

La identificación y selección debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. La manera más eficiente para reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos y con la finalidad de interpretar el mismo, es necesario definir las agrupaciones en las que se puede encajar los procesos identificados.

✦ **Procesos estratégicos**, Se refiere fundamentalmente a procesos de planificación y otros ligados a factores clave o estratégicos, es decir son los procesos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.

✦ **Procesos Operativos** se conoce como aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación de servicio. Son los procesos de línea.

✦ **Procesos de Apoyo** se conoce como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Características y Estructura del Manual de Procesos

En toda empresa que encamine sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de sus usuarios requiere identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, ideando acciones que favorezcan las prácticas que llevan a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y ayuden a conservar la cultura de calidad y servicio al cliente.

En el manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores; así como la definición de términos usados en la empresa y la bitácora de registro de cambios. Para que este manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos.⁶⁰

Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos a través de la simplificación y modernización de sus funciones y, al mismo tiempo asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que: eliminen errores, minimicen las demoras, maximicen el uso de los activos, promuevan el entendimiento, sean fáciles de emplear, sean amistosos con el cliente, sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes, proporcionan a la organización una ventaja competitiva y reduzca el exceso de personal.

⁶⁰ Club Planeta, "Trabajo" [en línea]. "Manual de procesos y la calidad".

Representación gráfica de los procesos

Los **Diagramas de Flujo** representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada.

✦ **Diagrama de bloque.-** es el tipo más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo. Este proporciona una visión rápida no compleja del proceso.

✦ **Símbolos estándares para el diagrama de flujo.-** los diagramas de flujo más efectivos sólo utilizan símbolos estándares, ampliamente conocidos.⁶¹

Descripción de las actividades

La descripción de las actividades de un proceso se puede ejercer por medio de un diagrama, en el cual se representan las actividades o tareas de manera gráfica e interrelacionada entre sí.

Los diagramas facilitan la interpretación de las actividades o tareas en su conjunto, gracias a que se puede obtener una percepción visual del flujo y la secuencia de los mismos, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los limitantes del mismo.

Cómo se ha descrito, el mejorar los procesos o cambiar a una empresa a una orientación por procesos es altamente beneficioso, especialmente porque le dota a la empresa de un factor que le da singularidad y que sin lugar a dudas le permitirá ser más competitiva e inclusive generar una clara ventaja competitiva. Esa singularidad se la define como **calidad**, esta palabra sinónimo de excelencia dota al

⁶¹ Harrington, H James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Pág. 115

restaurante de la confianza entre el cliente-empresa, y esta relación crea un ambiente que permite un desarrollo armónico y beneficioso entre la empresa, mercado y clientes.

Figura N° 4.1: Símbolos estándares para los diagramas de flujo



Los bienes y servicios de alta calidad proporcionan a una empresa una ventaja competitiva. La alta calidad reduce los costos debido a la eliminación de rechazo, reproceso y mermas, incrementa la rentabilidad, las utilidades y otras medidas del éxito. Lo más importante es que la alta calidad genera clientes satisfechos, quienes recompensan a la

organización con una adopción continua y publicidad verbal favorable.⁶²

¿Qué significa satisfacción del cliente?

“Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo”.

En términos menos técnicos se puede decir que satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio.

⁶² Evans, James y otros. Administración y Control de la Calidad. Pág. 3.

CAPITULO V

GESTIÓN DE SERVICIOS EN RESTAURANTES TURÍSTICOS DE LA PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS

Por **restaurante turístico** se conoce a los establecimientos que se dedican principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de una determinada Región, así como la difusión de las costumbres folklóricas y artesanales. Siendo éstos clasificados en categorías y/o rangos a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos.

Existen un total de veinticinco (25) establecimientos de Restaurantes Turísticos en la Provincia de Andahuaylas. Según información de los municipios, el 100% de éstos cuentan con los requisitos exigidos para su normal funcionamiento. El 96% está especializado en la comida regional ofreciendo solo cuyes y chicharrones, mientras el 4% está especializado en comida regional y criolla.

La Dirección Regional de Turismo - Apurímac (DIRCETUR), entidad reguladora de estos restaurantes, es la que establece una serie de

requisitos particulares que deben cumplir los restaurantes turísticos de acuerdo a la categoría en la que se encuentren, tal es así que catorce Restaurantes Turísticos están inscritos.

Restaurantes turísticos 1 tenedor

Condiciones Generales

Dependencias e Instalaciones de Uso General:

- Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros con inodoro y lavatorio.
- Se contará con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de protección contra incendios, siniestros y accidentes de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.

Instalaciones de Servicio:

- Cocina.- Los muros, pisos y techos estarán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza.

Personal:

- No estará obligado a llevar uniforme en su integridad, sin embargo, deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.

Restaurantes turísticos 2 tenedores

Condiciones Generales

- Las instalaciones, acabados de todos los ambientes de uso general, mobiliarios, elementos decorativos y menaje a utilizar deben estar en buenas condiciones para prestar un buen servicio.
- Se contará con medios de acceso, escaleras y pasadizos, las mismas que serán en condiciones del restaurante de 1 tenedor.

Condiciones Particulares

Dependencias e Instalaciones de Uso General.

- Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros, que dispongan de inodoros, urinarios y lavatorios.
- Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo la adecuada circulación de las personas.

Instalaciones de servicio:

- Cocina.- Además de las condiciones de la categoría 01, tendrá refrigerador y campanas, extractoras.

Personal:

- Capacitado y/o con experiencia. No estará obligado a llevar uniforme en su integridad. Sin embargo deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.

Restaurantes turísticos 3 tenedores

Condiciones Generales

- Además de los tres primeros párrafos de la categoría de dos tenedores contará con:
- Vajilla, cristalería y cubiertos estarán en buena calidad y en perfecto estado de conservación.

Condiciones Particulares

Dependencias e instalaciones de uso general:

- Ingreso.- Uno principal y otro de servicio.
- Recepción.- Contará con servicio telefónico y con servicios higiénicos.
- Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros.

- **Estar de Espera y Bar.-** Su área mínima será equivalente al 15% del área del comedor y será independiente de los ambientes de comedor.
- **Comedor.-** La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo una adecuada circulación de las personas.
- **Ventilación.-** Contará con el equipo adecuado en todas las instalaciones del establecimiento.

Instalaciones de Servicio:

- **Cocina.-** Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Los muros, pisos y techos serán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores se deberá establecer una comunicación rápida y funcional.
- **Sistemas de conservación de alimentos.** Se dispondrán de agua fría y caliente así como de campanas extractoras y refrigeradores.
- **Servicios higiénicos para el personal de servicio.**

Personal:

- Jefe de cocina capacitado y/o con experiencia
- Jefe de comedor capacitado y/o con experiencia
- Personal subalterno capacitado y/o con experiencia debidamente uniformado.

Estas condiciones que consideramos mínimas para el desarrollo de las operaciones de los restaurantes no son del todo cumplidas, repercutiendo de manera negativa en la gestión de servicios de estos establecimientos.

En la actualidad la mayoría de los restaurantes no cuenta con una estructura claramente definida que le permita estandarizar sus actividades para generar productos de mejor calidad.

En la intención de mejorar sus servicios están incurriendo en costos por problemas que se resume en:

- **Falta de buena atención y trato al cliente**
- **Mozos esporádicos, sin instrucción y/o capacitación**

No existe un manejo adecuado de este valioso recurso, podemos afirmar que la selección de personal es improvisada y poco calificada. Es notorio la desmotivación ya sea de aspecto económico como afectiva. Los empleados manejan una imagen desagradable, demostrando poco cuidado personal y mal manejo de los alimentos, lo cual perjudica la percepción del cliente hacia el negocio.

- **Limitada variedad de platos típicos**

En su gran mayoría estos establecimientos no ofrecen una gama de platos típicos, normalmente se encuentran platos como Cuy chactado y chicharrón de chancho.

- **Demora en el servicio en un tiempo no razonable**

Al concurrir a los restaurantes turísticos, la sorpresa es esperar un tiempo no razonable para degustar de un pedido, lo que ocasiona una actitud de descontentamiento e indiferencia por parte del consumidor.

- **Devolución de platos por la mala preparación por el uso de insumos de baja calidad, desperdicios de insumos**

Se puede observar en la presentación de los platos que algunos insumos que componen la comida no cumplen con un estándar de calidad, como por ejemplo: papas pequeñas y gusanadas, mote semi cocidos, carnes no cocidas, cebollas y lechugas no bien lavadas.

- **Tecnología**

Se evidencia que la tecnología en la producción es artesanal, el personal no cuenta en el tiempo preciso con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia.

- **Marketing**

Las promociones y publicidad son esporádicas, no tienen el impacto esperado porque el plan de mercadeo es aplicado de forma experimental sin medición de resultados generando un desperdicio de recursos. En general la medición de la satisfacción de los clientes es limitada lo cual no permite reconocer sus necesidades y sobretodo valorar sus reclamos.

- **Administrativo**

Debido a que la mayoría de estos restaurantes son negocios familiares presenta graves problemas de centralización en la administración, lo cual no permite que el negocio y sus empleados se desarrollen en conjunto, esto lo podríamos resumir en la falta de una estructura o modelo de gestión organizacional que permita en primer lugar descentralizar la toma de decisiones y por otro lado se puedan crear manuales administrativos, de producción y de servicio que permitan que sus procesos sean desarrollados con eficiencia y efectividad.

Por otro lado también es vital que se le dé un manejo más técnico a los **recursos económicos**, ya que no existe un manejo presupuestario de los mismos, lo cual genera estancamiento en los procesos productivos y en el desarrollo de nuevos proyectos o mejora de los ya existentes. Por otro lado; estos **costos de calidad**

no están siendo cuantificados de manera razonable en los resultados económicos de la empresa; se desconoce la magnitud de ellas, y por ello no se están tomando decisiones acertadas cada vez que se quiera invertir en calidad de sus servicios.

La calidad en los servicios

Hoy todas las empresas han de ser consideradas de servicios y por tanto necesitan contar con una gestión orientada a la satisfacción del cliente.

La improvisación en el trato con clientes internos y externos tiene, necesariamente, que dar paso a la tecnificación de las relaciones interpersonales.

Para poder mejorar el servicio se debe medir su calidad antes de realizar cambios, por lo que deberá estar suficientemente clarificado el concepto de medida de la calidad en el servicio. Es decir se deben cuantificar los costos incurridos en la calidad.

Los clientes juzgan la calidad de los servicios con base en las percepciones sobre la calidad técnica y en el modo cómo se entregó el resultado. La calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. En los casos como el del restaurante que ofrecen el servicio al cliente o los servicios en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio también puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente.

Al implantar un sistema de calidad es fundamental determinar los principales procesos de trabajo que se realizan en los restaurantes. La correcta y eficaz definición de dichos procesos nos aportará dos grandes beneficios: el primero, que todo el personal involucrado puede aportar mejoras y ser consciente del alcance del trabajo. Y segundo, que se establecen las bases para producir un producto o servicio exento de errores. No obstante, cuando llegan los momentos

de la verdad, en los que se ejecuta el proceso, se suceden determinados errores y resultados imprevistos. Por ello, es fundamental establecer mecanismos de prevención de errores potenciales, que actúen conjuntamente con los procesos de trabajo, y nos permitan ofrecer al cliente final unas garantías de producto y servicio superiores a la media del mercado.

El sistema de costos de calidad ofrece a los restaurantes turísticos una serie de requisitos de obligado cumplimiento que permita estandarizar su producción y generación de servicios de excelencia dirigidos al cliente, permitiendo también resaltar y conservar el reconocimiento que posee en la actualidad en cuanto a su nombre y el sabor de sus productos alimenticios que lo ha mantenido desde su fundación, reconocimiento por el cual llegan consumidores locales, nacionales e internacionales. Por ende es fundamental que ese sabor del producto tan distinguido a través de los años se respalde con un servicio y presentación de calidad.

Actualmente todo sistema de calidad dispone de una herramienta de autoevaluación que permitirá conocer cómo está la empresa de preparados respecto a la norma que rige el sistema.

Para que un plato llegue a la mesa del cliente en perfectas condiciones visuales y de sabor es necesario que previamente se hayan llevado a cabo una serie de tareas organizadas en el tiempo y en su ejecución. Pues bien, las tareas que habitualmente llevamos a cabo las podemos plasmar en lo que llamamos el mapa de procesos, y que responde a la pregunta ¿Qué trabajos realizamos en el restaurante día a día para que nuestro producto o servicio llegue al cliente en condiciones excelentes?

Todo sistema de calidad se basa en las personas, podemos tener maravillosos manuales de trabajo que lucen en las estanterías, pero si no conseguimos que nuestro equipo de trabajo crea en la

excelencia no alcanzaremos nunca los resultados adecuados. Por ello es necesario explicar a nuestro equipo las dificultades y las ventajas, lo que esperamos de ellos, y los resultados que obtendremos una vez implementado el sistema.

Una aportación fundamental de los sistemas de calidad es la descentralización, el saber delegar, y ser plenamente responsable de lo que se espera en cada puesto de trabajo es básico para que el sistema se sustente en el tiempo. La creación de equipos de mejora, que sean capaces de resolver internamente los problemas identificados en los procesos, es el primer paso para una descentralización eficaz

Resulta determinante que todo el esfuerzo hecho se plasme en resultados medibles y observables. No sólo en el incremento de los niveles de facturación sino, en menos errores en los procesos de trabajo, una mayor satisfacción de los clientes, o una reducción del estrés del equipo de trabajo, entre otros, resultados que se observarán en los reportes de costos de calidad.

La administración de los restaurantes turísticos requiere un modelo administrativo y un sistema de costos de calidad para mejorar el manejo y organización de su negocio, que ayudarán con su mejora continua y sobretodo conseguirán que el negocio optimice su cultura corporativa, servicio al cliente, administración y en general tenga un reconocimiento apegado a la calidad que respalden su marca.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

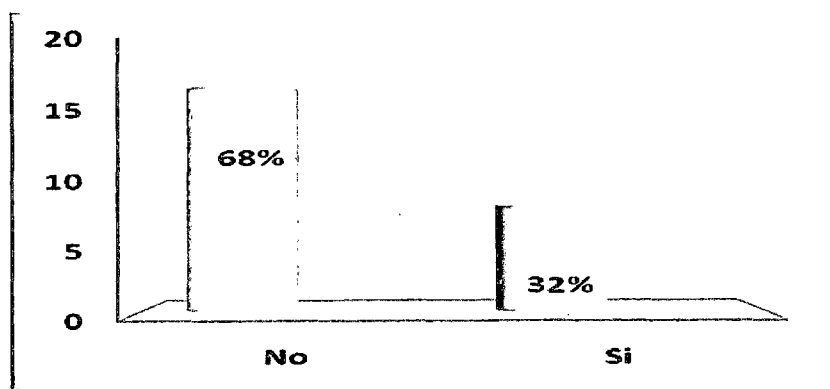
6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO.

1. ¿Cuenta con un Organigrama estructural y funcional?

Tabla N° 6.1.1

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
No	17	68.00%
Si	8	32.00%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.1



INTERPRETACIÓN

El 68.00% de los encuestados expresaron que los restaurantes turísticos no cuentan con un Organigrama Estructural, mientras el 32.00% de los encuestados manifestaron que los restaurantes turísticos cuentan con un Organigrama Estructural.

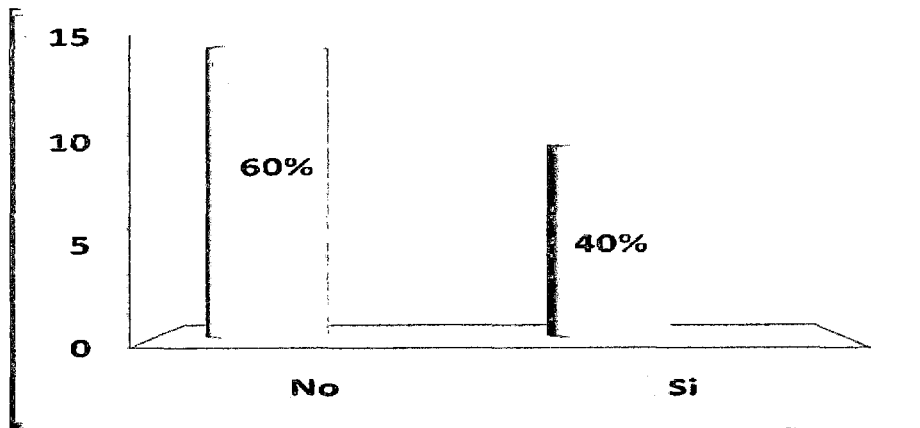
En apreciación de los encuestados, los restaurantes turísticos no cuentan con un Organigrama Estructural.

2. ¿Tiene un Manual de procedimientos (estudio y compra de insumos, estudio de proveedores, selección de personal, precio, etc.) que permita un adecuado proceso productivo?

Tabla N° 6.1.2

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
No	15	60%
Si	10	40%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.2



INTERPRETACIÓN

El 60% de los encuestados respondieron que los restaurantes turísticos no tienen un Manual de procedimientos que permita un adecuado proceso productivo, mientras que el 40% de los encuestados respondieron que tienen un Manual de procedimientos.

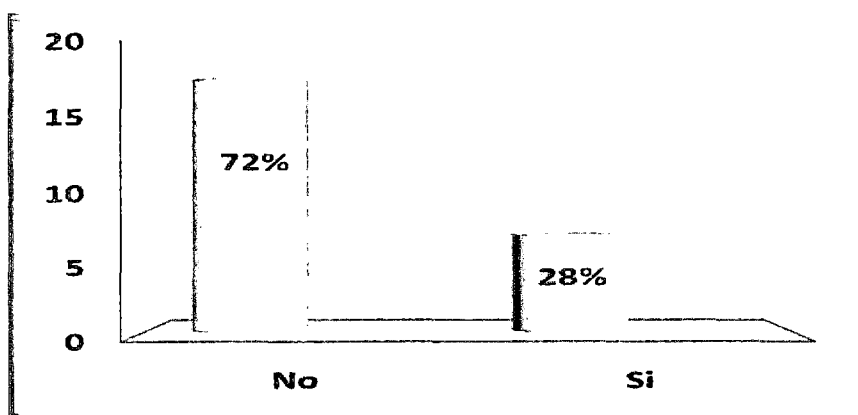
En apreciación de los encuestados, los restaurantes turísticos no tienen un Manual de procedimientos.

3. ¿Se realiza controles internos dentro de su empresa?

Tabla N° 6.1.3

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
No	18	72%
Si	7	28%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.3



INTERPRETACIÓN

El 72.00% de los encuestados expresaron que no se realizan controles internos en los restaurantes turísticos, mientras el 28.00% de los encuestados manifestaron que realizan controles internos.

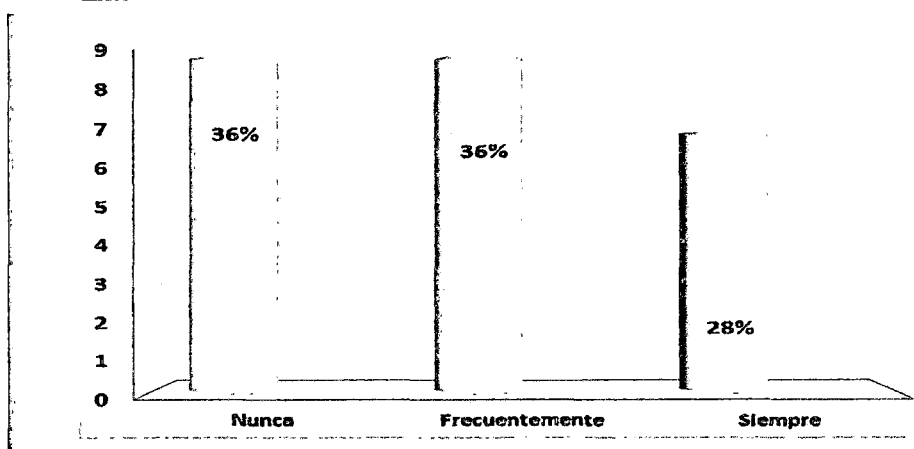
En opinión de los encuestados, los restaurantes turísticos no realizan controles internos.

4. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación el personal que labora en su empresa?

Tabla N° 6.1.4

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Nunca	9	36%
Frecuentemente	9	36%
Siempre	7	28%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.4



INTERPRETACIÓN

El 36.00% de los encuestados revelaron que nunca recibe capacitación el personal que labora en los restaurantes turísticos, mientras que el 36% de los encuestados manifestaron que frecuentemente capacitan a su personal y el 20% expresaron que frecuentemente recibe capacitación el personal.

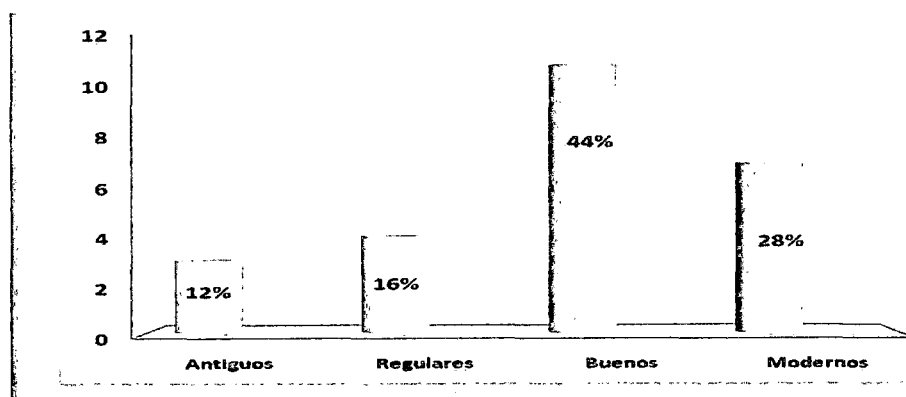
En expresión de los encuestados, el personal que labora en los restaurantes turísticos nunca recibe capacitación.

5. ¿Cómo califica a los equipos que tiene en el área de cocina para la preparación de los alimentos?

Tabla N° 6.1.5

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Antiguos	3	12%
Regulares	4	16%
Buenos	11	44%
Modernos	7	28%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.5



INTERPRETACIÓN

El 44.00% de los encuestados expresaron que los equipos con que cuenta los restaurantes turísticos para la preparación de platos gastronómicos son buenos, mientras el 28% manifestaron que los equipos son modernos, el 16% expresaron que los equipos con que cuentan son regulares y el 12% de los encuestados revelaron que las maquinarias y equipos con que cuenta los restaurantes turísticos para la preparación de platos gastronómicos son antiguos.

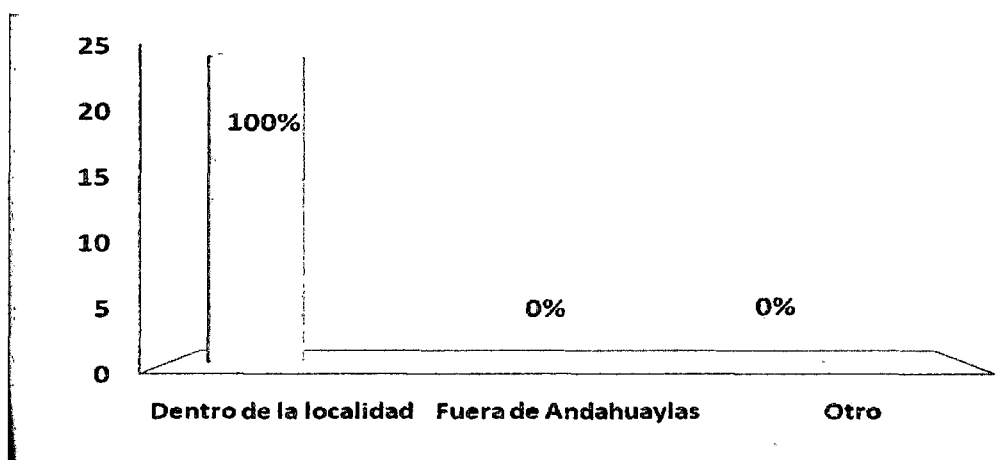
En expresión de los encuestados, los equipos con que cuenta los restaurantes turísticos para la preparación de platos gastronómicos son buenos.

6. ¿Dónde adquiere los insumos para la preparación de los alimentos?

Tabla N° 6.1.6

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Dentro de la localidad	25	100%
Fuera de Andahuaylas	0	0%
Otro	0	0%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.6



INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados respondieron que los restaurantes turísticos adquieren los insumos para la preparación de los platos gastronómicos dentro de la localidad.

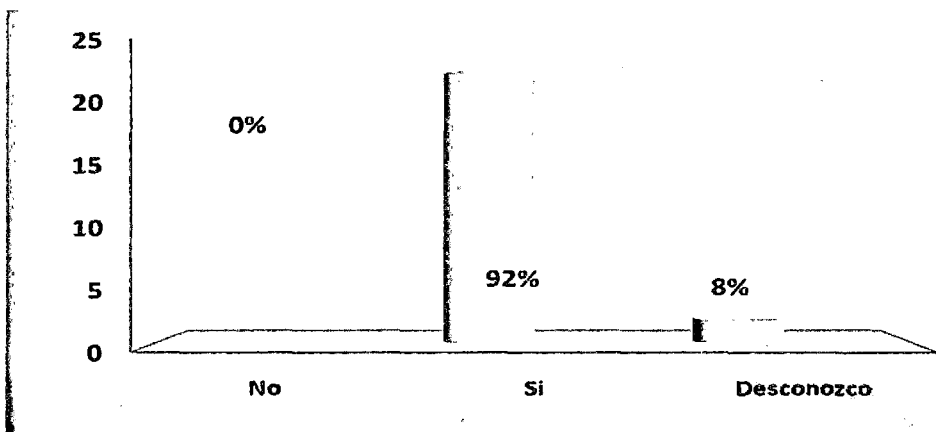
En apreciación de los encuestados, los restaurantes turísticos adquieren los insumos para la preparación de los platos gastronómicos dentro de la localidad de Andahuaylas.

7. ¿En la preparación de los alimentos existen desperdicios y/o despilfarros?

Tabla N° 6.1.7

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
No	0	0%
Si	23	92%
Desconozco	2	8%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.7



INTERPRETACIÓN

El 92.00% de los encuestados respondieron que existen desperdicios y/o despilfarros en la producción de platos gastronómicos, mientras el 8.00% de los encuestados desconocen la existencia de desperdicios y/o despilfarros en la producción de platos gastronómicos en los restaurantes turísticos.

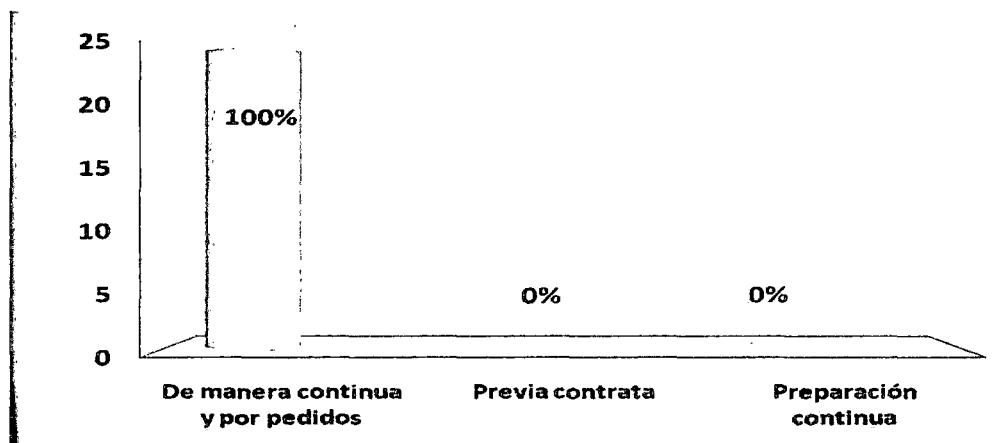
En apreciación de los encuestados, existen desperdicios y/o despilfarros en la producción de platos gastronómicos en los restaurantes turísticos.

8. Con respecto a la frecuencia y forma de preparación de los alimentos, éstos son elaborados:

Tabla N° 6.1.8

Categoria	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
De manera continua y por pedidos	25	100%
Previa contrata	0	0%
Preparación continua	0	0%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.8



INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados expresaron los restaurantes turísticos preparan los platos gastronómicos de manera continua y por pedidos.

En apreciación de los encuestados, los restaurantes turísticos preparan los platos gastronómicos de manera continua y por pedidos.

9. ¿En este tipo de restaurantes, qué es lo más importante en cuanto al alimento?

- Buen sabor
- Cantidad
- Presentación
- Precio
- Calidad del producto

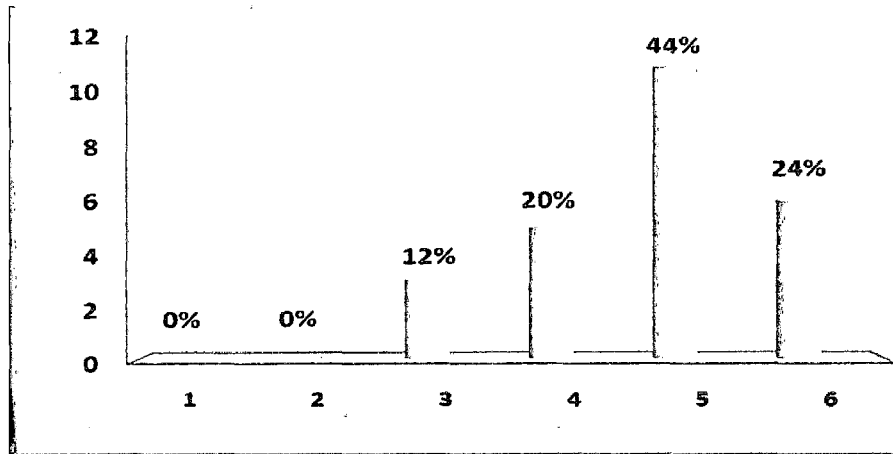
Para la presente pregunta, se considerará tres rangos que son: muy importante (5-6), importante (4-3) y nada importante (1-2), entonces tenemos:

9.1 BUEN SABOR:

Tabla N° 6.1.9.1

Categoría del Sabor	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
1	0	0%
2	0	0%
3	3	12%
4	5	20%
5	11	44%
6	6	24%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.9.1



INTERPRETACIÓN

El 68.00% de los encuestados respondieron que el buen sabor en cuanto al producto en los restaurantes turísticos es muy importante, mientras el 32.00% de los encuestados expresaron que el buen sabor en cuanto al producto es importante.

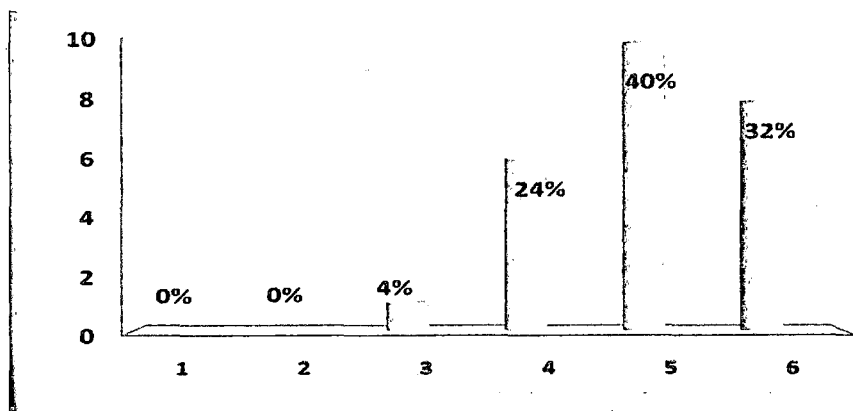
En apreciación de los encuestados, en el buen sabor en cuanto al producto es muy importante.

9.2 CANTIDAD:

Tabla N° 6.1.9.2

Categoría de la Cantidad	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	8	32%
5	10	40%
6	6	24%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.9.4



INTERPRETACIÓN

El 72.00% de los encuestados manifestaron que el precio en cuanto al producto es muy importante, mientras el 28.00% de los encuestados dijeron que el precio en cuanto al producto es importante.

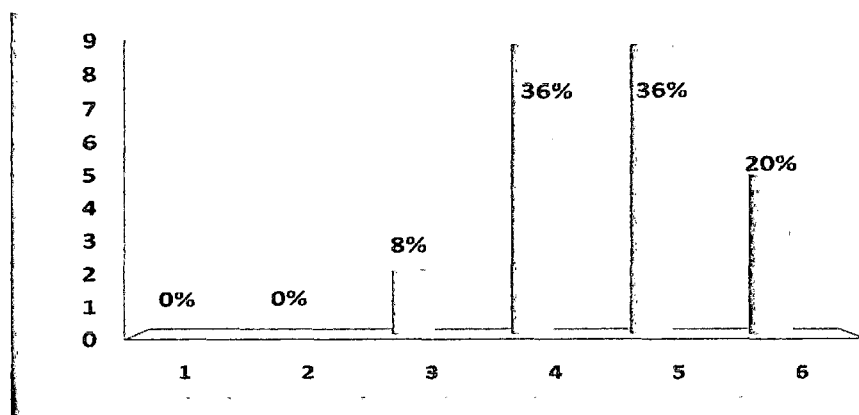
En valoración de los encuestados, el precio en cuanto al producto es muy importante.

9.5 CALIDAD DEL PRODUCTO:

Tabla N° 6.1.9.5

Categoría de la Calidad del Producto	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	4	16%
5	7	28%
6	14	56%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.9.3



INTERPRETACIÓN

El 56.00% de los encuestados expresaron que la presentación en cuanto al producto es muy importante, mientras el 44.00% de los encuestados dijeron que la presentación en cuanto al producto es importante.

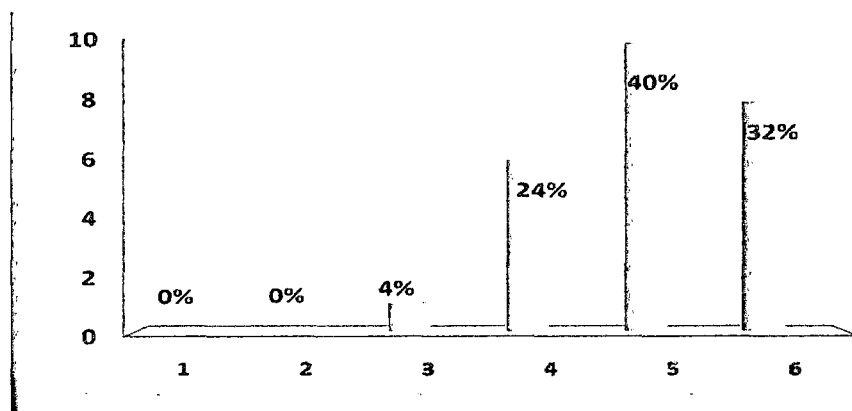
En apreciación de los encuestados, la presentación en cuanto al producto es muy importante.

9.4 PRECIO:

Tabla N° 6.1.9.4

Categoría del Precio	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	6	24%
5	10	40%
6	8	32%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.9.4



INTERPRETACIÓN

El 72.00% de los encuestados manifestaron que el precio en cuanto al producto es muy importante, mientras el 28.00% de los encuestados dijeron que el precio en cuanto al producto es importante.

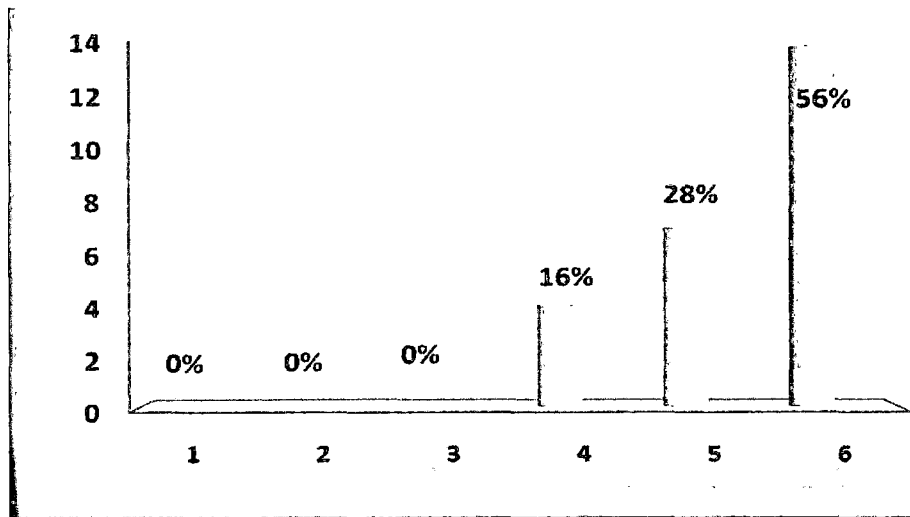
En valoración de los encuestados, el precio en cuanto al producto es muy importante.

9.5 CALIDAD DEL PRODUCTO:

Tabla N° 6.1.9.5

Categoría de la Calidad del Producto	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	4	16%
5	7	28%
6	14	56%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.9.5



INTERPRETACIÓN

El 84.00% de los encuestados revelaron que la calidad en cuanto al producto es muy importante, mientras el 16.00% de los encuestados manifestaron que la calidad en cuanto al producto es importante.

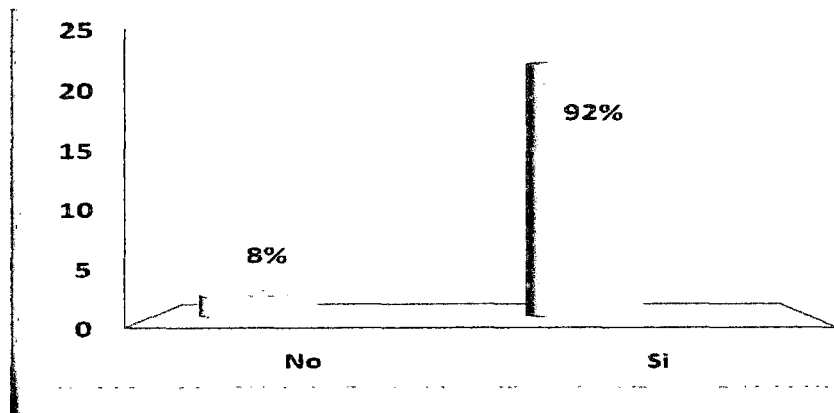
En expresión de los encuestados, la calidad en cuanto al producto es muy importante.

10. ¿Considera Usted que conocer los gastos en cada actividad que desarrolla es buena para la toma de decisiones acertadas?

Tabla N° 6.1.10

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
No	2	8%
Si	23	92%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.10



INTERPRETACIÓN

El 92.00% de los encuestados revelaron que conocer los gastos en cada actividad que desarrolla es buena para la toma de decisiones acertadas, mientras el 8.00% dijeron que conocer los gastos en cada actividad que desarrolla no es buena para la toma de decisiones acertadas.

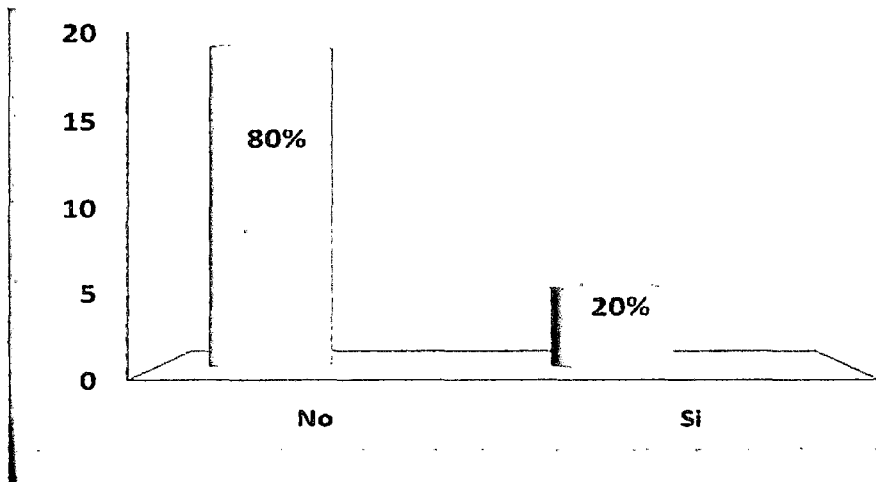
En expresión de los encuestados, conocer los gastos en cada actividad que desarrolla es bueno para la toma de decisiones acertadas.

11. ¿Maneja registros e información de los costos que invierte en calidad?

Tabla N° 6.1.11

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
No	20	80%
Si	5	20%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.11



INTERPRETACIÓN

El 80.00% de los encuestados manifestaron que no manejan registros e información de los costos que invierte en calidad, mientras el 20.00% de los encuestados revelaron que manejan registros e información de los costos que invierte en calidad.

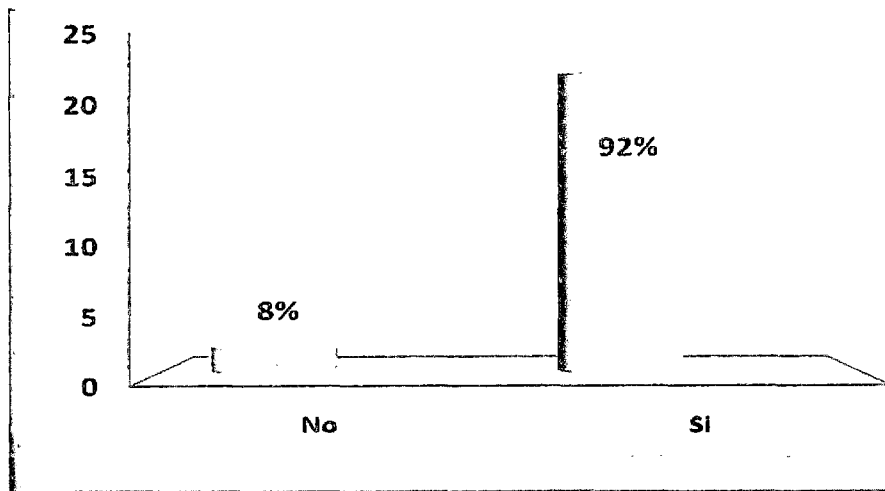
En opinión de los encuestados, los restaurantes turísticos no cuentan con registros e información de los costos que invierte en calidad.

12. ¿Tiene interés de saber de cuánto está invirtiendo en calidad,

Tabla N° 6.1.12

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
No	2	8%
Si	23	92%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.12



INTERPRETACIÓN

El 92.00% de los encuestados manifestaron que tienen interés de saber cuánto están invirtiendo en calidad, considerando los gastos que realiza, mientras el 8.00% de los encuestados expresaron no tener interés.

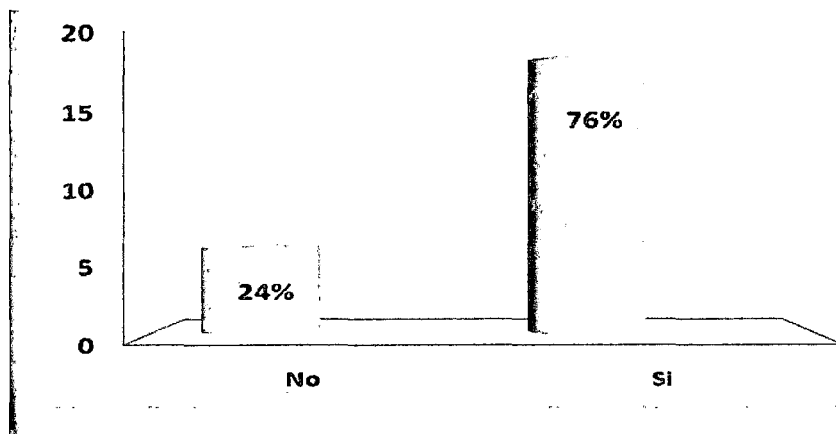
A juicio de los encuestados, hay interés saber cuánto están invirtiendo en calidad, considerando los gastos que realiza.

13. ¿Cree Ud. que implantar un sistema de costos de calidad sería adecuado para la toma de decisiones?

Tabla N° 6.1.13

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
No	6	24%
Si	19	76%
Total	25	100%

Gráfico N° 6.1.13



INTERPRETACIÓN

El 76% de los encuestados expresaron que un sistema de costos es adecuado para la toma de decisiones, mientras que el 24.00% respondieron que un sistema de costos no es adecuado para la toma de decisiones.

En apreciación de los encuestados, un sistema de costos es adecuado para la toma de decisiones.

6.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO - DESARROLLO DE CASO

RECREO TURÍSTICO PONCECA

En los capítulos anteriores se expusieron las ventajas que brindan los costos de calidad. Por lo que a continuación se analizará, el caso en un restaurante turístico especializado en la preparación de platos típicos de la Región de Apurímac, donde se desea identificar y evaluar los costos incurridos en calidad con fines de mejorar la gestión de sus servicios.

Además del hecho de que desea identificar de una manera más concreta cuáles son las actividades que le están generando valor y cuáles son aquellas en las que debe poner más énfasis para impulsar su desarrollo y así lograr una mejor ventaja competitiva para convertirse en una empresa con un mayor nivel de productividad.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa inició sus operaciones en el año 2000 en la ciudad de Andahuaylas, siendo su giro de negocio la prestación de servicios en alimentos. En la actualidad brinda sus servicios en la Región Apurímac y ofrece sus productos al público regional, nacional e internacional. Por lo que los requerimientos de calidad y de servicio son muy exigentes.

En este tipo de negocio se puede observar una fusión clara entre servicio y producción e industria de alimentos, enmarcado dentro del sector de los servicios su diferenciación y giro de negocio está claramente basado en el sabor de sus productos.

Los platos gastronómicos que ofrece están clasificados en **entradas**: Sopa de chairó y caldo de gallina, y **platos de fondo**: pollada, chicharrón, cuy chactado, pepián de cuy y tallarín de casa. De los cuales el principal es el Chicharrón de chancho. También se ofrecen refrescos y bebidas. La preparación de estos platos está fijada bajo el siguiente cronograma:

De Lunes a domingo : Sopa de chairó, Cuy chactado, Pollada, Chicharrón, y Limonada.

Sábados y domingos : Tallarín de casa y Chicha Morada

Sólo domingos : Caldo de gallina y Pepián de cuy

Las materias primas que utiliza son: carnes, verduras, hortalizas y tubérculos. La totalidad de la materia prima, así como algunos otros insumos son adquiridos en el mercado local.

Un aspecto distintivo de la empresa, es su ubicación estratégica con un ambiente amplio de áreas verdes y decorado a base de piedra artesanal.

EVALUACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD DENTRO DE LA EMPRESA

El análisis de los costos de calidad sirve para planificar estrategias de calidad y programar acciones para su mejora.

Al conocer de una forma clara y oportuna cuál es el comportamiento de los costos de calidad dentro de una organización, se puede saber cuáles son las áreas donde se debe intervenir para evitar que se eleven. Además de conocer cuáles son los costos de este tipo en los que más se incurre durante el proceso de producción, para tener una mejor administración de los mismos y evitar que se salgan de control y afecten en un futuro el costo directo de los productos.

A medida que las fallas se revelan a través de acciones de evaluación, pueden ser examinadas para encontrar la causa y eliminarse a través de acción correctiva. Entre más tarde se descubra el fallo dentro del proceso, más caro será corregirlo.

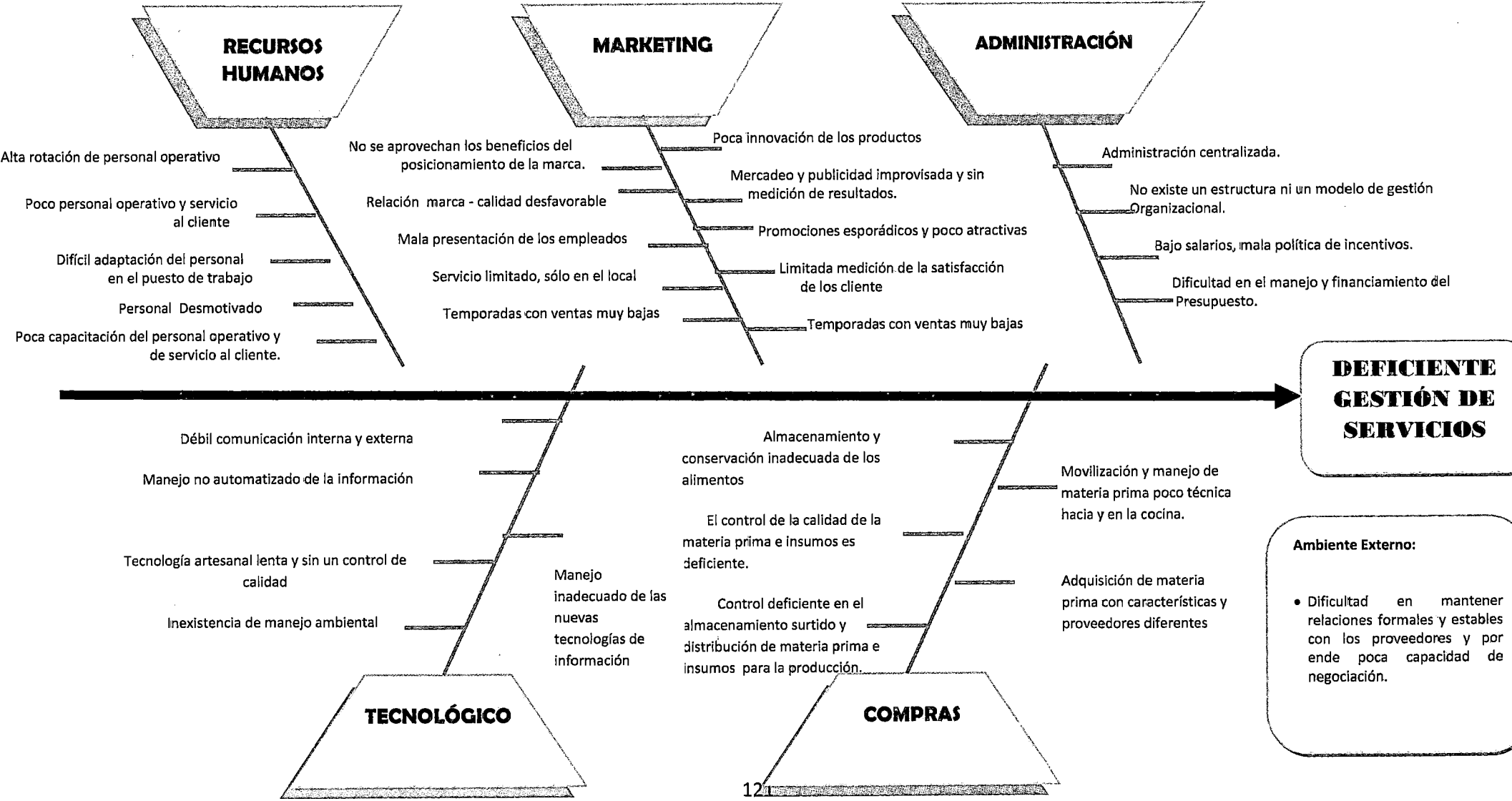
Es importante destacar que aproximadamente el 60% de la composición de los platos corresponde a la carne y el 40% restante a las verduras, hortalizas y tubérculos, por lo que en ambas se requiere realizar una inspección muy estricta, en cuanto al cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

Por lo anterior se debe decir que es mejor detectar las fallas dentro de la empresa y en las primeras fases del proceso productivo, ya que así se pueden evitar problemas con los clientes además de que se conocerá el origen de la falla y se evitará que se eleven los costos de calidad, por no haberse detectado a tiempo.

El diagrama de Ishikawa es un método que permite identificar las causas principales y secundarias que generan un problema, y por medio de ello poder definir con un análisis pormenorizado las posibles soluciones.

Por ello, un **primer paso** para la obtención de los costos de calidad es conocer el entorno del pasado (año 2008) de la empresa, de tal manera nos permita sacar a la luz los llamados "puntos débiles".

Figura N° 6.2.1: Diagrama de Ishikawa – Año 2008



Análisis de las Causas del Problema (Año 2008)

Recurso Humano.-

Siendo este el factor más importante en el giro y misión del negocio, ha sido relegado a posiciones secundarias por lo cual no existe un manejo adecuado de este valioso recurso, por ende podemos afirmar que la selección de personal es improvisada y poco calificada, por ello la curva de aprendizaje es la que guía un posible mejoramiento en los procesos de producción y servicio. La rotación de empleados es constante e impide que los beneficios de este tipo de aprendizaje se consoliden, esto se da especialmente por la desmotivación ya sea de aspecto económico como afectiva.

Marketing.-

En este aspecto el restaurante tiene deficiencias especialmente en la ampliación del negocio. También podemos decir que aunque el posicionamiento es el adecuado, el prestigio ha ido manteniéndose y en ocasiones decayendo esencialmente porque no existe concordancia entre el sabor del producto y la calidad en presentación y servicio. Las promociones y publicidad son esporádicas, no tienen el impacto esperado porque el plan de mercadeo es aplicado de forma experimental sin medición de resultados generando un desperdicio de recursos. En general la medición de la satisfacción de los clientes es limitada lo cual no permite reconocer sus necesidades y sobretodo valorar sus reclamos. Los productos no son uniformes en cuanto a cocción y sabor, además no se ha pensado en nuevas formas de presentación de los productos ya que las actuales son poco

atractivas y no generan distinción, en lo que se refiere a la exhibición del producto a los clientes basada desde hace décadas en la costumbre, el restaurante necesita un cambio o variación innovadora ya que ciertamente las actuales están perjudicando su imagen.

Por último los empleados manejan una imagen desagradable, demostrando poco cuidado personal y mal manejo de los alimentos, lo cual perjudica la percepción del cliente hacia el negocio.

Administrativo.-

Debido a que es un negocio familiar y se ha constituido desde hace muchos años bajo la premisa de que todo debe ser controlado por el dueño directamente, en la actualidad presenta graves problemas de centralización en la administración, lo cual no permite que el negocio y sus empleados se desarrollen en conjunto, esto lo podríamos resumir en la falta de una estructura o modelo de gestión organizacional que permita en primer lugar descentralizar la toma de decisiones y por otro lado se puedan crear manuales administrativos, de producción y de servicio que permitan que sus procesos sean desarrollados con eficiencia y efectividad. Dándole un trato preferencial a su activo más importante que es el recurso humano, mejorando sus salarios e incentivos, dándole un trato justo y sobretodo haciéndoles sentir orgullosos de pertenecer a este restaurante y de la responsabilidad que tienen con él. Por otro lado también es vital que se le dé un manejo más técnico a los recursos económicos, ya que no existe un manejo presupuestario de los mismos, lo cual

genera estancamiento en los procesos productivos y en el desarrollo de nuevos proyectos o mejora de los ya existentes.

Tecnológico.-

Se puede observar claramente que la comunicación tanto interna como externa es informal lo cual causa retrasos en el manejo de la información y esto genera pérdida de productividad y eficiencia en el servicio y en la mayoría de ocasiones productos de mala calidad. La información contable se maneja de forma manual y se limita el uso de tecnología. En general la tecnología en la producción es artesanal lo cual genera mayor esfuerzo y dedicación, esto desmotiva al personal que además no cuenta en el tiempo preciso con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia. Por último no se aprovecha el uso de las nuevas tecnologías de la información desaprovechando la ayuda que podrían brindar como medio de comunicación y apoyo.

Compras.-

Lamentablemente en este aspecto prima la informalidad, especialmente porque no existe control de calidad y porque no se tienen características definidas de la materia prima a adquirir, esto se da porque los proveedores rara vez son los mismos o ellos a su vez debido a su informalidad no proveen de materia prima con similares características y calidad, todo esto en contraste con un pésimo nivel técnico para almacenar y preservar alimentos o la materia prima para producir los productos. Además podemos decir que el manejo dentro de la empresa y en especial en la cocina el manejo y transportación es poco técnico.

Por otro lado podemos decir que el abastecimiento no es continuo lo cual genera retrasos en el surtido y no se puede cumplir con la demanda existente con la calidad necesaria.

Ambiente externo.-

No existen relaciones formales con los proveedores porque de manera general son personas naturales que proveen en la mayoría de los casos de servicios esporádicos, lo cual ocasiona que los productos en este caso las materias primas no sean de la mejor calidad, ya que no se puede establecer una relación que permita preestablecer las características de los productos ni tampoco puedan ser exigidas como condición, por ende se puede decir que el poder de negociación es muy limitado.

Una vez visualizado los “puntos débiles” y teniendo referencia el contexto empresarial en el periodo 2008, se procede a la identificación y análisis de los costos tanto los de obtención de la calidad como los costos por fallas internas y externas (diagrama de Ishikawa).

Análisis de los Costos de Calidad mediante el diagrama de Ishikawa

El restaurante en la actualidad busca dar servicios y productos de mejor calidad y ampliar el mercado, para que un mayor número de clientes degusten del producto, para lo cual desea tomar decisiones acertadas para invertir en calidad y con ello mejorar la organización en los procesos administrativos, procesos de producción, calidad en la atención al cliente y presentación de su producto e instalaciones.

La empresa se ha dedicado a separar al final de la línea de producción, los productos que no cumplen con las especificaciones y a esperar la queja por parte del cliente con respecto al servicio o las características del producto, en lugar de elaborar productos desde un principio con la calidad requerida. Por lo que tiene costos provocados por no trabajar con calidad y por desconocer la presencia de este tipo de costos. Obteniendo como resultado, una serie de erogaciones que serán cargadas al consumidor final elevando el precio.

Para llevar a cabo el análisis de los costos de calidad, se solicitó un reporte que contuviera información de todas las erogaciones en los que incurrió la empresa durante los periodos 2008 y 2009.

En los reportes recabados se pueden observar los costos de una forma general, de donde se clasificaron los costos de calidad en sus cuatro grupos plasmándolos en una matriz de costos de calidad para una mayor identificación, comprensión y análisis. Las cifras utilizadas en los reportes se encuentran en soles del mismo poder adquisitivo.

Análisis de la Matriz de los costos de calidad en el periodo 2008

Para que la empresa pueda analizar de una forma más específica y pueda identificar por actividades los costos de calidad, se propone la elaboración de una matriz donde se establecen los costos incurridos durante el periodo 2008, por clasificación y por la actividad que los originó.

Figura N° 6.2.2: Matriz de Costos de Calidad – Año 2008

MATRIZ DE COSTOS DE CALIDAD						
AÑO 2008						
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	ABASTECIMIENTO	COCINA	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	TOTAL
COSTOS DE CALIDAD						
<u>COSTOS DE PREVENCIÓN</u>						
Estudio de proveedores.	466.66					466.66
Evaluación de proveedores						0.00
Calificación de proveedores						0.00
Planificación de la Producción		525.00				525.00
Revisión de equipos de cocina, insumos y materia prima		525.00				525.00
Revisión de la Producción						0.00
Planificación del servicio por día						0.00
Revisión de especificaciones del requerimiento del cliente.						0.00
Planificación de las actividades de la empresa				1,574.98		1,574.98
Revisión de diagramas de flujo.						0.00
Revisión del proceso y diagramas de flujo.						0.00
Diversificación de productos						0.00
Elaboración de manuales de procedimientos						0.00
Capacitación del personal						0.00
Desarrollo e implantación de un sistema de servicio de calidad.						0.00
Diseño de nuevos equipos						0.00
Revisión de las instalaciones.						0.00
TOTAL COSTOS DE PREVENCIÓN	466.66	1,050.00	0.00	1,574.98	0.00	3,091.64

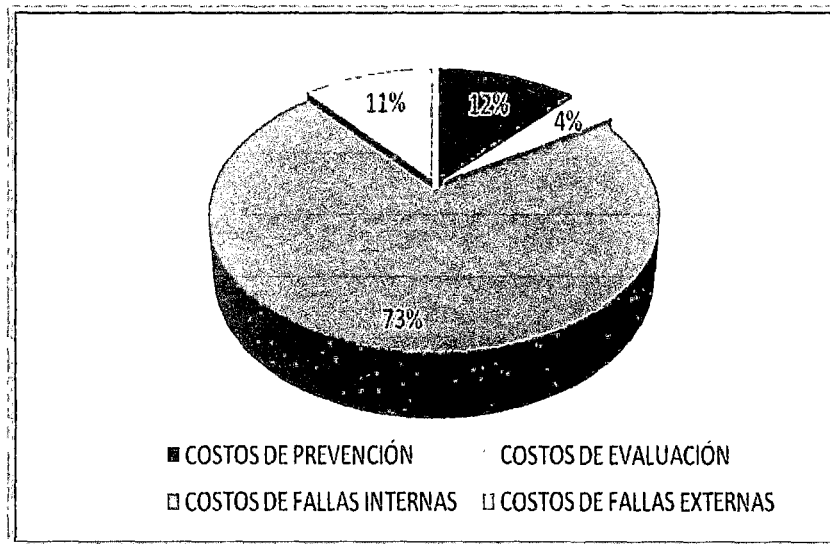
MATRIZ DE COSTOS DE CALIDAD

AÑO 2008

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	ABASTECIMIE NTO	COCINA	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACI ÓN	VENTAS	TOTAL
COSTOS DE CALIDAD						
COSTOS DE EVALUACION						
Supervisión de la presentación de platos		1,050.00				1,050.00
Supervisión de la calidad de servicio						0.00
Postventa						0.00
Estudio de capacidad de maquinaria						0.00
Revisión de facturación						0.00
TOTAL COSTOS DE EVALUACION	0.00	1,050.00	0.00	0.00	0.00	1,050.00
COSTOS DE FALLAS INTERNAS						
Platos fallados.		1,449.75				1,449.75
Corrección de problemas.						0.00
Informe de fallos						0.00
Análisis de mermas y desmedros		11,810.45				11,810.45
Demoras en la preparación de platos			2,800.00			2,800.00
Bienes y equipos estropeados		2,084.00	440.00			2,524.00
TOTAL COSTOS DE FALLAS INTERNAS	0.00	15,344.19	3,240.00	0.00	0.00	18,584.19
COSTOS DE FALLAS EXTERNAS						
Platos rechazados y devueltos.		1,118.07				1,118.07
Análisis de las devoluciones						0.00
Platos retirados		1,791.74				1,791.74
Escasez de insumos y materias primas						0.00
Costos debido a esperas.						0.00
Informe de fallos.						0.00
TOTAL COSTOS DE FALLAS EXTERNAS	0.00	2,909.82	0.00	0.00	0.00	2,909.82
TOTAL COSTOS DE CALIDAD	466.66	20,354.01	3,240.00	1,574.98	0.00	25,635.65

De acuerdo a la tabla precedente, se obtuvo el siguiente resultado:

Figura N° 6.2.3: Costos de Calidad – Año 2008



Costos de Prevención	: S/. 3,616.64	12%
Costos de Evaluación	: S/. 1,050.00	4%
Costos por Fallas Internas	: S/. 18,584.19	73%
Costos por Fallas Externas	: S/. 2,909.82	11%

Total Costos de Calidad : S/. 25,635.65 100%

De lo anterior se puede observar claramente que los costos por fallas internas son los más elevados con un 73%, esto provocado por las mermas y desperdicios, fallas en la producción, errores en las entregas y bienes estropeados, incurridos por no conocer en un cien por ciento el proceso de producción a falta de capacitación de personal. De los costos más bajos fue el de fallas externas con un 11%, ya que la empresa detectó afortunadamente los problemas en los platos y aquellos errores que se presentaron en el proceso de entrega al cliente fueron menores y con costos no muy representativos. Al realizar las evaluaciones a los procesos y las materias primas se fueron detectando ciertos

puntos, con los cuales se empezaron a prever algunos problemas que podrían haber surgido en un futuro, y es así como se incurrió en costos de prevención en un 12%.

Dentro de los costos de prevención, se realizaron inversiones para las actividades de: estudio de proveedores, planificación de la producción, revisión de equipos de cocina, insumos y materia prima y en la planificación de las actividades de la empresa, siendo ésta última la actividad en la que se invirtió en mayor porcentaje por el área de administración.

Referente a los costos de evaluación, se incurrió en costos por supervisión de la presentación de platos, el área de cocina tuvo que dedicar la mayor parte de su atención a esta actividad para lograr que el producto llegue al cliente bajo su requerimiento.

Se puede observar en el rubro de costos por fallas internas, en el cual se centran la mayoría de estos costos, es en el área de cocina, por los platos fallados, desperdicio y mermas de materias primas y bienes estropeados, las demoras en la atención a los clientes, de igual manera representa un importe significativo y afecta al área de servicio al cliente. Los desperdicios y mermas por materias primas se tuvieron como resultado que durante este año se trabajó con inventarios muy altos, debido a la escasez de proveedores a falta de un estudio y selección minucioso de éstos. No se contaba con políticas de compra definidas. Se tuvieron también tiempos improductivos, porque en un principio el proceso de producción era muy lento, lo que repercutió en las demoras en la atención a los clientes.

En los costos por fallas externas se tienen dos puntos muy importantes: uno por platos rechazados y devueltos y el otro por platos retirados.

Del presente análisis se concluye que para este periodo los costos de calidad están fuera a lo establecido a los porcentajes estándares y/o ideales. Por ello el diseño del sistema de costos de calidad para el año 2009 va dirigido a establecer acciones correctivas inmediatas en los costos de prevención, evaluación y fallas internas por estar estos muy fuera del estándar. En cuanto a los costos de fallas externas, estos se encuentran casi dentro de lo óptimo, pero no por ello se dejó de lado dichos costos.

Análisis de la Matriz de los costos de calidad en el periodo 2009

Para el año 2009 se presenta la siguiente matriz de costos de calidad con fines de analizar los costos incurridos e identificar las actividades que los originó.

Figura N° 6.2.4: Matriz de costos de calidad – Año 2009

MATRIZ DE COSTOS DE CALIDAD						
AÑO 2009						
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	ABASTECIMIENTO	COCINA	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	TOTAL
COSTOS DE CALIDAD						
COSTOS DE PREVENCIÓN						
Estudio de proveedores.	373.11					373.11
Evaluación de proveedores	186.55					186.55
Calificación de proveedores	186.55					186.55
Planificación de la Producción		1,200.00				1,200.00
Revisión de equipos de cocina, insumos y materia prima		600.00				600.00
Revisión de la Producción		1,200.00				1,200.00
Planificación del servicio por día			1,350.00			1,350.00
Revisión de especificaciones del requerimiento del cliente.			825.00			825.00
Planificación de las actividades de la empresa				2,400.00		2,400.00
Revisión de diagramas de flujo.				2,400.00		2,400.00
Revisiones del proceso y diagramas de flujo.				2,400.00		2,400.00
Diversificación de productos		400.00				400.00
Elaboración de manuales de procedimientos	66.67	333.33	66.67	66.67	66.67	600.00
Capacitación del personal	66.67	200.00	200.00	66.67	66.67	600.00
Desarrollo e implantación de un sistema de servicio de calidad.	150.00	300.00	300.00	75.00	75.00	900.00
Diseño de nuevos equipos		2,000.00				2,000.00
Revisiones de las instalaciones.						0.00
TOTAL COSTOS DE PREVENCIÓN	1,029.54	6,233.33	2,741.67	7,408.33	208.33	17,621.21

MATRIZ DE COSTOS DE CALIDAD

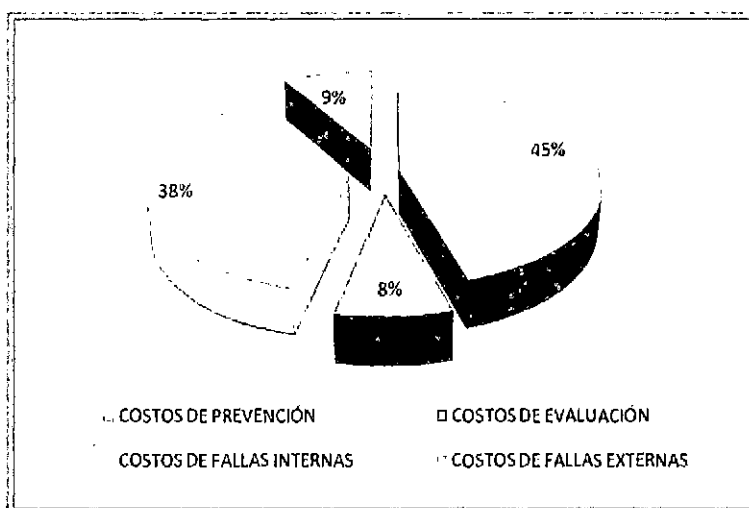
AÑO 2009

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	ABASTECIMIENTO	COCINA	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	TOTAL
COSTOS DE CALIDAD						
COSTOS DE EVALUACION						
Supervisión de la presentación de platos			825.00			825.00
Supervisión de la calidad de servicio			825.00			825.00
Postventa			825.00			825.00
Estudio de capacidad de maquinaria		600.00				600.00
Revisión de facturación						0.00
TOTAL COSTOS DE EVALUACION	0.00	600.00	2,475.00	0.00	0.00	3,075.00
COSTOS DE FALLAS INTERNAS						
Platos fallados.		1,225.56				1,225.56
Corrección de problemas.						0.00
Informe de fallos						0.00
Análisis de mermas y desmedros		12,361.70				12,361.70
Demoras en la preparación de platos			300.00			300.00
Bienes y equipos estropeados		724.00	110.00			834.00
TOTAL COSTOS DE FALLAS INTERNAS	0.00	14,311.26	410.00	0.00	0.00	14,721.26
COSTOS DE FALLAS EXTERNAS						
Platos rechazados y devueltos.		382.20				382.20
Análisis de las devoluciones						0.00
Platos retirados		2,946.55				2,946.55
Escasez de insumos y materias primas						0.00
Costos debido a esperas.						0.00
Informe de fallos.						0.00
TOTAL COSTOS DE FALLAS EXTERNAS	0.00	3,328.75	0.00	0.00	0.00	3,328.75
TOTAL COSTOS DE CALIDAD	1,029.54	24,473.34	5,626.67	7,408.33	208.33	38,746.22

Los costos de calidad en este año se presentaron de la siguiente manera:

Costos de Prevención	: S/.	17,621.21	45.48%
Costos de Evaluación	: S/.	3,075.00	7.94%
Costos por Fallas Internas	: S/.	14,721.26	37.99%
Costos por Fallas Externas	: S/.	3,328.75	8.59%
Total	: S/.	38,746.22	100%

Figura N° 6.2.5: Costos de Calidad – Año 2009



Se puede observar que los costos de prevención en este año se incrementaron en un importe significativo, y que, además, son los costos en los que más incurrió la empresa, con un 45.48%, del total de dichas erogaciones. Esto como resultado del conocimiento de los errores frecuentes en la gestión de sus servicios, la empresa comenzó a enfocarse más en la prevención de problemas futuros.

Dentro de los costos de prevención, las inversiones más importantes que se realizaron fueron las actividades referentes a:

estudio, evaluación y calificación de proveedores, planificación para el desarrollo de procesos tanto de la producción como de la administración de la empresa, así como: planificación y revisión de la producción, planificación del servicio por día, planificación de las actividades de la empresa, revisión de diagramas de flujo, revisiones del proceso y diseño de nuevos equipos. También, se tomó muy en cuenta la capacitación del capital humano de la empresa, siendo estos los primeros costos en los que se invirtieron durante todo el año debido a que se estuvieron haciendo modificaciones a los procesos planteados y se fueron implementando algunos, lo que llevó a la empresa a seguir invirtiendo en este concepto.

El personal requirió de capacitación para poder producir dos nuevos productos de acuerdo a las especificaciones del cliente. Por lo que se optó por brindarles cursos y materiales de trabajo (folletos, instructivos, etc.), necesarios para adquirir conocimientos que logren una eficiente producción, además de que en este punto se incluyen los cursos que continuamente se le están brindando.

Se puede apreciar que los costos de evaluación representan un 8% y las actividades en que más se incurrieron fueron: supervisión de la presentación de platos, supervisión de la calidad de servicio, postventa y estudio de capacidad de maquinaria, esto como resultado de que al presentarse un elevado número de fallas internas, el área de administración tuvo que dedicar la mayor de su atención a este apartado para poder identificar las causas de dichas fallas, y así proponer las soluciones pertinentes.

En la matriz se puede observar un porcentaje significativo de 38% respecto del total de los costos de calidad y corresponde al rubro de costos por fallas internas, la mayoría de estos costos se centran en el área de cocina, por los platos fallados, bienes estropeados, desperdicios y mermas de materias primas, siendo este último el más representativo dentro de esta estructura con un 84% y alcanzando un 32% del total de los costos de calidad. Los problemas en los platos fallados son consecuencia del descuido en el proceso de cocción de los productos.

En los costos por fallas externas se tienen dos puntos muy importantes: uno por *platos rechazados y devueltos* los que se presentaron porque no se cumplieron con los requerimientos específicos del cliente. Y los *platos retirados* se originaron por exceso de producción. Lo que conllevó a representar del total de los costos de calidad un 9%.

Es importante mencionar que la empresa en este periodo logró alcanzar los porcentajes ideales, tal como se muestra en el gráfico, respecto a los costos de prevención y a los costos por fallas externas. Pero aún le falta lograrlo con los otros dos costos.

Actualmente la empresa se encuentra en una tendencia de reducción de costos de fallas internas, debido a que cada vez le es más familiar la producción de sus productos ciñéndose a las nuevas políticas y esto la lleva ser más eficiente en su proceso de elaboración. Pero todavía no se encuentra en el ideal establecido. La empresa se halla en el camino para lograrlo, porque ha visto que incrementar la inversión en costos de evaluación trae consigo una disminución de los costos por fallas (internas y externas).

Reporte comparativo de costos de calidad 2008 - 2009

Para ilustrar mejor el comportamiento de los costos de calidad durante los periodos 2008 y 2009, a continuación se propone un reporte de costos de calidad, para proporcionar a la empresa una visión de cuáles son los costos de calidad en los que más se incurre durante el proceso de producción, para tener una mejor administración de los mismos y evitar que se salgan de control y afecten en un futuro a la gestión de la misma, con ello tomar decisiones acertadas en cuanto a inversión se refiere para mejorar la gestión en sus servicios.

Figura N° 6.2.6: Reporte de costos de calidad comparativo

REPORTE DE COSTOS DE CALIDAD							
PERIODOS 2008 - 2009							
DESCRIPCIÓN	PERIODO	AÑO 2009		AÑO 2008		DIFERENCIA	
		S/.	%	S/.	%	S/.	%
VENTAS		464637.00	100%	227081.00	100%	237556.00	100%
COSTOS DE PREVENCIÓN							
Estudio de proveedores.		373.11	0.08%	466.66	0.21%	-93.55	-0.04%
Evaluación de proveedores		186.55	0.04%	0.00	0.00%	186.55	0.08%
Calificación de proveedores		186.55	0.04%	0.00	0.00%	186.55	0.08%
Planificación de la Producción		1200.00	0.26%	525.00	0.23%	675.00	0.28%
Revisión de equipos de cocina, insumos y materia prima		600.00	0.13%	525.00	0.23%	75.00	0.03%
Revisión de la Producción		1200.00	0.26%	0.00	0.00%	1200.00	0.51%
Planificación del servicio por día		1350.00	0.29%	0.00	0.00%	1350.00	0.57%
Revisión de especificaciones del requerimiento del cliente.		825.00	0.18%	0.00	0.00%	825.00	0.35%
Planificación de las actividades de la empresa		2400.00	0.52%	1574.98	0.69%	825.02	0.35%
Revisión de diagramas de flujo.		2400.00	0.52%	0.00	0.00%	2400.00	1.01%
Revisión del proceso.		2400.00	0.52%	0.00	0.00%	2400.00	1.01%
Diversificación de productos		400.00	0.09%	0.00	0.00%	400.00	0.17%
Elaboración de manuales de procedimientos		600.00	0.13%	0.00	0.00%	600.00	0.25%
Capacitación del personal		600.00	0.13%	0.00	0.00%	600.00	0.25%
Desarrollo e implantación de un sistema de servicio de calidad.		900.00	0.19%	0.00	0.00%	900.00	0.38%
Diseño de nuevos equipos		2000.00	0.43%	0.00	0.00%	2000.00	0.84%
Revisión de las instalaciones.		0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
SUB TOTAL		17621.24	3.79%	3091.64	1.36%	14529.57	6.12%

REPORTE DE COSTOS DE CALIDAD

PERIODOS 2008 - 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2009		AÑO 2008		DIFERENCIA	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%
VENTAS	464637.00	100%	227081.00	100%	237556.00	100%
<u>COSTOS DE EVALUACION</u>						
Supervisión de la presentación de platos	825.00	0.18%	1050.00	0.46%	-225.00	-0.09%
Supervisión de la calidad de servicio	825.00	0.18%	0.00	0.00%	825.00	0.35%
Postventa	825.00	0.18%	0.00	0.00%	825.00	0.35%
Estudio de capacidad de maquinaria	600.00	0.13%	0.00	0.00%	600.00	0.25%
SUB TOTAL	3075.00	0.66%	1050.00	0.46%	2025.00	0.85%
<u>COSTOS DE FALLAS INTERNAS</u>						
Platos fallados.	1225.56	0.26%	1449.75	0.64%	-224.19	-0.09%
Análisis de mermas y desmedros	12361.70	2.66%	11810.45	5.20%	551.26	0.23%
Demoras en la preparación de platos	300.00	0.06%	2800.00	1.23%	-2500.00	-1.05%
Bienes y equipos estropeados	834.00	0.18%	2524.00	1.11%	-1690.00	-0.71%
SUB TOTAL	14721.26	3.17%	18584.19	8.18%	-3862.93	-1.63%
<u>COSTOS DE FALLAS EXTERNAS</u>						
Platos rechazados y devueltos.	382.20	0.08%	1118.07	0.49%	-735.87	-0.31%
Platos retirados	2946.55	0.63%	1791.74	0.79%	1154.80	0.49%
SUB TOTAL	3328.75	0.72%	2909.82	1.28%	418.93	0.18%
TOTAL COSTOS DE CALIDAD	38746.22	8.34%	25635.65	11.29%	13110.57	5.52%

Durante el año 2008 la empresa obtuvo unas ventas de S/. 237,556.00 y unos costos de calidad de S/. 25,635.65, los cuales corresponden a un 11.29% de las ventas. Se aprecia que la empresa incurrió en elevados costos durante ese año.

El hecho de que la empresa, tuviera como costos de calidad un 11.29% de las ventas, se debió a la no existencia de políticas de gestión de sus servicios como: falta de un manual de organización y funciones, áreas de responsabilidades no definidas, personal esporádico, falta de capacitaciones, falta de control de calidad de servicios y buen manejo de mermas y desperdicios. (Figura N° 7.1)

La empresa desconocía la clasificación y manejo de los costos de calidad, pero indirectamente ha ido realizando reducciones en las áreas adecuadas para optimizar su rentabilidad y convertirse en una empresa con una mayor productividad y generadora de valor, en todo momento. Tal es así que;

Para el año 2009 las ventas se incrementaron, obteniéndose S/. 464,637.00, esto se presentó en gran medida por el hecho de que se ofertaron los productos con mayor calidad de servicio. En este año los costos de calidad fueron de S/. 38,746.22 que representan un 8,34% de las ventas. Esta reducción se debió a que se establecieron políticas de calidad en el proceso productivo y gestión de sus servicios.

También algo que ha influido en el desarrollo de la producción de la empresa en el periodo 2009 es el proceso de implementación de un sistema de costos de calidad. Dicho proceso le ha permitido enfocar más sus actividades a la prevención y

evaluación. Lo que le ha dado como consecuencia, el que estos costos se eleven, pero al mismo tiempo se disminuyan los costos por fallas internas y externas.

La empresa logró reducir sus costos de calidad, incrementando su inversión en lo referente a la prevención y evaluación. Dentro de los primeros, se encuentran los rubros de: platos fallados, demoras en la preparación de platos, bienes y equipos estropeados, desperdicios y mermas, como resultado de todos los análisis que se hicieron en el año con respecto a todas las fallas que se tuvieron en el año anterior. Se hicieron inversiones importantes para mejorar el proceso de producción logrando una importante reducción de tiempos improductivos.

Se enfatizó en el desarrollo de proveedores, para lograr insumos y materias primas con la calidad requerida. También se concentraron esfuerzos en los servicios post venta, para así evitar que sucediera de nuevo, la pérdida de un cliente por falta de comunicación e incumplimientos en los aspectos acordados. Además de que la empresa está consciente de que es una de las áreas más débiles dentro de sus actividades y que necesita concentrar más recursos para lograr la confianza plena por parte de sus clientes.

La capacitación de personal se implementó respecto al año anterior. Esto va de la mano con el hecho de que para la empresa, tener un personal capacitado es una fuente generadora de valor, por lo que aunque en el 2009 ya se tiene un mejor manejo y dominio de la producción, no se disminuye la suma invertida sino se incrementa para seguir preparando al personal de la mejor manera.

Los costos de evaluación se mantuvieron casi en la misma proporción que el año pasado ya que aunque ya se cuenta con un mejor proceso, no se ha optado por dejarlo así, sino que siempre se está buscando alguna forma de mejorarlo y hacerlo más eficiente.

Los costos por fallas internas tuvieron una considerable reducción, como resultado de la mejora en los procesos, y se consideraron todas las observaciones hechas en el periodo del 2008. Una de las disminuciones más importantes fue la de desperdicio de materias primas y otros materiales, esto se dio como consecuencia de que se optó por la compra a corto plazo, no mayor a siete días. En el caso de la carne, la compra se realiza de manera que las mermas se supriman.

Las fallas de demoras en la entrega se redujeron, se capacitó y se definió las funciones del personal, y el servicio al cliente mejoró en cuanto a su calidad y tiempo, permitiéndole a la empresa una mejor captación de clientes. Los tiempos improductivos se redujeron por el hecho de que se tiene mejor administrado y comprendido el proceso de producción.

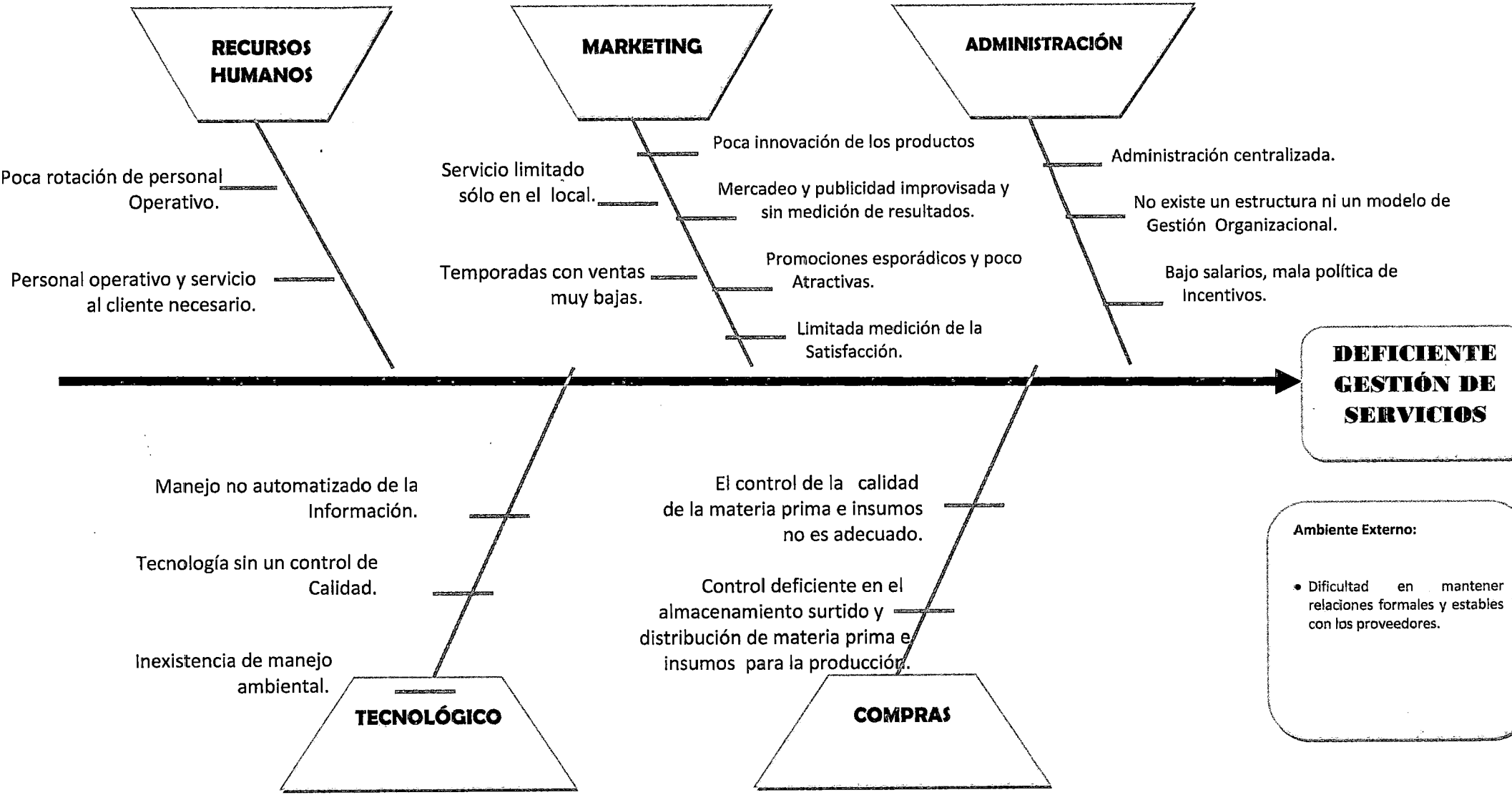
En cuanto a las fallas externas persisten los costos por platos rechazados, devueltos y retirados. En comparación del año anterior, los costos se redujeron considerablemente por el hecho de que se han reducido los defectos en la producción de los platos.

En este año se lograron grandes avances en la mejora de desarrollos y diseños de los procesos productivos porque se detectaron a tiempo la mayoría de las fallas internas, se logró una

disminución en el total de los costos de calidad casi en un 3% y a la vez, una mejora en la gestión de sus servicios, reflejado en la cantidad producida y en el importe total de ventas

Una vez realizado el análisis general y específico de los costos de calidad, lo importante es poder identificar los por qué de las reducciones y mejoras, para comprender el funcionamiento de estos, y lograr una mejor administración de la empresa. Siempre con el objetivo de llegar al porcentaje establecido (Costos de Prevención y Costos de Evaluación: de 40% a 50%, Costos de Fallas internas y Fallas externas: de 0% a 10%). Por último, se presenta el diagrama de causa y efecto a finales del año 2009 que muestra las actividades que requieren de atención en los próximos periodos.

Figura N° 6.2.7: Diagrama de Ishikawa – Año 2009



ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES QUE GENERAN VALOR

Teniendo en cuenta que el propósito de analizar la cadena de valor, es el conocer aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Y; considerando que el objetivo principal de la empresa es, brindar un servicio y un producto que satisfaga las necesidades del consumidor. A continuación se propone la cadena de valor de la empresa sobre la cual se identificarán las actividades generadoras de valor.

Figura N° 6.2.8: Cadena de valor propuesto

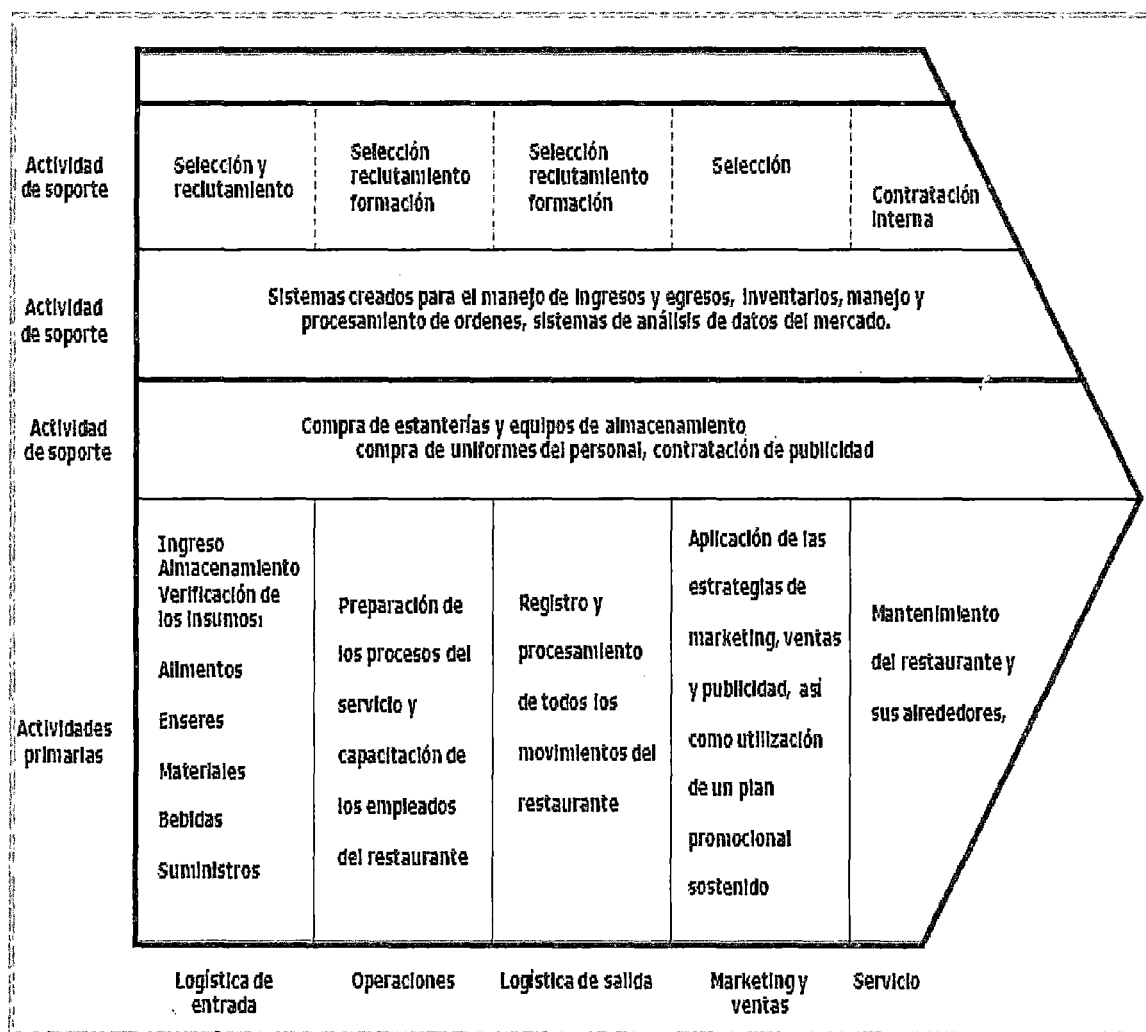
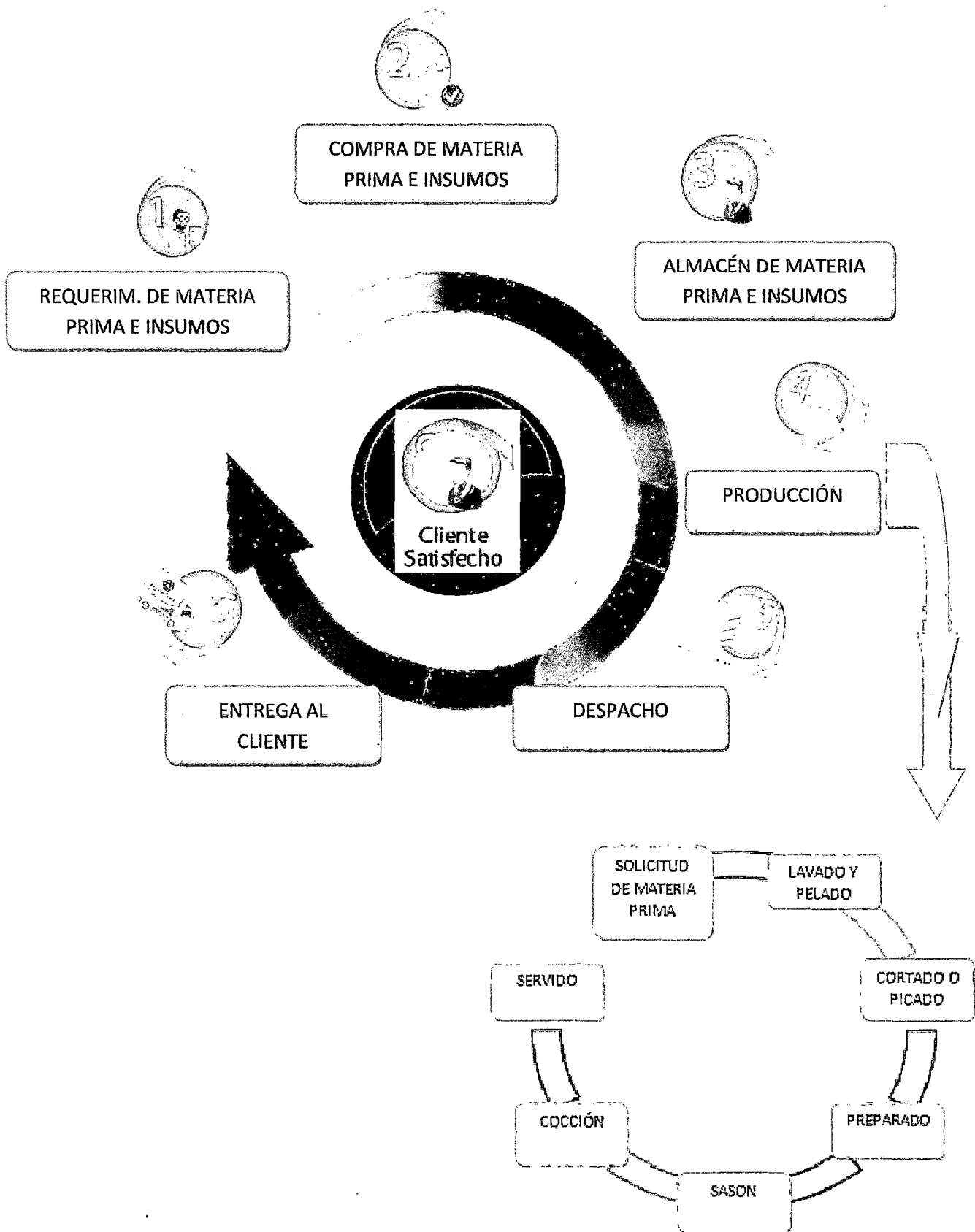


Gráfico N° 6.2.9: Flujo grama de las Actividades Primarias



Como se puede apreciar la empresa cuenta con una cadena de valor en la que intervienen las actividades: requerimiento de materia prima e insumos; compra de materia prima e insumos; almacén de materia prima e insumos; producción que se divide en: solicitud de materia prima e insumos (por parte de la cocina al almacén), lavado y pelado, cortado o picado, preparado, sazón, cocción y servido; despacho y entrega al cliente.

Las actividades de valor primarias de la empresa son: requerimiento de materia prima e insumos; almacén de materia prima e insumos, producción, despacho y entrega al cliente.

La actividad de **requerimiento de materia prima e insumos** es con la que se inicia el proceso de la creación de valor, cuyo propósito es el tener los un listado completo de las materias primas e insumos a ser utilizados en la producción.

Una vez obtenido el requerimiento (por parte del área de logística del área de cocina) la actividad que se desarrolla es la **compra de materia prima e insumos**. Esta actividad persigue los siguientes objetivos: asegurar de que los materiales son adquiridos de acuerdo a las especificaciones de producción y de calidad para cumplir con las disposiciones de los clientes.

La siguiente actividad con la que cuenta la empresa es la de **almacén de materia prima e insumos**, dicha actividad permite el control en cantidad y calidad de materias primas e insumos, además de facilitar dichos materiales al área de producción en el momento oportuno según lo solicitado.

Producción cuenta con varias sub-áreas, donde en algunas de ellas se van generando gran parte de los costos. Como primer paso se tiene la solicitud de requerimiento de materia prima por parte del área de cocina, anteriormente la empresa recibía la carne y demás insumos en bruto, pero esto le producía un elevado costo con respecto al correcto aprovechamiento de la materia prima, ya que se generaban desperdicios no recuperables. Por lo que optó a partir de 2009, adquirir dicha materia prima selecta, y así el desperdicio que se produce es mínimo y en ocasiones nulo. Los materiales se lavan y se pelan para ser cortados o picados de acuerdo a las especificaciones del plato gastronómico para continuar con los siguientes pasos que es el de preparado y el sazonado, esta última área es el corazón de la empresa, puesto que depende en gran medida de la sazón de los alimentos la calidad (en sabor) del producto final.

El complemento de esta área y las actividades generadoras de valor son los procesos de cocción y servido, en estas áreas se adquieren las características de decoración, estética y singularidad que satisfacen la necesidad específica del cliente. Aspectos indispensables para su venta, promoción y consumo por parte del consumidor final.

Como siguiente actividad dentro de la cadena de valor se encuentra **despacho**, que es el canal por el cual se hace llegar al cliente el plato gastronómico. En esta se debe buscar la seguridad del producto y la oportunidad con la cual debe ser recibido por el cliente.

La actividad que cierra el ciclo de la cadena de valor es la actividad de **Servicio post-venta**, se puede decir que se

desarrolla el seguimiento a la satisfacción del cliente, al estar consumiendo el producto. Conociendo las observaciones del mismo con relación a las características de este.

Las actividades de apoyo se pueden dividir en: infraestructura, recursos humanos, tecnología y la de compras. Las actividades de infraestructura comprenden la dirección del negocio, la planificación, las finanzas, la contabilidad, del control de costes, la gestión de la calidad, y los temas legales y fiscales.

Desarrollo del capital humano, siendo una herramienta determinante para lograr los objetivos de calidad, producción, rentabilidad, creación de valor y servicio de la organización. Porque es la responsable del crecimiento y desarrollo del personal que es la empresa en sí.

El aseguramiento de calidad, interviene en todas las áreas de la cadena de valor, pero se enfoca de una manera más específica en la producción, ya que es en ella donde se tiene que ver que se cumplan los requerimientos de calidad establecidos por el cliente. Esta actividad es generadora de valor por la misma que su función es estar evaluando los productos y detectar a tiempo cualquier falla, para así evitar errores de calidad que pueden ser sumamente costosos dentro de toda la cadena de valor.

Al realizar un análisis completo del sistema de creación de valor en el que se encuentra inmersa la empresa, se puede establecer la importancia de identificar y conocer el funcionamiento, de cada una de las actividades que intervienen en este. Y que al mismo tiempo que generan un determinado costo, están contribuyendo a la creación de valor dentro del sistema, para obtener como

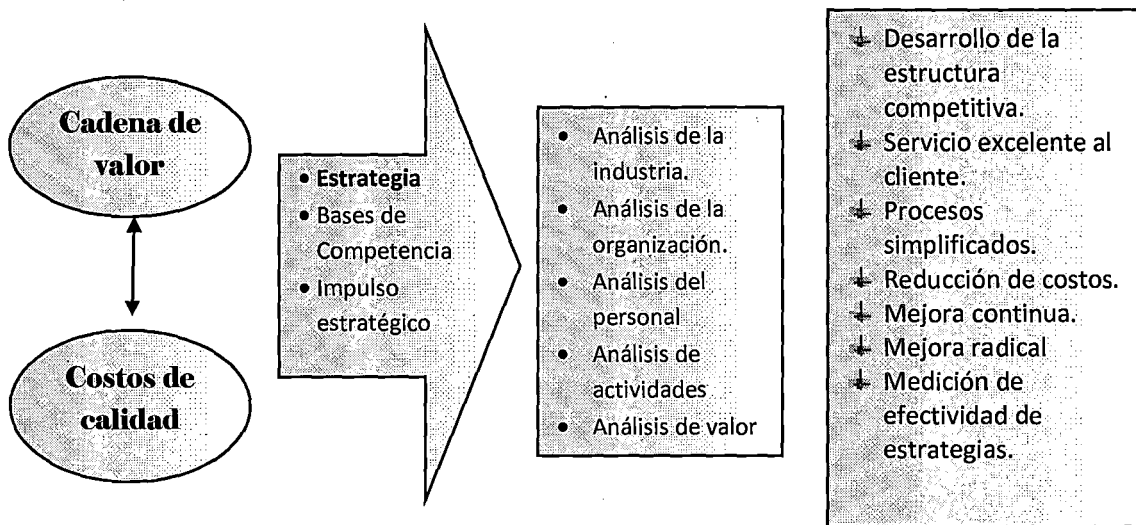
resultado un producto con valor agregado para el cliente o consumidor final.

Para la empresa la formación del personal, es la pieza clave para desarrollarse como una organización altamente generadora de valor y con una elevada productividad, ya que toda su filosofía y forma de trabajo se centra, en contar con un personal altamente capacitado. Por lo que todos sus esfuerzos se enfocan en darle al personal todas las herramientas necesarias para estimular su desarrollo, tanto personal como intelectual.

Al lograr incrementar la productividad de la empresa, se comenzará con el proceso de elevar y aumentar la eficiencia en la creación de valor por parte de todas las áreas. Haciendo a la empresa una fuente generadora de ingresos reales más altos para todos los integrantes de la organización.

COSTOS DE CALIDAD Y ACTIVIDADES QUE GENERAN VALOR

Gráfico N° 6.2.10: Costos de Calidad y Actividades que Generan Valor



GESTIÓN DE SERVICIO DE CALIDAD

El sistema de costos de calidad aunada al análisis de las actividades que generan valor constituye una herramienta fundamental para precisar acciones correctivas hacia determinadas áreas y enmarcar los costos de calidad (costos de evaluación, prevención, fallas internas y fallas externas) dentro de lo estándar, por ello de su importancia de relacionarlos.

Generar mayor valor para los clientes y consumidores implica eliminar todas aquellas actividades generadoras de despilfarros y desperdicios; por ello al analizar los costos por fallas internas y externas aunada a cada actividad generadora de valor, llegamos a la conclusión que las áreas de servicio al cliente y de producción requieren de atención, debido a los errores frecuentes que suceden dentro de la empresa.

Teniendo en cuenta el flujo grama de actividades se plantea un cuadro (Cuadro N° 6.2.1) donde se muestra la relación de los costos de calidad con estas actividades (expresada en porcentajes respecto a las ventas del periodo 2009), del que se extraen los siguientes comentarios:

Los costos de prevención y evaluación en su gran parte hacen que las actividades donde se incurrieron aporten valor a la empresa, reflejo de ello son las actividades de requerimiento de materia prima e insumos y producción.

Los costos incurridos por estudio, evaluación y calificación de proveedores hacen que la primera actividad sea generadora de valor, y; los costos incurridos en planificación de la producción, revisión de equipos de cocina, insumos y materia prima, revisión de la producción y diversificación de productos le

asignen su calificación de generadora de valor a la actividad de producción, muy a pesar de que, como se observa en el cuadro (abajo mostrado) que el porcentaje más alto corresponde a los costos por mermas y desperdicios con un 31.90%, lo que quiere decir que estos costos tiene incidencia negativa en esta área, donde se concentra gran parte de las actividades generadoras de valor ya que en estas es donde se da la transformación de la materia prima para llegar al producto terminado.

Cuadro N° 6.2.1: Costos de Calidad y Actividades que Generan Valor


ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CADENA DE VALOR		COSTOS DE CALIDAD							
	ACTIVIDADES DE LÍNEA	ACTIVIDADES DE APOYO	COSTOS DE PREVENCIÓN	%	COSTOS DE EVALUACIÓN	%	COSTOS DE FALLAS INTERNAS	%	COSTOS DE FALLAS EXTERNAS	%
LOGÍSTICA	REQUERIM. DE MATERIA PRIMA E INSUMOS		Estudio de proveedores.	0.96%						
			Evaluación de proveedores	0.48%						
			Calificación de proveedores	0.48%						
	ALMACÉN									
		COMPRAS								
COCINA	PRODUCCIÓN		Planificación de la Producción	3.10%	Estudio de capacidad de	1.55%	Platos fallados.	3.16%	Platos rechazados y	0.99%
			Revisión de equipos de cocina, insumos y materia prima	1.55%			Análisis de mermas y desmedros	31.90%	Platos retirados	7.60%
			Revisión de la Producción	3.10%			Bienes y equipos estropeados	1.87%		
			Diversificación de productos	1.03%						
VENTAS	VENTAS									

ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CADENA DE VALOR		COSTOS DE CALIDAD							
	ACTIVIDADES DE LÍNEA	ACTIVIDADES DE APOYO	COSTOS DE PREVENCIÓN	%	COSTOS DE EVALUACIÓN	%	COSTOS DE FALLAS INTERNAS	%	COSTOS DE FALLAS EXTERNAS	%
SERVICIO AL CLIENTE	SERVICIO AL CLIENTE		Planificación del servicio por día	3.48%	Supervisión de la presentación de	2.13%	Demoras en la preparación de	0.77%		
			Revisión de especificaciones del requerimiento del cliente.	2.13%	Supervisión de la calidad de servicio	2.13%	Bienes y equipos estropeados	0.28%		
					Postventa	2.13%				
ADMINIST.		ADMINIST. GENERAL	Planificación de las actividades de la empresa	6.19%						
			Revisión de diagramas de flujo.	6.19%						
			Elaboración de manuales de procedimientos	1.55%						
			Revisión del proceso	6.19%						
		DESARROLLO DE TECNOLOGIA	Diseño de nuevos equipos	5.16%						
		ADMINIST. DE RECURSOS HUMANOS	Capacitación del personal	1.55%						
		ADMINIST. DE LA CALIDAD	Desarrollo e implantación de un sistema de servicio de calidad.	2.32%						
				45.48%			7.94%			8.59%


(*) Los porcentajes son en base al total de los costos de calidad.

Los siguientes cuadros dan evidencia de las actividades que generan valor y su relación con los costos de calidad (analizadas teniendo referencia el conjunto de actividades que desarrolla la empresa).


Cuadro N° 6.2.2: Análisis de las actividades del área de Administración

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Actividad de Planificación				V° B° : FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
		N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte
01	Revisión del proceso y estudio de planta (Empresa)	CP	1.03%	CE	0.13%		x					
02	Recopilar Información (Requisitos del Cliente)	CP				x						
03	Procesar la Información Recibida	CP						x				
04	Elaborar Informe de Resultados	CP	0.52%								x	
05	Analizar Resultados de la planificación	CP					x					
06	Elaborar Plan de Acción	CP	0.64%								x	
07	Establecer "Proceso de Mejora Continua"	CP					x					
08	Difundir en la organización los resultados obtenidos (políticas y objetivos)	CP					x					


Cuadro N° 6.2.3: Análisis de las actividades del área de Administración

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Revisión Gerencial				PREPARADO POR:		
		Costos de		Costos de		Actividad que genera		Actividades que no generan valor				
		Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/Almacenam
01	Recopilar información "Objetivos e Indicadores"	CP						x				
02	Procesar la Información Recibida								x			
03	Elaborar Acta de Revisión Gerencial							x				
04	Analizar Resultados de la Planificación								x			
05	Elaborar Plan de Mejora	CP					x					
06	Establecer "Proceso de Mejora Continua"	CP					x					
07	Elaborar "Plan de Acción" basado en los documentos "Acta de revisión Gerencial, Plan de Mejora y Proceso de Mejora Continua"	CP						x				
08	Difundir en la Organización los resultados obtenidos	CP					x					


Cuadro N° 6.2.4: Análisis de las actividades del área de Administración

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Gestión de la Calidad				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/ Almacenam
01	Recibir Manual y Documentos (Políticas y Objetivos)	CP						x				
02	Evaluar el Estado de los Documentos										x	
03	Realizar Autoevaluaciones para detectar el nivel real y esperado			CE	0.18%						x	
04	Aplicar Formulario para Evaluación de los Documentos										x	
05	Determinar Cambios										x	
06	Determinar Acciones	CP	0.19%					x				
07	Elaborar Plan de Controles Internos	CP						x				

Cuadro N° 6.2.5: Análisis de las actividades del área de Ventas y Marketing

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Gestión de Marketing				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/ Almacenam
01	Consultar Estudio de Mercado y recibir Requisitos del Cliente	CP				x						
02	Recibir y Analizar Oferta de Producto								x			
03	Definir Estrategias de marketing y Acciones a seguir según Oferta de Producto	CP				x						
04	Analizar con Administrador las Acciones a seguir							x				
05	Aprobar las Estrategias										x	
06	Recopilar Información para la elaboración del Plan de Marketing	CP							x			
07	Elaborar Pronóstico de Ventas	CP				x						
08	Elaborar Plan de Ventas y Marketing	CP				x						
09	Ejecutar el Plan de Marketing	CP				x						


Cuadro N° 6.2.6: Análisis de las actividades del área de Ventas y Atención al cliente

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Gestión de ventas y servicio al cliente				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/ Almacenam
01	Recibir Estatus de Ventas (de acuerdo al Plan de Ventas)	CP	0.26%					x				
02	Acoger al Potencial Cliente que ingresa al Restaurante					x						
03	Percibir y Determinar las necesidades del cliente	CP				x						
04	Informar Carta de productos y precios					x						
05	Interés por el producto?						x					
06	Ofertar productos					x						
07	Atención al cliente con la entrega de publicidad y promociones			CE			x					
08	Tomar el pedido del cliente					x						
09	Entregar pedidos en cocina para preparación					x						
10	Servir platos					x						
11	Entregar la cuenta								x			
12	Facturar y cobrar								x			
13	Preguntar sobre la satisfacción del servicio			CE	0.18%	x						

Cuadro Nº 6.2.7: Análisis de las actividades del área Operaciones

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Cocina				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
Nº	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/ Almacenam
01	Planificación de la producción	CP	0.26%						x			
02	Recibir insumos, ingredientes y materiales de cocina					x						
03	Recibir requerimiento del cliente	CP					x					
04	Revisión de los recursos necesarios para la preparación	CP	0.13%					x				
05	Preparar platos solicitados					x						
06	Supervisar la calidad del producto a servir			CE	0.18%		x					
07	Servir los platillo solicitados					x						
08	Entregar al mozo los platillos para sirva al cliente					x						
09	Archivar el pedido											x


Cuadro N° 6.2.8: Análisis de las actividades del área Compras

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Almacén				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/ Almacenam
01	Ingresar productos (insumos y materias primas) previamente revisados, al área de almacén						x					
02	Verificar el espacio disponible y asignado a cada producto										x	
03	Descargar y recibir la materia prima e insumos											x
04	Verificar si las materias primas e insumos cumple las especificaciones requeridas										x	
05	Buscar alternativas de almacenamiento							x				
06	Clasificar el producto						x					
07	Verificar cantidades del stock y posiciones físicas										x	
08	Elaborar el siguiente pedido de productos							x				
09	Ingresar los productos requeridos en la cocina (ingredientes según receta)									x		


Cuadro N° 6.2.9: Análisis de las actividades del área Operaciones

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Limpieza				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
		Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/ Almacenam
01	Analizar requerimientos de limpieza de instalaciones y cocina						x					
02	Revisar y priorizar las necesidades de limpieza					x						
03	Elaborar turnos y horarios de limpieza					x						
04	Solicitar a almacén materiales e insumos necesarios para la limpieza							x				
05	Distribuir actividades y recursos de limpieza						x					
06	Ejecutar la limpieza					x						
07	solicitar al jefe de cocina, la autorización para realizar el mantenimiento							x				
08	Ejecutar las actividades de mantemiento previamente priorizadas					x						
09	Elaborar solicitud de compra insumos de limpieza						x					
10	Coordinar entrega - recepción del servicio de limpieza (Utensilios e intalaciones)						x					


Cuadro N° 6.2.10: Análisis de las actividades del área Atención al Cliente

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Entrega				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/ Almacenam
01	Planificación del servicio por día	CP	0.29%				x					
02	Recibir orden de pedido del plato gastronómico					x						
03	Analizar pedido y proponer alternativas de platos adicional, mientras se ofrece un	CP	0.18%			x						
04	Enviar a Cocina para preparación del menú					x						
05	Preparar la mesa y complementos de entradas (refrescos, cerveza, etc) si es para servirse en el					x						
06	Enviar platillos preparados a la mesa					x						
07	Entregar al cliente su pedido y ofrecer servicios adicionales					x						
08	Solicitar pago al cliente y entregar factura (Atención por mesa)					x						
09	Retirar menaje de mesa y efectuar limpieza de la misma						x					


Cuadro N° 6.2.11: Análisis de las actividades del área Compras

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Selección y Evaluación de Proveedores				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/Almacenam
01	Realizar la compra							x				
02	Estudio de proveedores	CP	0.08%						x			
03	Coordinar entrega - recepción de mercaderías (insumos y materias primas)									x		
04	Recepcionar materias primas e insumos, verificar cantidades y calidad						x					
05	Evaluar al proveedor y al producto	CP	0.04%								x	
06	Verificar si el proveedor cumple con los requerimientos	CP	0.04%				x					
07	Legalizar la recepción								x			
08	Elaborar la solicitud de pago							x				
09	Coordinar la certificación de fondos							x				
10	Notificar reclamo al proveedor										x	
11	Recepcionar documentación para calificar a los proveedores						x					
12	Calificar y seleccionar a los proveedores	CP					x					
13	Notificar al proveedor seleccionado								x			
14	Actualizar listado de proveedores calificados	CP					x					


Cuadro N° 6.2.12: Análisis de las actividades del área Compras

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Compras locales				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/Almacenam.
01	Recibir solicitud de compra (insumos y materiales)								x			
02	Revisar que cumpla con requisitos establecidos y especificaciones técnicas	CP					x					
03	Consultar listado de proveedores calificados para el producto a ser adquirido										x	
04	Solicitar mínimo dos cotizaciones								x			
05	Evaluar si cumplen las especificaciones requeridas de compra	CP									x	
06	Revisar otras alternativas								x			
07	Seleccionar mejor alternativa	CP					x					
08	Elaborar orden de compra							x				
09	Solicitar autorización correspondiente de acuerdo a política de compras								x			
10	Realizar la compra						x					
11	Coordinar entrega recepción de mercadería en almacén									x		
12	Recepcionar mercadería, verificar cantidades y calidad						x					


Cuadro N° 6.2.13: Análisis de las actividades del área Administración

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Recursos Humanos				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/ Almacenam
01	Llenar formulario de requisitos o requerimientos de personal y servicios							x				
02	Recibir formulario y definir perfil requerido para el cargo								x			
03	Revisar y aprobar requisición de personal										x	
04	Buscar candidatos						x					
05	Elaborar anuncios								x			
06	Publicar anuncios						x					
07	Analizar las hojas de vida (HV) y solicitudes correspondientes de acuerdo al perfil requerido										x	
08	Archivar HV no preseleccionadas y continuar la selección											x
09	Seleccionar personal para la entrevista	CP					x					
10	Realizar Entrevista personal						x					
11	Consolidar resultado de pruebas y entrevista								x			
12	Decisión a contratar al personal competente	CP					x					
13	Aprobar la contratación y disponer el Plan de Capacitación	CP	0.13%				x					


Cuadro N° 6.2.14: Análisis de las actividades del área Administración


		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Presupuesto				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/ Almacenam
01	Registro de Insumos y solicitud para Plan de Ingresos y Gastos							x				
02	Planificar presupuestos de ingresos y gastos por áreas	CP						x				
03	Preparar formulario de presupuesto							x				
04	Receptar y analizar información										x	
05	Tabular la información y elaborar el presupuesto general							x				
06	Revisar y validar el presupuesto general	CP									x	
07	Conocer y aceptar el presupuesto general								x			
08	Aprobar el presupuesto										x	
09	Registrar el Presupuesto						x					

Cuadro N° 6.2.15: Análisis de las actividades del área Administración

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Análisis de Datos				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de Prevención		Costos de Evaluación		Actividad que genera valor		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/ Almacenam
01	Recibir indicadores de los procesos								x			
02	Evaluar el desempeño de los procesos			CE							x	
03	Realizar autoevaluación para detectar el nivel real y esperado del proceso			CE							x	
04	Aplicar formulario para evaluación de indicadores de desempeño										x	
05	Determinar brecha de indicadores existente							x				
06	Establecer cuadros de indicadores						x					
07	Realizar Feed Back (retroalimentación) a cada responsable de proceso	CP					x					
08	Realizar entrenamiento con cada grupo de empleados	CP					x					
09	Consolidar necesidades de capacitación detectadas en el área	CP					x					

Cuadro N° 6.2.16: Análisis de las actividades del área Administración

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		COSTO DE CALIDAD				PROCESO: Acciones preventivas y correctivas				PREPARADO POR: FECHA:		
		Costos de		Costos de		Actividad que genera		Actividades que no generan valor				
N°	Funciones	Identif.	%(sobre las vtas.)	Identif.	%(sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/Almacenam
01	Identificar y segregar las No Conformidades (NC) del proceso o quejas del cliente (políticas)					x						
02	Registrar las No Conformidades e informar al área afectada para que se disponga sobre el análisis de las causas						x					
03	Garantizar el tratamiento de la No Conformidad						x					
04	Nominar un responsable para el manejo para el manejo y solución de la No Conformidad								x			
05	Considerar el grado de análisis alcanzado en el tratamiento de la NC							x				
06	Evaluar y aprobar el análisis de causa y efecto y el Plan de acciones correctivas sobre NC (para asegurar que no vuelva a ocurrir)										x	
07	Implantar la acción correctiva, asegurando que se cumpla con lo planificado						x					
08	Registrar y revisar los resultados de las acciones correctivas tomadas y replantear acciones hasta conseguir resultados							x				
09	Cerrar el tratamiento de las acciones correctivas y preventivas, así como de los planes de mejora											x

		ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA										
		Costos de		Costos de		Actividad que genera		Actividades que no generan valor				
Nº	Funciones	Identif.	% (sobre las vtas.)	Identif.	% (sobre las vtas.)	Valor al cliente	Valor a la empresa	Preparación	Espera	Transporte	Control	Archivo/Almacenam
ACCIONES PREVENTIVAS												
10	Recibir información para detectar, POLÍTICAS								x			
11	Identificar un Potencial No Conformidad (PNC) y notificar un responsable de calidad						x					
12	Procesar la causa potencial de las informaciones anteriormente mencionadas y llenar la solicitud de preventiva.							x				
13	Detallar la acción preventiva propuesta, indicar el nombre de la persona que propone la acción							x				
14	Nominar un responsable para el manejo y solución de la PNC						x					
15	Aprobar la acción preventiva, si éste es negativo se indica los motivos. Incluir datos del que										x	
16	Detallar en el Plan de Acción lo que se tiene que realizar.							x				
17	Identificar la causa de la PNC y definir las acciones preventivas que elimine su posible						x					
18	Someter a consideración del Comité de Calidad el grado de análisis alcanzado en el tratamiento										x	
19	Evaluar y aprobar el análisis de causa y el Plan de acciones preventivas sobre PNC										x	
20	Implantar las acciones preventivas aprobadas						x					
21	Verificar en cumplimiento y la efectividad de la acción por parte del responsable del proceso										x	
22	Elaborar un informe para su análisis por parte del Comité de Calidad, el mismo que servirá para revisar la efectividad de las acciones preventivas como objeto de la revisión del										x	
23	Registrar y revisar los resultados de las acciones preventivas tomadas y replantear							x				
24	Cerrar el tratamiento de las acciones correctivas y preventivas, así como de los planes de mejora											x

Leyenda
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN VERDE: COSTOS DE CALIDAD QUE INCURRIÓ LA EMPRESA
CP: COSTOS DE PREVENCIÓN
CE: COSTOS DE EVALUACIÓN
DESCRIPCIÓN EN ANARANJADO : COSTOS POR IMPLEMENTAR

6.3 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La hipótesis específica 1, se sustenta con las encuestas N° s: 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8 y las figuras del N° 6.2.2 al N° 6.2.5, lo que permitió identificar los costos de calidad en que incurre los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas. Demostrando así la hipótesis planteada.

La hipótesis específica 2, se respalda con el estudio teórico (capítulo III) y gráficos del N° 6.2.2 al N° 6.2.16, lo que permitió examinar las actividades que generan valor en la gestión de servicios de los restaurantes turísticos. Validando así la hipótesis planteada.

La hipótesis específica 3, se sustenta con las encuestas N° s 10, 12 y 13, donde los encuestados expresaron que conocer los gastos en cada actividad que desarrolla es buena para la toma de decisiones acertadas cada vez que se quiera invertir en calidad, y gráfico N° 6.2.1. Demostrando así la hipótesis planteada.

La hipótesis general se sustenta con el gráfico N° 6.2.6 y Anexos del N° 03 al N° 15, lo que permitió expresar que la evaluación de los costos de calidad repercute de manera positiva en la gestión de servicios de restaurantes turísticos. Demostrando así la hipótesis planteada.

Por otro lado, la encuesta N° 11 evidencia que los restaurantes turísticos estudiados en la muestra no están identificando y cuantificando sus costos de calidad.

CONCLUSIONES

1. Los costos en que incurre los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas son los **costos de obtención de calidad**: Costos de prevención y costos de evaluación, y los **costos de fallos o defectos**: costos de fallas internas y costos de fallas externas. (página 170)
2. Las actividades que generan valor en la gestión de servicios de los restaurantes turísticos son: logística interna, operaciones, ventas, servicio, abastecimiento, tecnología, administración e infraestructura (página 170).
3. Los costos de calidad y las actividades que generan valor guardan relación en la creación de ventajas competitivas, ya que ambos permiten conocer si las inversiones en calidad han sido las correctas y aprovechar las áreas de oportunidad. (página 170)

4. De acuerdo a la expresión de los encuestados, los restaurantes turísticos no están identificando ni cuantificando de manera razonable los costos de calidad en los resultados económicos de la empresa; se desconoce la magnitud de ellas, y por ello no se están tomando decisiones acertadas cada vez que se quiera invertir en calidad de sus servicios. (página 170)

5. Los restaurantes turísticos no cuentan con un organigrama estructural y funcional, y no tienen un manual de procedimientos. Consecuentemente repercute en la gestión de sus servicios ya que no se está definiendo las actividades primarias ni las actividades de apoyo tal como debe ser. (página 170)

6. La evaluación de los costos de calidad repercute de manera positiva en la gestión de servicios de restaurantes turísticos, por el mismo hecho que los costos de calidad representa una herramienta estratégica de costos e imagen de cualquier problema en las inversiones de calidad. A través de esta herramienta se hacen más eficiente los procesos y se evitan costos innecesarios optimizando los recursos en cada actividad que desarrolla la empresa. (Anexos N° s 13, 14 y 15)

RECOMENDACIONES

1. La administración debe identificar, clasificar y plasmar en la matriz y en los reportes de costos de calidad las erogaciones destinadas a la obtención de la calidad y los costos de las fallas o defectos, e incluirlos en los resultados económicos de la empresa a fin de poder conocer el grado de incidencia respecto a los ingresos obtenidos. (Ver Anexo N° 20 y N° 21)
2. Los restaurantes turísticos deben invertir, en cuanto a calidad, en los costos de prevención y en los costos de evaluación para fortalecer las actividades que generan valor y para la creación de ventajas competitivas.
3. La administración debe implementar el sistema de costos de calidad para mejorar la gestión de servicios y con ello lograr el incremento de la rentabilidad y productividad del restaurante (Ver Anexo N° 19).

4. La administración debe elaborar el Manual de Procedimientos y diseñar su estructura orgánica y funcional para poder definir claramente las actividades a desarrollarse en el proceso productivo y en el proceso de gestión, lográndose así una gestión mucho más eficiente y eficaz (Ver Anexo N° s 16, 17 y 18).

5. La empresa al enfocarse de una forma importante al desarrollo del capital humano, debe tener especial cuidado en las inversiones que realiza en éste rubro ya que, corre el con el riesgo de que no vea nunca el resultado de dicha inversión. Pero se debe mencionar que es una de las actividades, que en un futuro a corto y largo plazo va a ser una de las grandes generadoras de valor, por lo que se sugiere no dejar de invertir, pero siempre cuidado que todos los trabajadores se encuentren dispuestos a intervenir en los cursos de desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. RAMIREZ PADILLA, David Noel. Contabilidad Administrativa. 5ta edición. Ed. Mc GRAW HILL. México: 2005. 600 p.
2. OCEANO CENTRUM. Contabilidad de Gestión Presupuestaria y de Costos. Ed. Mc GRAW HILL. España: 2003. 992 p.
3. ENTRELÍNEAS S.R.L. Costos Abc, Costos Abm, Costos Abb, Herramientas para Incrementar la Rentabilidad y la Competitividad Empresarial. Lima: 2006. 868 p.
4. FERRELL M. y otros. Estrategia de Marketing. 3ra edic. México: 2007. 312 p.
5. GARCIA COLIN, A. Juan. Contabilidad de costos. Mc Graw Hill. México: 1996. 269 p.
6. CHAMBERGO, Guillermo I. Análisis de costos y presupuestos en el planeamiento estratégico gerencial. 1ra edición. Instituto Pacífico. Lima: 2009. 448 p.
7. APAZA MEZA, M. Análisis económico financiero y clasificación de riesgos de las empresas en el Perú. Ed. Marketing consultores. Perú: 2001. 632 p.
8. APAZA MEZA, Mario. Consultor Económico Financiero. Pacífico editores. Lima: 2010. 627 p.
9. INSTITUTO PACÍFICO. Actualidad Empresarial Revista de Investigación y Negocios. 2da quincena de noviembre 2010. Año IX. Nº 219. Lima: 2010.

10. ROJO RAMIREZ, Alfonso A. Valoración de Empresas Y Gestión Basada en el Valor. Thomson editores spain paraninfo SA. España: 2007.
11. HANSEN Y MOWEN. Administración de costos, Contabilidad y control.. International Thomson. México: 2000
12. Miranda González J.F. Introducción a la gestión de la calidad [En línea]. Delta publicaciones. 2007. 258 p. Disponible: <http://books.google.es/books?id=KYSMQQyQAbYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
13. Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión de la calidad empresarial, calidad en los servicios y atención al cliente [En línea] ESIC Editorial. 1994. 264 p. Disponible: http://books.google.es/books?id=2ibhVMNE_EgC&dq=cero+defectos&source=gbs_navlinks_s
14. Taguchi y Shainin. El secreto de la calidad japonesa: el diseño de experimentos clásico [En línea] Marcombo. 1993. 176 p. Disponible: http://books.google.es/books?id=ouy8JGxJPswC&dq=metodo+taguchi&source=gbs_navlinks_s
15. Alcalde San Miguel, Pablo. Calidad [En línea] Editorial Paraninfo. 2007. 243 p. Disponible: <http://books.google.es/books?id=M4KKceSe3f4C&printsec=frontcover#v=onepage&q=kaizen&f=false>
16. ARRONA HERNÁNDEZ, Felipe. Calidad, el secreto de la productividad. México. Edit. Técnica S.A.
17. ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad?, Editorial Norma. 1986
18. THOMSOM, Philip C. Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. Edit. Norma. Colombia. 1984.
19. DEMING, Edwards. Out of the Crisis. 1982
20. HILARIO VALENZUELA, Pelayo. Criterios operativos para hacer la tesis. Perú. 2000. 146 p.

21. ELIZONDO LÓPEZ, Arturo. Metodología de la investigación contable. 3ra edic. Internacional Thomson Editores, AS. México. 2002. 455 p.
22. Cadena de valor. Disponible:
[Http://WWW.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml](http://WWW.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml)
23. Calidad total. Disponible:
<Http://WWW.monografias.com/trabajos14/calidadtotal/calidadtotal.shtml>
24. Generaciones de La calidad. Disponible:
<http://sapiens.ya.com/5840/index9.htm>
25. Gerencia estratégica de costos. Disponible:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/gee/htm>.
26. Herramientas administrativas de calidad. Disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos13/general/general.shtml#HERRD>
27. <http://www.zonaeconómica.com>.
28. <http://www.wikipedia.com>.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE
SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA
BIBLIOTECA

ANEXOS

ANEXO N° 01: Matriz de consistencia

“LOS COSTOS DE CALIDAD PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE LOS RESTAURANTES TURÍSTICOS DE LA PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, 2008 - 2009”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODOS, TÉCNICA E INSTRUMENTOS
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Cómo repercute la evaluación de los costos de calidad en la gestión de servicios de restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas, periodos 2008-2009?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>¿Cuáles son los costos de calidad en que incurren los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas?</p> <p>¿Cuáles son las actividades que generan valor en la gestión de servicios de los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas?</p> <p>¿Cuál es la relación existente entre los costos de calidad y las actividades generadoras de valor para la creación de ventaja competitiva?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Evaluar los costos de calidad para mejorar la gestión de servicios de restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas, periodos 2008 - 2009.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Identificar los costos de calidad en que incurre los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas y cuantificarlos en los resultados económicos.</p> <p>Examinar las actividades que generan valor en la gestión de servicios de los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas.</p> <p>Establecer la relación existente entre los costos de calidad y las actividades generadoras de valor para la creación de ventajas competitivas.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La evaluación de los costos de calidad repercute de manera positiva en la gestión de servicios de restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>Los costos de calidad en que incurre los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas son los costos de obtención de calidad y los costos de fallos o defectos.</p> <p>Las actividades que generan valor en la gestión de servicios de los restaurantes turísticos en la Provincia de Andahuaylas son: logística interna, operaciones, mercadotecnia y ventas, servicio, abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura.</p> <p>Los costos de calidad y las actividades generadoras de valor guardan estrecha relación en la creación de ventajas competitivas, ya que ambos permiten conocer si las inversiones en calidad han sido las correctas y aprovechar las áreas de oportunidad.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Costos de calidad</p> <p>INDICADORES</p> <p>Costos de Prevención, Evaluación, Fallas internas y Costos de fallas externas.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Gestión de servicios</p> <p>INDICADORES</p> <p>Resultados Económicos</p> <p>Actividades generadoras de valor</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Correlacional. Descriptiva.</p> <p>ÁREA DE ESTUDIO</p> <p>Provincia de Andahuaylas.</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>25 (Veinticinco) restaurantes turísticos de la Provincia de Andahuaylas.</p> <p>MUESTRA</p> <p>25 (Veinticinco) restaurantes turísticos de la Provincia de Andahuaylas.</p>	<p>MÉTODOS:</p> <p>Inductivo. Deductivo, Descriptivo, Hipotético deductivo histórico</p> <p>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>Análisis documental de la empresa (Balance financiero y de gestión, flujo de operaciones, Reportes de costos)</p> <p>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>Técnica conceptual. Internet Encuesta Entrevista</p>

ANEXO Nº 02: Cuestionarios

ANEXO Nº 2.1: CUESTIONARIO Nº 01 DIRIGIDO A LOS EMPLEADORES DE LOS RESTAURANTES TURÍSTICOS

Los estudiantes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, están realizando una investigación sobre los "Costos de Calidad para mejorar la gestión de servicios en los Restaurantes Turísticos en la Provincia de Andahuaylas", bajo este contexto se plantea la ejecución de esta encuesta en el que estamos interesados en conocer su experiencia y su labor en este tipo de empresas. La información brindada será absolutamente confidencial.

Agradecemos sinceramente su apoyo en el éxito de esta encuesta y de la investigación.

Indicación: Marque con un aspa (x) en los paréntesis que corresponde a su respuesta y escriba los fundamentos de su respuesta en los espacios punteados.

6. ¿Su empresa cuenta con un Organigrama estructural y funcional?

No ()

Si ()

Si eligió NO, ¿Por qué?.....

7. ¿Cuenta con un Manual de procedimientos (estudio y compra de materia prima e insumos, estudio de proveedores, selección de personal, precio, etc.) que permita un adecuado proceso productivo?

No ()

Si ()

Si eligió NO, ¿Por qué?.....

8. ¿Se realiza controles internos dentro de su empresa?

No ()

Si ()

Si eligió NO, ¿Por qué?.....

2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación el personal que labora en su empresa?

Casi nunca ()

Con frecuencia ()

Habitualmente ()

Siempre ()

3. ¿Cómo califica a los equipos que tiene en su planta para la preparación de alimentos?

Antiguos ()

Regulares ()

Buenos ()

Modernos ()

4. ¿Dónde adquiere los insumos para la preparación de los alimentos?

Dentro de la localidad ()

Fuera de Andahuaylas ()

Otro ()

5. ¿En la preparación de los alimentos existen desperdicios y/o despilfarros?

NO ()

SI ()

Si eligió NO, ¿Por qué?.....

6. Con respecto a la frecuencia y forma de preparación de sus platos gastronómicos, éstos son elaborados:

De manera continua y por pedidos ()

Previa contrata ()

Preparación continua ()

7. ¿En este tipo de restaurantes, qué es lo más importante en cuanto al producto?

Califique de 1 a 10, siendo 10 el más importante y 1 el menos importante

Buen sabor ()

Abundante cantidad ()

Presentación ()

Precio ()

Frescura/Calidad del producto ()

Su buena conservación ()

8. ¿Considera Usted que conocer los costos en cada actividad que desarrolla es buena para la toma de decisiones acertadas?

NO ()

SI ()

9. ¿Maneja registros e información de los costos que invierte en calidad?

NO ()

SI ()

Si eligió NO, ¿Por qué?.....

10. ¿Tiene interés de saber de cuánto está invirtiendo en calidad, considerando los gastos que realiza?

NO ()

SI ()

Si eligió NO, ¿Por qué?.....

11. ¿Cree Ud. que implantar un sistema de costos de calidad sería adecuado para la toma de decisiones?

NO ()

SI ()

Si eligió NO, ¿Por qué?.....

ANEXO Nº 2.2: CUESTIONARIO Nº 02 DIRIGIDO A LOS USUARIOS

Los estudiantes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, están realizando una investigación sobre los "Costos de Calidad para mejorar la gestión de servicios en los Restaurantes Turísticos en la Provincia de Andahuaylas", bajo este contexto se plantea la ejecución de esta encuesta en el que estamos interesados en conocer su opinión, de acuerdo a las siguientes preguntas:

Agradecemos su apoyo en el éxito de esta encuesta y de la investigación.

Indicación: Marque con un aspa (x) en los paréntesis y/o recuadro que corresponde a su respuesta y escriba los fundamentos de su respuesta en los espacios punteados.

1. ¿Encuentra Ud. La variedad de comida típica de su preferencia en este tipo de restaurantes?

No ()

Si ()

2. ¿Con que frecuencia asiste a restaurantes de comida típica?

Una vez a la semana ()

Más de una vez por semana ()

Una vez al mes ()

Una vez cada dos meses ()

3. ¿Cómo supo de la existencia de este restaurante?

Medio publicitario ()

Por referencias ()

Por casualidad ()

Otros ()

Especifique.....

4. Evalúe el servicio que brindan los restaurantes turísticos, en términos generales en los siguientes parámetros:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Calidad del producto					
Precio del producto					
Calidad del servicio					

5. Indique el nivel de satisfacción que obtiene al visitar los restaurantes de comida típica, en relación a lo siguiente:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Sabor del producto					
Presentación del plato					
Complementos del plato					
Limpieza del restaurante					
Limpieza de los servicios higiénicos					
Presentación de empleados					
Limpieza empleados					
Conservación del producto					
Tiempo de atención					
Cordialidad de los meseros					

ANEXO N° 2.3: CUESTIONARIO N° 03

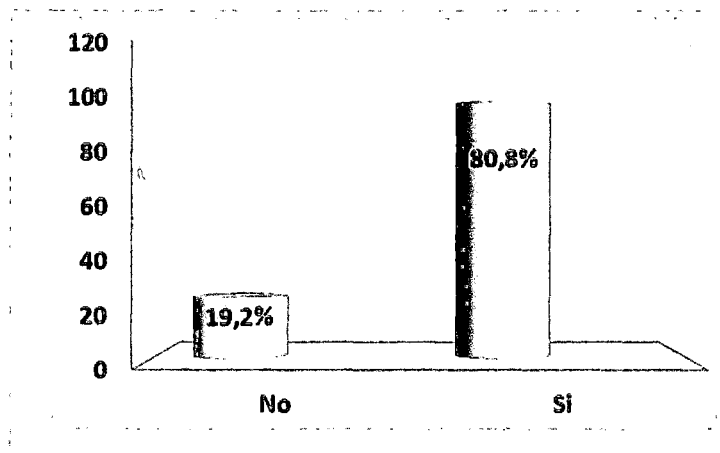
Comportamiento de los consumidores de comida típica en los Restaurantes Turísticos.

1. ¿Encuentra Ud. La variedad de comida típica de su preferencia en este tipo de restaurantes?

Tabla N° 6.2.1

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
No	24	19.2%
Si	101	80.8%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.1



INTERPRETACIÓN

El 80.80% de los encuestados expresaron que no encuentran la variedad de comida típica de su preferencia, mientras el 19.20% de los encuestados manifestaron que si encuentran la variedad de comida típica de su preferencia.

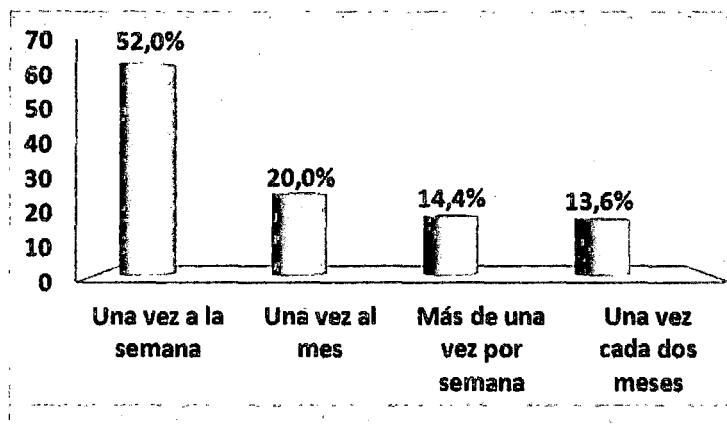
En expresión de los encuestados, los restaurantes turísticos no ofrecen con la variedad de comida típica de su preferencia.

2. ¿Con qué frecuencia asiste a restaurantes de comida típica?

Tabla N° 6.2.2

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Una vez a la semana	65	52.0%
Una vez al mes	25	20.0%
Más de una vez por semana	18	14.4%
Una vez cada dos meses	17	13.6%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.2



INTERPRETACIÓN

El 52.00% de los encuestados revelaron que una vez a la semana asisten a restaurantes de comida típica, mientras que el 20.00% de los encuestados manifestaron que una vez al mes asisten a restaurantes de comida típica, el 14.40% expresaron que más de una vez por semana asisten a restaurantes de comida típica y el

13.60% de los encuestados dijeron que una vez cada dos meses asisten a restaurantes de comida típica.

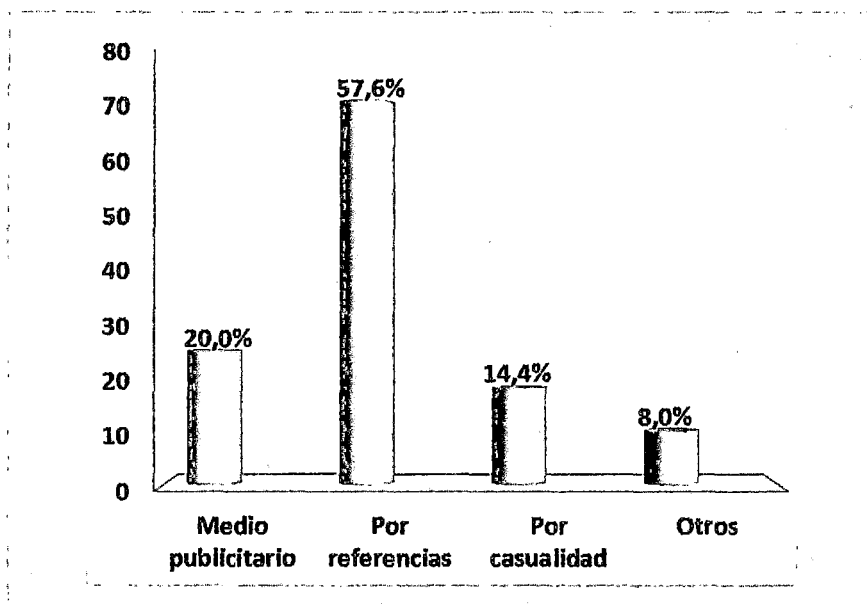
De acuerdo a la expresión de los encuestados, éstos asisten una vez a la semana a restaurantes de comida típica.

3. ¿Cómo supo de la existencia de este restaurante?

Tabla N° 6.2.3

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Medio publicitario	25	20.0%
Por referencias	72	57.6%
Por casualidad	18	14.4%
Otros	10	8.0%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.3



INTERPRETACIÓN

El 57.60% de los encuestados manifestaron que supieron de la existencia del restaurante por referencias, mientras que el 20.00% de los encuestados revelaron que supieron de la existencia del restaurante por medio publicitario, el 14.40% expresaron que

supieron de la existencia del restaurante por casualidad y el 8.00% de los encuestados señalaron que supieron de la existencia del restaurante por otros medios.

De acuerdo al enunciado de los encuestados, éstos supieron de la existencia del restaurante por referencias.

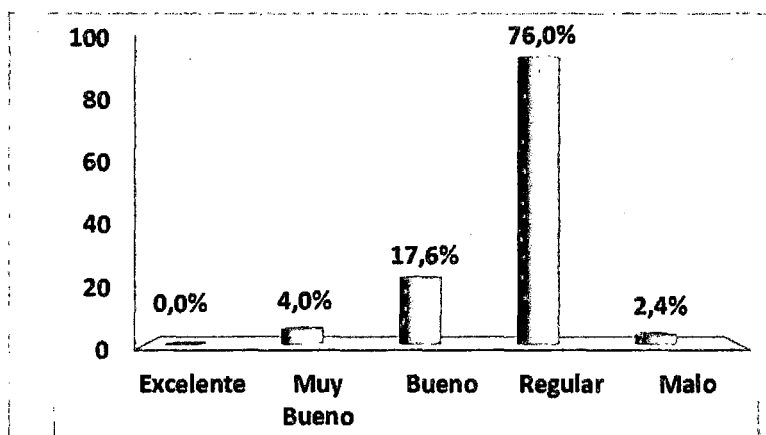
4. Evalúe el servicio que brindan los restaurantes turísticos, en términos generales en los siguientes parámetros:

4.1 CALIDAD DEL PRODUCTO

Tabla N° 6.2.4.1

Categoría de la Calidad del producto	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	5	4.0%
Bueno	22	17.6%
Regular	95	76.0%
Malo	3	2.4%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.4.1



INTERPRETACIÓN

El 76.00% de los encuestados revelaron que la calidad del producto que brindan los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 17.60% de los encuestados expresaron que la calidad del producto que brindan los restaurantes turísticos es bueno, el 4.00% opinaron que la calidad del producto que brindan los restaurantes turísticos es muy bueno y el 2.40% de los encuestados manifestaron que la calidad del producto que brindan los restaurantes turísticos es malo.

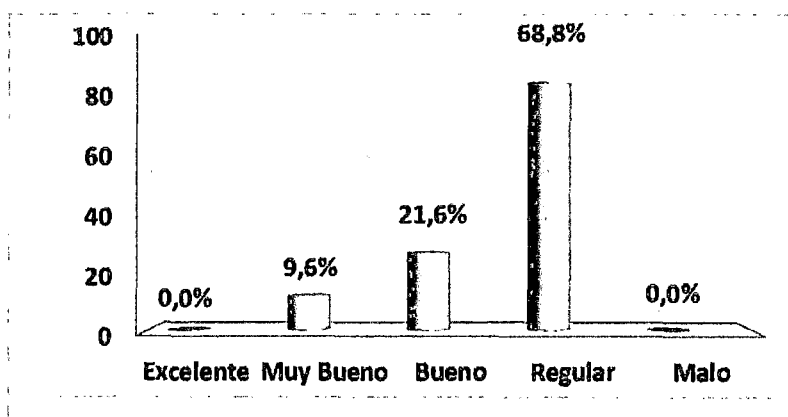
De acuerdo al manifiesto de los encuestados, la calidad del producto que brindan los restaurantes turísticos es regular.

4.2 PRECIO DEL PRODUCTO

Tabla N° 6.2.4.2

Categoría del precio del producto	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	12	9.6%
Bueno	27	21.6%
Regular	86	68.8%
Malo	0	0.0%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.4.2



INTERPRETACIÓN

El 68.80% de los encuestados expresaron que el precio del producto que ofertan los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 21.60% de los encuestados señalaron que el precio del producto que ofertan los restaurantes turísticos es bueno, y el 9.60% de los encuestados manifestaron que el precio del producto que ofertan los restaurantes turísticos es muy bueno.

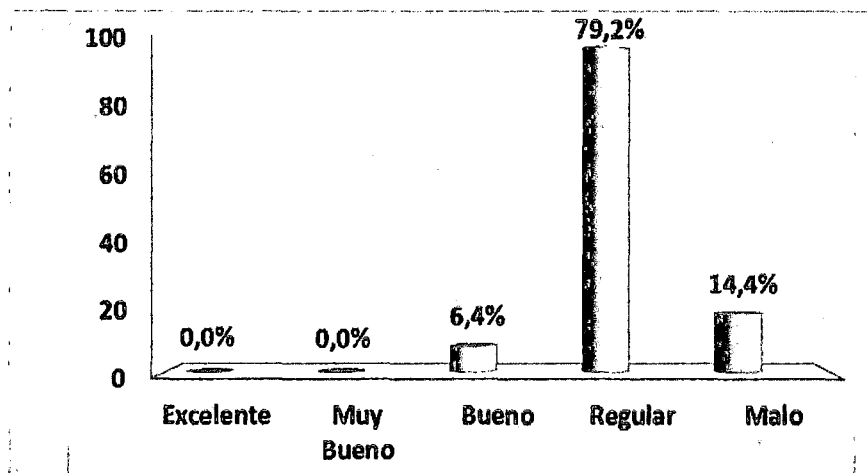
En expresión de los encuestados, el precio del producto que ofertan los restaurantes turísticos es regular.

4.3 CALIDAD DEL SERVICIO

Tabla N° 6.2.4.3

Categoría de la Calidad del servicio	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	0	0.0%
Bueno	8	6.4%
Regular	99	79.2%
Malo	18	14.4%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.4.3



INTERPRETACIÓN

El 79.20% de los encuestados revelaron que la calidad del servicio que brindan los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 14.40% de los encuestados manifestaron que la calidad del servicio que brindan los restaurantes turísticos es malo, y el 6.40% de los encuestados expresaron que la calidad del servicio que brindan los restaurantes turísticos es bueno.

En expresión de los encuestados, el precio del producto que ofrecen los restaurantes turísticos es regular.

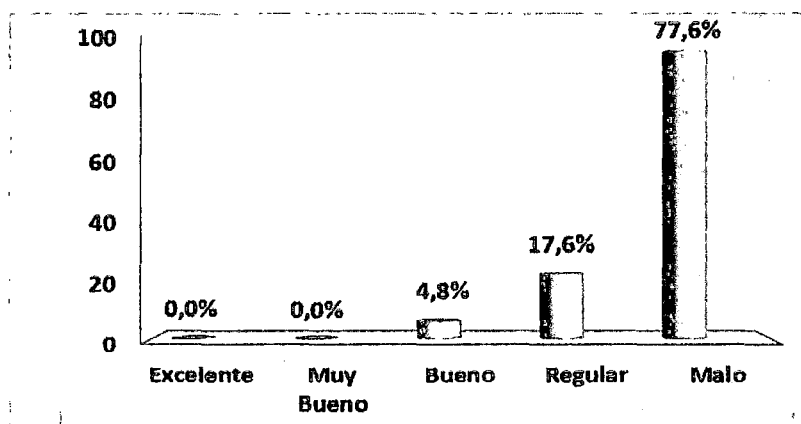
6. Indique el nivel de satisfacción que obtiene al visitar los restaurantes de comida típica, en relación a lo siguiente:

5.1 SABOR DEL PRODUCTO

Tabla N° 6.2.5.1

Categoría del sabor del producto	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	0	0.0%
Bueno	6	4.8%
Regular	22	17.6%
Malo	97	77.6%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.5.1



INTERPRETACIÓN

El 77.60% de los encuestados indicaron que el sabor del producto que ofrecen los restaurantes turísticos es malo, mientras que el 17.60% de los encuestados revelaron que el sabor del producto que ofrecen los restaurantes turísticos es regular, y el 4.80% de los encuestados manifestaron que el sabor del producto que ofrecen los restaurantes turísticos es bueno.

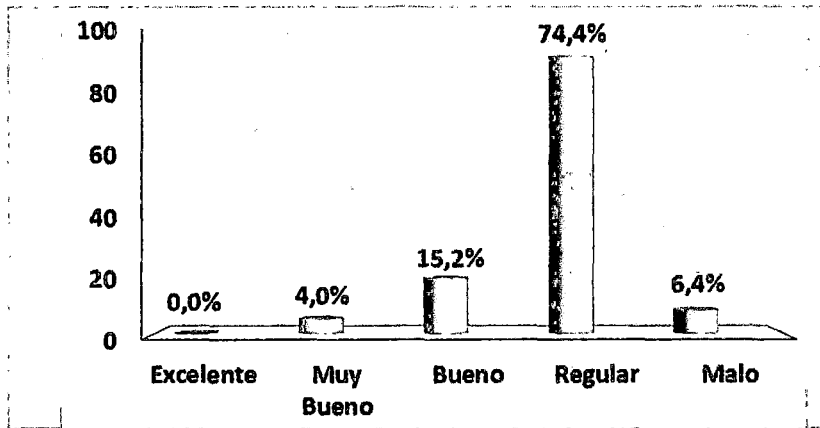
En expresión de los encuestados, el sabor del producto que ofrecen los restaurantes turísticos es malo.

5.2 PRESENTACIÓN DEL PLATO

Tabla N° 6.2.5.2

Categoría de la presentación del plato	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	5	4.0%
Bueno	19	15.2%
Regular	93	74.4%
Malo	8	6.4%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.5.2



INTERPRETACIÓN

El 74.40% de los encuestados revelaron que la presentación del plato que ofrecen los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 15.20% de los encuestados expresaron que la presentación del plato que ofrecen los restaurantes turísticos es bueno, el 6.40% de los encuestados manifestaron que la presentación del plato que ofrecen los restaurantes turísticos es muy bueno y el 4.00% de los encuestados opinaron que la presentación del plato que ofrecen los restaurantes turísticos es muy bueno.

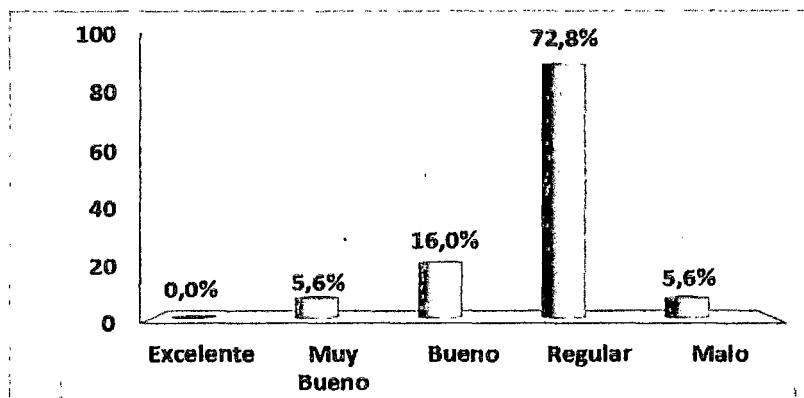
De acuerdo a la revelación de los encuestados, la presentación del plato que ofrecen los restaurantes turísticos es regular.

5.3 COMPLEMENTO DEL PLATO

Tabla N° 6.2.5.3

Categoría del complemento del plato	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	7	5.6%
Bueno	20	16.0%
Regular	91	72.8%
Malo	7	5.6%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.5.3



INTERPRETACIÓN

El 72.80% de los encuestados declararon que el complemento del plato que ofrecen los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 16.00% de los encuestados expresaron que el complemento del plato que ofrecen los restaurantes turísticos es bueno, el 5.60% de los encuestados manifestaron que el complemento del plato que ofrecen los restaurantes turísticos es muy bueno y el 5.60% de los encuestados opinaron que el complemento del plato que ofrecen los restaurantes turísticos es muy bueno.

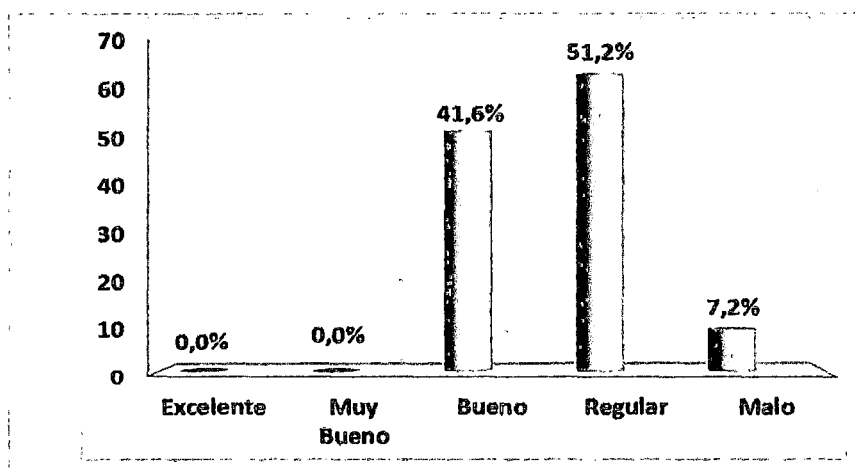
En declaración de los encuestados, el complemento del plato que ofrecen los restaurantes turísticos es regular.

5.4 LIMPIEZA DE LOS SERVICIOS HIGIÉNICOS

Tabla N° 6.2.5.4

Categoría - limpieza de los servicios higiénicos	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0,0%
Muy Bueno	0	0,0%
Bueno	52	41,6%
Regular	64	51,2%
Malo	9	7,2%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.5.4



INTERPRETACIÓN

El 51.20% de los encuestados manifestaron que la limpieza de los servicios higiénicos de los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 41.60% de los encuestados revelaron que la limpieza de los servicios higiénicos de los restaurantes turísticos es bueno, y el 7.20% de los encuestados expresaron que la limpieza de los servicios higiénicos de los restaurantes turísticos es malo.

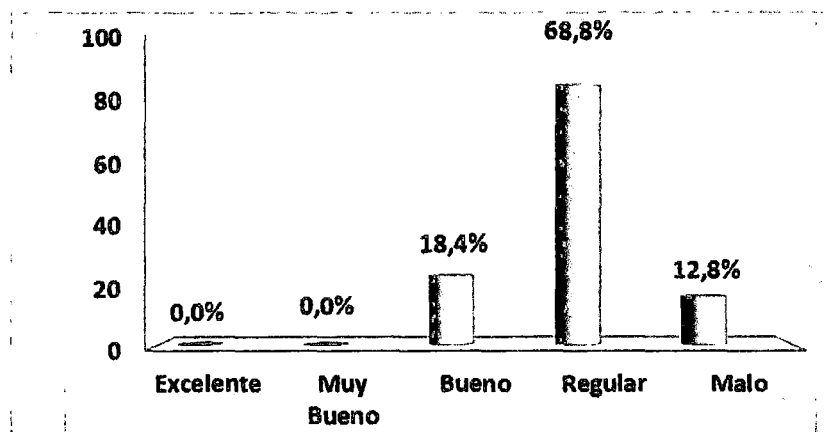
De acuerdo a la manifestación de los encuestados, la limpieza de los servicios higiénicos de los restaurantes turísticos es regular.

5.5 LIMPIEZA DEL RESTAURANTE

Tabla N° 6.2.5.5

Categoría - limpieza del restaurante	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0,0%
Muy Bueno	0	0,0%
Bueno	23	18,4%
Regular	86	68,8%
Malo	16	12,8%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.5.5



INTERPRETACIÓN

El 68.80% de los encuestados expresaron que la limpieza de los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 18.40% de los encuestados opinaron que la limpieza de los restaurantes turísticos es bueno, y el 12.80% de los encuestados revelaron que la limpieza de los restaurantes turísticos es malo.

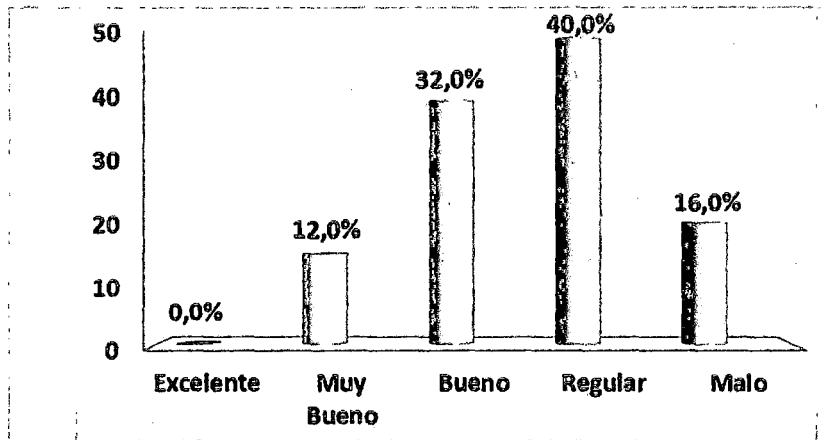
De acuerdo a la expresión de los encuestados, la limpieza de los restaurantes turísticos es regular.

5.6 PRESENTACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Tabla N° 6.2.5.6

Categoría - Presentación de los empleados	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	15	12.0%
Bueno	40	32.0%
Regular	50	40.0%
Malo	20	16.0%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.5.6



INTERPRETACIÓN

El 40.00% de los encuestados afirmaron que la presentación de los empleados de los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 32.00% de los encuestados declararon que la presentación de los empleados de los restaurantes turísticos es bueno, el 16.00% de los encuestados revelaron que la presentación de los empleados de los restaurantes turísticos es malo, y el 12.00% de los encuestados manifestaron que la presentación de los empleados de los restaurantes turísticos es muy bueno.

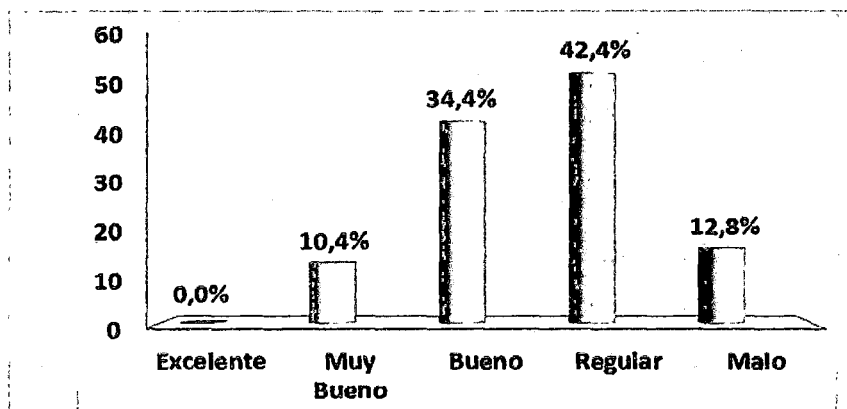
En afirmación de los encuestados, la presentación de los empleados de los restaurantes turísticos es regular.

5.7 LIMPIEZA DE EMPLEADOS

Tabla N° 6.2.5.7

Categoría - Limpieza de los empleados	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	13	10.4%
Bueno	43	34.4%
Regular	53	42.4%
Malo	16	12.8%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.5.7



INTERPRETACIÓN

El 42.40% de los encuestados expresaron que la limpieza de los empleados de los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 34.40% de los encuestados dijeron que la limpieza de los empleados de los restaurantes turísticos es bueno, el 12.80% de los encuestados confesaron que la limpieza de los empleados de los restaurantes turísticos es malo, y el 10.40% de los encuestados manifestaron la limpieza de los empleados de los restaurantes turísticos es muy bueno.

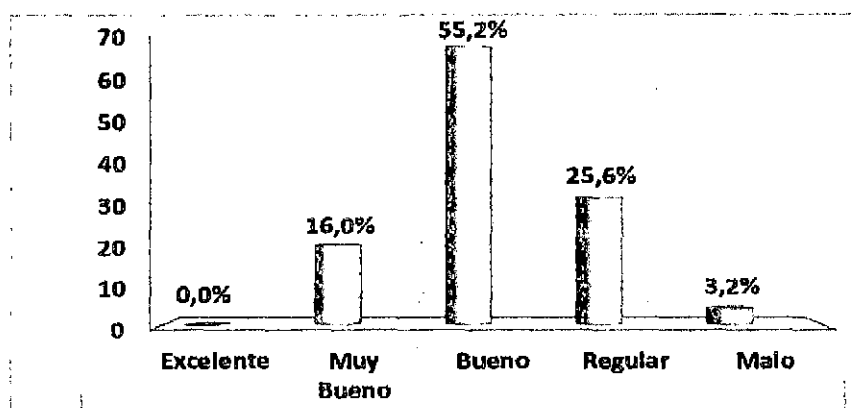
En expresión de los encuestados, la limpieza de los empleados de los restaurantes turísticos es regular.

5.8 CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO

Tabla N° 6.2.5.8

Categoría - Conservación del producto	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	20	16.0%
Bueno	69	55.2%
Regular	32	25.6%
Malo	4	3.2%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.5.8



INTERPRETACIÓN

El 55.20% de los encuestados afirmaron que la conservación del producto que ofrecen los restaurantes turísticos es bueno, mientras que el 25.60% de los encuestados dijeron que la conservación del producto que ofrecen los restaurantes turísticos es regular, el 16.00% de los encuestados confesaron que la conservación del producto que ofrecen los restaurantes turísticos es muy bueno, y el 3.20% de los encuestados indicaron que la conservación del producto que ofrecen los restaurantes turísticos es malo.

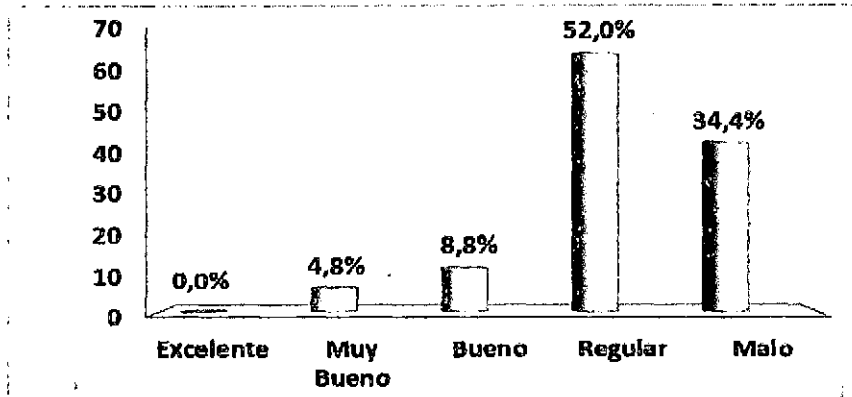
En afirmación de los encuestados, la conservación del producto que ofrecen los restaurantes turísticos es buena.

5.9 TIEMPO DE ATENCIÓN

Tabla N° 6.2.5.9

Categoría - Tiempo de atención	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	6	4.8%
Bueno	11	8.8%
Regular	65	52.0%
Malo	43	34.4%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.5.9



INTERPRETACIÓN

El 55.00% de los encuestados confesaron que el tiempo de atención que brinda los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 34.40% de los encuestados dijeron que el tiempo de atención que brinda los restaurantes turísticos es malo, el 8.80% de los encuestados expresaron que el tiempo de atención que brinda los restaurantes turísticos es bueno, y el 4.80% de los encuestados manifestaron que el tiempo de atención que brinda los restaurantes turísticos es muy bueno.

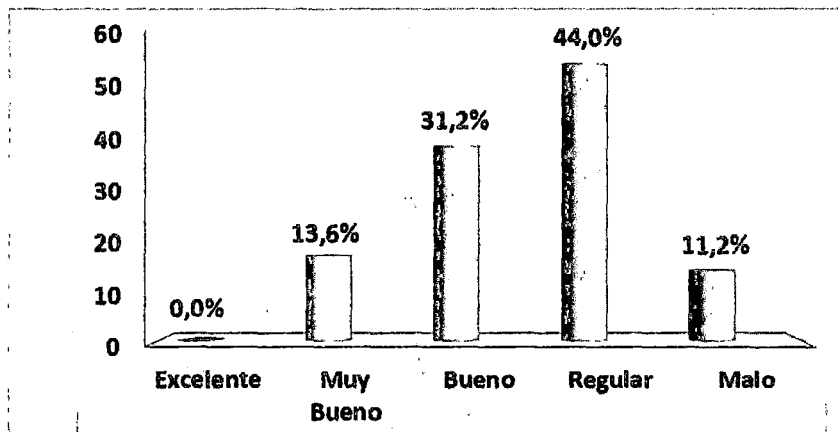
De acuerdo a la confesión los encuestados, el tiempo de atención que brinda los restaurantes turísticos es regular.

5.10 CORDIALIDAD DE LOS MESEROS

Tabla N° 6.2.5.10

Categoría - Cordialidad de los meseros	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa %
Excelente	0	0.0%
Muy Bueno	17	13.6%
Bueno	39	31.2%
Regular	55	44.0%
Malo	14	11.2%
Total	125	100%

Gráfico N° 6.2.5.10



INTERPRETACIÓN

El 44.00% de los encuestados revelaron que la cordialidad de los meseros de los restaurantes turísticos es regular, mientras que el 31.20% de los encuestados manifestaron que la cordialidad de los meseros de los restaurantes turísticos es bueno, el 13.60% de los encuestados expresaron que la cordialidad de los meseros de los restaurantes turísticos es muy bueno, y el 11.20% de los encuestados dijeron que la cordialidad de los meseros de los restaurantes turísticos es malo.

De acuerdo a la revelación de los encuestados, la cordialidad de los meseros de los restaurantes turísticos es regular.

GESTIÓN 2008

Anexo N° 03: Ventas (Unidades) – Año 2008

PLATOS VENDIDOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDADES VENDIDAS												COSTO UNIT.
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ENTRADAS														
Sopa de chairo	Plato	38	47	101	156	109	154	181	125	135	171	206	219	5.00
PLATOS DE FONDO														
Cuy Chactado	Plato	129	151	275	282	261	299	249	225	293	262	345	390	21.00
1/2 Cuy chactaco	Plato	40	44	34	30	44	37	33	39	51	36	59	90	11.00
Chicharrón	Plato	437	487	822	831	970	849	877	983	1061	731	974	1224	11.00
BEBIDAS														
Chicha morada	Jarra	57	49	38	54	41	37	55	69	51	31	60	49	4.00
Limonada	Jarra	30	12	33	21	12	42	21	27	37	45	69	63	4.00
Frugos 350ml	Tetrap.	37	45	22	11	16	21	11	19	20	33	28	47	1.00
Gaseosa personal	Botella	17	21	7	10	6	18	6	10	7	9	21	43	1.00
Gaseosa de 1 litro	Botella	130	241	161	164	154	164	222	126	106	163	180	201	3.00
Gaseosa de 2 litros	Botella	57	81	101	102	119	105	120	69	47	80	148	151	6.00
Frugos watts 1 litro	Tetrap.	10	6	8	6	4	5	9	3	6	5	6	6	1.00
Hidromiel	Botella	7	11	7	10	9	6	15	8	7	42	9	14	10.00
Cerveza cristal	Botella	73	218	186	124	302	265	185	142	172	149	248	331	4.00
Vino Tabernero	Botella	4	6	6	5	6	6	11	10	7	5	6	8	20.00
Vino Queírolo	Botella	3	10	10	6	8	7	11	10	7	4	4	3	20.00
Vino Tacarna	Botella	3	7	5	7	8	5	9	8	7	6	4	7	25.00
TOTAL														

TOTAL PLATOS PREPARADOS	644	729	1232	1239	1384	1339	1340	1372	1540	1200	1584	1923	15586
--------------------------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--------------

BEBIDAS PREPARADOS	87	61	71	75	53	79	76	96	88	76	129	112	1003
---------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	-------------

Anexo N° 04: Ventas (S/.) – Año 2008

PLATOS VENDIDOS	UNIDAD DE MEDIDA	IMPORTE VENDIDO												TOTAL VENTAS S/.
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ENTRADAS														
Sopa de chairo	Plato	190.00	235.00	505.00	780.00	545.00	770.00	905.00	625.00	675.00	855.00	1,030.00	1,095.00	8,210.00
PLATOS DE FONDO														
Cuy Chactado	Plato	2,709.00	3,171.00	5,775.00	5,922.00	5,481.00	6,279.00	5,229.00	4,725.00	6,153.00	5,502.00	7,245.00	8,190.00	66,381.00
1/2 Cuy chactaco	Plato	440.00	484.00	374.00	330.00	484.00	407.00	363.00	429.00	561.00	396.00	649.00	990.00	5,907.00
Chicharrón	Plato	4,807.00	5,357.00	9,042.00	9,141.00	10,670.00	9,339.00	9,647.00	10,813.00	11,671.00	8,041.00	10,714.00	13,464.00	112,706.00
BEBIDAS														
Chicha morada	Jarra	228.00	196.00	152.00	216.00	164.00	148.00	220.00	276.00	204.00	124.00	240.00	196.00	2,364.00
Limonada	Jarra	120.00	48.00	132.00	84.00	48.00	168.00	84.00	108.00	148.00	180.00	276.00	252.00	1,648.00
Frugos 350ml	Tetrap.	37.00	45.00	22.00	11.00	16.00	21.00	11.00	19.00	20.00	33.00	28.00	47.00	310.00
Gaseosa personal	Botella	17.00	21.00	7.00	10.00	6.00	18.00	6.00	10.00	7.00	9.00	21.00	43.00	175.00
Gaseosa de 1 litro	Botella	390.00	723.00	483.00	492.00	462.00	492.00	666.00	378.00	318.00	489.00	540.00	603.00	6,036.00
Gaseosa de 2 litros	Botella	342.00	486.00	606.00	612.00	714.00	630.00	720.00	414.00	282.00	480.00	888.00	906.00	7,080.00
Frugos watts 1 litro	Tetrap.	10.00	6.00	8.00	6.00	4.00	5.00	9.00	3.00	6.00	5.00	6.00	6.00	74.00
Hidromiel	Botella	70.00	110.00	70.00	100.00	90.00	60.00	150.00	80.00	70.00	420.00	90.00	140.00	1,450.00
Cerveza cristal	Botella	292.00	872.00	744.00	496.00	1,208.00	1,060.00	740.00	568.00	688.00	596.00	992.00	1,324.00	9,580.00
Vino Tabernero	Botella	80.00	120.00	120.00	100.00	120.00	120.00	220.00	200.00	140.00	100.00	120.00	160.00	1,600.00
Vino Queirolo	Botella	60.00	200.00	200.00	120.00	160.00	140.00	220.00	200.00	140.00	80.00	80.00	60.00	1,660.00
Vino Tacama	Botella	75.00	175.00	125.00	175.00	200.00	125.00	225.00	200.00	175.00	150.00	100.00	175.00	1,900.00
TOTAL		9,867.00	12,249.00	18,365.00	18,595.00	20,372.00	19,782.00	19,415.00	19,048.00	21,258.00	17,460.00	23,019.00	27,651.00	227,081.00

Anexo N° 05: Cálculo de merma – Año 2008

PLATOS PRODUCIDOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDADES PRODUCIDAS												COSTO DE MERMAS (Por plato)	MERMA CALCULADA S/.												COSTO TOTAL DE MERMA
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ENTRADAS																											
Sopa de chairó	Plato	70	73	125	169	125	166	191	135	151	180	229	298	00.08	5.74	5.98	10.24	13.85	10.24	13.60	15.65	11.06	12.37	14.75	18.76	24.42	157
PLATOS DE																											
Cuy Chactado	Plato	141	163	281	289	276	305	256	230	298	270	358	464	00.87	122.19	141.26	243.51	250.45	239.18	264.31	221.85	199.32	258.25	233.98	310.24	402.10	2887
1/2 Cuy chactaco	Plato	40	44	34	30	44	38	33	39	51	36	60	113	00.57	22.90	25.19	19.46	17.17	25.19	21.75	18.89	22.33	29.20	20.61	34.35	64.69	322
Chicharrón	Plato	447	500	838	857	978	854	883	990	1070	762	976	1343	00.54	239.98	268.43	449.90	460.10	525.06	458.49	474.06	531.50	574.45	409.09	523.98	721.02	5636
Tallarín de casa	Plato	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	00
Pollada	Plato	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	00
Pepián de cuy	Plato	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	00
BEBIDAS																											
Chicha morada	Jarra	57	49	38	54	41	37	55	69	51	31	60	49	00.04	203.05	164.88	105.00	143.70	108.06	99.36	97.84	181.18	127.54	88.55	150.39	112.09	1582
Limonada	Jarra	30	12	33	21	12	42	21	27	37	45	69	63	00.21	117.44	44.61	102.82	63.28	35.86	127.59	42.13	80.41	105.57	144.41	197.27	166.33	1228
TOTAL														711.29	650.34	930.94	948.54	943.59	985.11	870.41	1,025.80	1,107.38	911.40	1,235.00	1,490.64	11810.4	

Anexo N° 06: Platos fallados, devueltos, sobrantes (Cantidades) – Año 2008

PLATOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDADES FALLADAS												TOTAL	CANTIDADES DEVUELTAS												TOTAL	CANTIDADES SOBRANTES												TOTAL
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ENTRADAS																																								
Sopa de chairó	Plato	00	06	07	00	06	00	00	00	00	00	08	06	33	02	00	02	01	00	01	02	01	02	00	03	38	52	30	20	15	12	10	11	08	09	14	09	12	35	185
PLATOS DE FONDO																																								
Cuy Chactado	Plato	08	07	03	04	07	03	06	02	02	04	05	21	72	01	00	01	00	02	00	00	01	00	00	01	32	38	03	05	02	03	06	03	01	02	03	04	07	21	60
1/2 Cuy chactaco	Plato	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	01	00	00	00	01	08	10	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	15	15	
Chicharrón	Plato	00	00	00	15	00	00	00	00	00	20	00	40	75	00	01	02	00	03	01	02	00	01	02	00	54	66	10	12	14	11	05	04	04	07	08	09	02	25	111
TOTAL		08	13	10	19	13	03	06	02	02	24	13	67	180	03	01	05	01	05	03	04	02	03	02	05	132	166	43	37	31	26	21	18	13	18	25	22	21	96	371

Anexo N° 07: Platos fallados, devueltos, sobrantes (S/.) – Año 2008

PLATOS	UNIDAD DE MEDIDA	S/. (CANTIDADES FALLADAS)												TOTAL	S/. (CANTIDADES DEVUELTAS)												TOTAL	S/. (CANTIDADES SOBRANTES)												TOTAL
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ENTRADAS																																								
Sopa de chairo	Plato	0	23	23	0	19	0	0	0	0	0	24	17	105	8	0	6	3	0	3	5	3	6	0	9	105	150	121	77	49	38	31	35	22	28	42	30	36	97	605
PLATOS DE FONDO																																								
Cuy Chactado	Plato	98	84	34	45	79	34	44	23	22	46	56	230	795	12	0	11	0	23	0	0	11	0	0	11	350	419	37	60	23	34	68	34	7	23	33	46	78	78	521
1/2 Cuy chactaco	Plato	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	8	64	81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chicharrón	Plato	0	0	0	112	0	0	0	0	0	153	0	284	549	0	8	15	0	22	7	10	0	7	15	0	383	469	84	98	106	82	37	30	20	52	58	69	15	15	666
TOTAL		98	107	57	157	98	34	44	23	22	199	80	530	1450	20	8	33	3	45	19	15	14	13	15	28	903	1118	242	235	178	154	136	99	49	103	134	145	129	190	1792

GESTIÓN 2009

Anexo N° 08: Ventas (Unidades) – Año 2009

PLATOS OFERTADOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDADES PRODUCIDAS												COSTO UNIT.
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ENTRADAS														
Sopa de chairo	Plato	99	107	200	283	205	279	324	226	249	304	380	395	5.00
Caldo de gallina	Plato	51	53	42	105	132	65	57	91	81	79	78	111	7.00
PLATOS DE FONDO														
Cuy Chactado	Plato	235	273	482	496	467	524	437	394	513	461	610	690	20.00
1/2 Cuy chactaco	Plato	68	76	59	51	76	66	58	68	88	63	103	157	11.00
Chicharrón	Plato	766	856	1439	1464	1687	1475	1523	1708	1845	1296	1689	2128	11.00
Tallarín de casa	Plato	182	220	236	256	290	274	292	277	312	177	296	296	12.00
Pollada	Plato	97	155	140	133	155	144	198	173	150	127	214	372	10.00
Pepián de cuy	Plato	52	32	47	64	51	46	55	78	71	51	60	58	15.00
BEBIDAS														
Chicha morada	Jarra	99	85	66	93	71	64	95	119	88	53	104	86	4.00
Limonada	Jarra	52	21	58	37	22	72	36	47	65	77	119	109	4.00
Mate	Vaso	65	77	39	20	28	37	19	32	34	58	49	82	1.00
Gaseosa personal	Botella	29	36	13	18	10	32	11	18	13	16	36	75	1.00
Gaseosa de 1 litro	Botella	225	418	278	284	267	284	384	218	183	283	311	347	3.00
Gaseosa de 2 litros	Botella	99	140	175	176	205	182	207	120	82	139	256	261	6.00
Frugos watts 1 litro	Tetrap.	18	11	14	11	07	09	16	05	10	08	11	11	1.00
Hidromiel	Botella	13	19	12	17	15	11	26	14	12	72	15	23	10.00
Cerveza cristal	Botella	126	378	321	214	522	459	320	247	298	258	429	572	4.00
Vino Tabernero	Botella	07	10	11	09	11	10	20	18	12	08	11	14	20.00
Vino Queirolo	Botella	05	18	18	10	14	13	19	18	13	06	06	05	20.00
Vino Tacama	Botella	05	13	08	12	14	09	15	14	13	11	07	13	25.00
TOTAL														

TOTAL PLATOS PREPARADOS	1550	1772	2645	2852	3063	2873	2944	3015	3309	2558	3430	4207	34218
TOTAL BEBIDAS PREPARADOS	151	106	124	130	93	136	131	166	153	130	223	195	1738

Anexo N° 09: Ventas (\$/) – Año 2009

PLATOS OFERTADOS	UNIDAD DE MEDIDA	IMPORTE VENDIDO												TOTAL VENTAS \$/.
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ENTRADAS														
Sopa de chairó	Plato	495.00	535.00	1,000.00	1,415.00	1,025.00	1,395.00	1,620.00	1,130.00	1,245.00	1,520.00	1,900.00	1,975.00	15,255.00
Caldo de gallina	Plato	357.00	371.00	294.00	735.00	924.00	455.00	399.00	637.00	567.00	553.00	546.00	777.00	6,615.00
PLATOS DE FONDO														
Cuy Chactado	Plato	4,700.00	5,460.00	9,640.00	9,920.00	9,340.00	10,480.00	8,740.00	7,880.00	10,260.00	9,220.00	12,200.00	13,800.00	111,640.00
1/2 Cuy chactaco	Plato	748.00	836.00	649.00	561.00	836.00	726.00	638.00	748.00	968.00	693.00	1,133.00	1,727.00	10,263.00
Chicharrón	Plato	8,426.00	9,416.00	15,829.00	16,104.00	18,557.00	16,225.00	16,753.00	18,788.00	20,295.00	14,256.00	18,579.00	23,408.00	196,636.00
Tallarín de casa	Plato	2,184.00	2,640.00	2,832.00	3,072.00	3,480.00	3,288.00	3,504.00	3,324.00	3,744.00	2,124.00	3,552.00	3,552.00	37,296.00
Pollada	Plato	970.00	1,550.00	1,400.00	1,330.00	1,550.00	1,440.00	1,980.00	1,730.00	1,500.00	1,270.00	2,140.00	3,720.00	20,580.00
Pepián de cuy	Plato	780.00	480.00	705.00	960.00	765.00	690.00	825.00	1,170.00	1,065.00	765.00	900.00	870.00	9,975.00
BEBIDAS														
Chicha morada	Jarra	396.00	340.00	264.00	372.00	284.00	256.00	380.00	476.00	352.00	212.00	416.00	344.00	4,092.00
Limonada	Jarra	208.00	84.00	232.00	148.00	88.00	288.00	144.00	188.00	260.00	308.00	476.00	436.00	2,860.00
Mate	Vaso	65.00	77.00	39.00	20.00	28.00	37.00	19.00	32.00	34.00	58.00	49.00	82.00	540.00
Gaseosa personal	Botella	29.00	36.00	13.00	18.00	10.00	32.00	11.00	18.00	13.00	16.00	36.00	75.00	307.00
Gaseosa de 1 litro	Botella	675.00	1,254.00	834.00	852.00	801.00	852.00	1,152.00	654.00	549.00	849.00	933.00	1,041.00	10,446.00
Gaseosa de 2 litros	Botella	594.00	840.00	1,050.00	1,056.00	1,230.00	1,092.00	1,242.00	720.00	492.00	834.00	1,536.00	1,566.00	12,252.00
Frugos watts 1 litro	Tetrap.	18.00	11.00	14.00	11.00	7.00	9.00	16.00	5.00	10.00	8.00	11.00	11.00	131.00
Hidromiel	Botella	130.00	190.00	120.00	170.00	150.00	110.00	260.00	140.00	120.00	720.00	150.00	230.00	2,490.00
Cerveza cristal	Botella	504.00	1,512.00	1,284.00	856.00	2,088.00	1,836.00	1,280.00	988.00	1,192.00	1,032.00	1,716.00	2,288.00	16,576.00
Vino Tabernero	Botella	140.00	200.00	220.00	180.00	220.00	200.00	400.00	360.00	240.00	160.00	220.00	280.00	2,820.00
Vino Queirolo	Botella	100.00	360.00	360.00	200.00	280.00	260.00	380.00	360.00	260.00	120.00	120.00	100.00	2,900.00
Vino Tacama	Botella	125.00	325.00	200.00	300.00	350.00	225.00	375.00	350.00	325.00	275.00	175.00	325.00	3,350.00
TOTAL		21,644.00	26,517.00	36,979.00	38,280.00	42,013.00	39,896.00	40,118.00	39,698.00	43,491.00	34,993.00	46,788.00	56,607.00	467,024.00
TOTAL PLATOS PREPARADOS		18,660.00	21,288.00	32,349.00	34,097.00	36,477.00	34,699.00	34,459.00	35,407.00	39,644.00	30,401.00	40,950.00	49,829.00	408,260.00
TOTAL BEBIDAS PREPARADOS		604	424	496	520	372	544	524	664	612	520	892	780	6952

Anexo N° 10: Cálculo de merma – Año 2009

PLATOS VENDIDOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDADES PRODUCIDAS												COSTO DE MERMAS (Por plato)	PRODUCCIÓN S/.												COSTO TOTAL DE MERMA
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ENTRADAS																											
Sopa de chairo	Plato	99	107	200	283	205	279	324	226	249	304	380	395	00.08	8.11	8.77	16.39	23.19	16.80	22.86	26.55	18.52	20.40	24.91	31.13	32.36	250
Caldo de gallina	Plato	51	53	42	105	132	65	57	91	81	79	78	111	00.38	19.20	19.95	15.81	39.53	49.69	24.47	21.46	34.26	30.49	29.74	29.36	41.79	945
PLATOS DE FONDO																											
Cuy Chactado	Plato	235	273	482	496	467	524	437	394	513	461	610	690	00.87	203.65	236.58	417.70	429.83	404.70	454.10	378.70	341.44	444.56	399.50	528.62	597.95	4837
1/2 Cuy chactaco	Plato	68	76	59	51	76	66	58	68	88	63	103	157	00.57	38.93	43.51	33.78	29.20	43.51	37.78	33.20	38.93	50.38	36.07	58.97	89.88	534
Chicharrón	Plato	766	856	1439	1464	1687	1475	1523	1708	1845	1296	1689	2128	00.03	25.02	27.96	47.01	47.83	55.11	48.19	49.75	55.80	60.27	42.34	55.18	69.52	584
Tallarín de casa	Plato	182	220	236	256	290	274	292	277	312	177	296	296	00.02	3.82	4.62	4.96	5.38	6.09	5.76	6.13	5.82	6.55	3.72	6.22	6.22	65
Pollada	Plato	97	155	140	133	155	144	198	173	150	127	214	372	00.13	12.73	20.34	18.37	17.45	20.34	18.90	25.98	22.70	19.68	16.67	28.08	48.82	270
Pepián de cuy	Plato	52	32	47	64	51	46	55	78	71	51	60	58	00.01	0.55	0.34	0.49	0.67	0.54	0.48	0.58	0.82	0.75	0.54	0.63	0.61	07
BEBIDAS																											
Chicha morada	Jarra	99	85	66	93	71	64	95	119	88	53	104	86	00.04	352.66	286.01	182.38	247.48	187.13	171.87	168.99	312.47	220.07	151.40	260.68	196.74	2738
Limonada	Jarra	52	21	58	37	22	72	36	47	65	77	119	109	00.21	203.56	78.06	180.71	111.50	65.74	218.73	72.23	139.98	185.46	247.10	340.22	287.77	2131
TOTAL														868.24	726.14	917.60	952.05	849.65	1,003.14	783.58	970.72	1,038.63	951.97	1,339.10	1,371.66	12361.7	

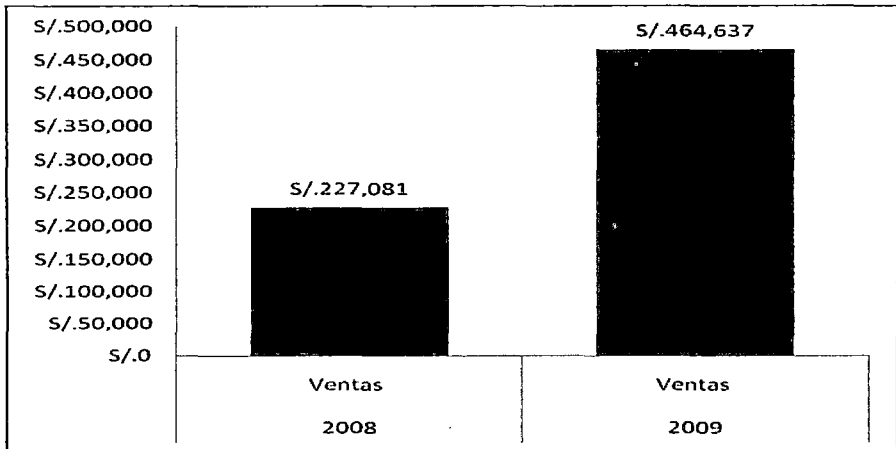
Anexo N° 11: Platos fallados, devueltos, sobrantes (Cantidades) – Año 2009

PLATOS VENDIDOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDADES FALLADAS												TOTAL	CANTIDADES DEVUELTAS												TOTAL	CANTIDADES SOBRANTES												TOTAL
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ENTRADAS																																								
Sopa de chairo	Plato	00	06	07	00	06	00	00	00	00	00	08	05	32	02	00	02	01	00	01	02	01	02	00	03	02	16	30	20	15	12	10	11	08	09	14	09	12	08	158
Caldo de gallina	Plato	05	00	00	00	00	00	05	00	00	00	00	00	10	00	02	01	02	01	00	01	01	00	01	02	02	13	03	01	04	02	03	06	02	04	02	06	02	01	36
PLATOS DE FONDO																																								
Cuy Chactado	Plato	08	07	03	04	07	03	06	02	02	04	05	06	57	01	00	01	00	02	00	00	01	00	00	01	01	07	03	05	02	03	06	03	01	02	03	04	07	08	47
1/2 Cuy chactaco	Plato	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	01	00	00	00	00	01	00	02	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Chicharrón	Plato	00	00	00	15	00	00	00	00	00	20	00	00	35	00	01	02	00	03	01	02	00	01	02	00	02	14	10	12	14	11	05	04	04	07	08	09	02	08	94
Tallarín de casa	Plato	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	02	01	00	02	02	00	01	01	00	00	00	01	10	12	08	10	09	08	07	03	02	04	07	03	07	80
Pollada	Plato	04	02	03	02	05	02	01	04	02	04	02	03	34	00	01	00	00	01	00	00	00	00	00	00	00	02	05	03	01	02	01	02	04	03	02	03	04	05	35
Pepián de cuy	Plato	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	01	00	02	00	01	00	00	01	00	01	06	09	04	02	03	01	04	05	06	03	02	04	05	48	
TOTAL		17	15	13	21	18	05	12	06	04	28	15	14	168	05	06	06	07	09	04	06	04	04	03	07	09	70	72	53	48	42	34	37	27	33	36	40	34	42	498

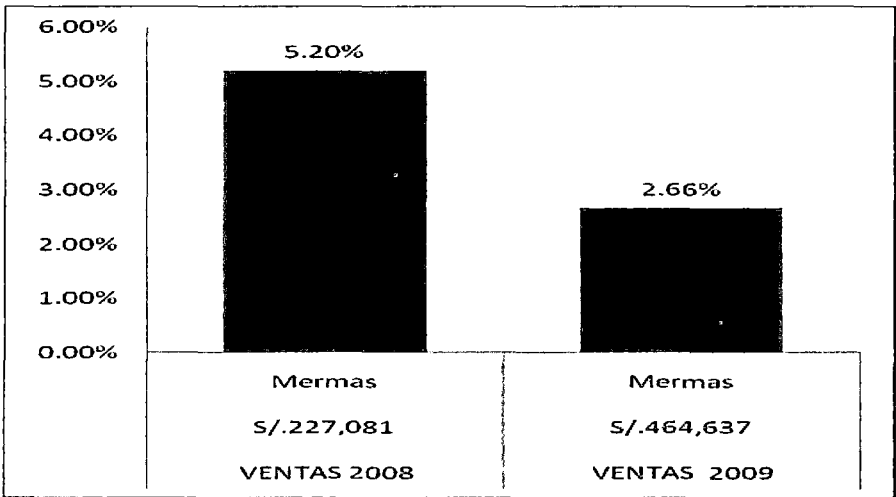
Anexo N° 12: Platos fallados, devueltos, sobrantes (S/.) – Año 2009

PLATOS VENDIDOS	UNIDAD DE MEDIDA	S/.												TOTAL	S/.												TOTAL													
		(CANTIDADES FALLADAS)													(CANTIDADES DEVUELTAS)													(CANTIDADES SOBRANTES)												
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ENTRADAS																																								
Sopa de chairo	Plato	0.00	23.09	22.72	0.00	18.71	0.00	0.00	0.00	0.00	23.91	13.85	102.28	8.09	0.00	6.49	3.14	0.00	3.17	5.41	3.11	5.97	0.00	8.97	5.54	49.88	121.35	76.95	48.69	37.72	31.18	34.85	21.62	27.98	41.77	30.05	35.87	22.16	530.20	
Caldo de gallina	Plato	24.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13.08	0.00	0.00	0.00	0.00	37.38	0.00	9.33	4.06	7.92	3.93	0.00	2.62	3.92	0.00	4.15	7.61	7.17	50.71	14.58	4.66	16.24	7.92	11.80	23.90	5.23	15.69	7.60	24.93	7.61	3.59	143.75	
PLATOS DE FONDO																																								
Cuy Chactado	Plato	97.76	84.16	34.26	45.28	79.05	34.03	44.20	22.57	22.32	46.06	55.82	65.67	631.18	12.22	0.00	11.42	0.00	22.59	0.00	0.00	11.28	0.00	0.00	11.16	10.95	79.62	36.66	60.11	22.84	33.96	67.76	34.03	7.37	22.57	33.48	46.06	78.15	78.15	521.13
1/2 Cuy chactaco	Plato	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.40	0.00	0.00	0.00	8.22	0.00	16.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chicharrón	Plato	0.00	0.00	0.00	112.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	153.34	0.00	0.00	265.41	0.00	8.18	15.15	0.00	22.34	7.50	9.77	0.00	7.31	15.33	0.00	14.20	99.77	83.73	98.10	106.03	82.19	37.23	29.98	19.53	52.05	58.49	69.00	14.63	14.63	665.61
Tallarín de casa	Plato	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.69	8.15	0.00	14.89	14.84	0.00	4.87	7.41	0.00	0.00	7.07	73.91	100.15	65.19	75.47	67.00	59.35	52.28	14.60	14.82	29.14	53.48	21.87	21.87	575.22	
Pollada	Plato	25.61	12.41	16.81	11.00	27.38	11.05	3.61	21.87	10.68	22.79	10.69	15.39	189.31	0.00	6.21	0.00	0.00	5.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.68	32.02	18.62	5.60	11.00	5.48	11.05	14.45	16.40	10.68	17.09	21.39	21.39	185.17	
Pepián de cuy	Plato	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.68	0.00	13.95	0.00	7.00	0.00	0.00	6.82	0.00	6.60	42.05	70.89	30.72	14.16	20.93	6.95	28.00	22.82	41.64	20.45	14.34	27.28	27.28	325.46	
TOTAL		147.67	119.65	73.80	168.35	125.15	45.08	60.89	44.43	33.00	222.19	90.43	94.91	1,225.56	37.00	39.53	37.12	39.90	69.17	26.07	22.65	25.72	20.09	19.49	35.96	51.53	382.20	459.37	354.35	289.04	260.72	219.75	214.10	105.62	191.15	201.60	254.96	206.81	189.08	2,946.55

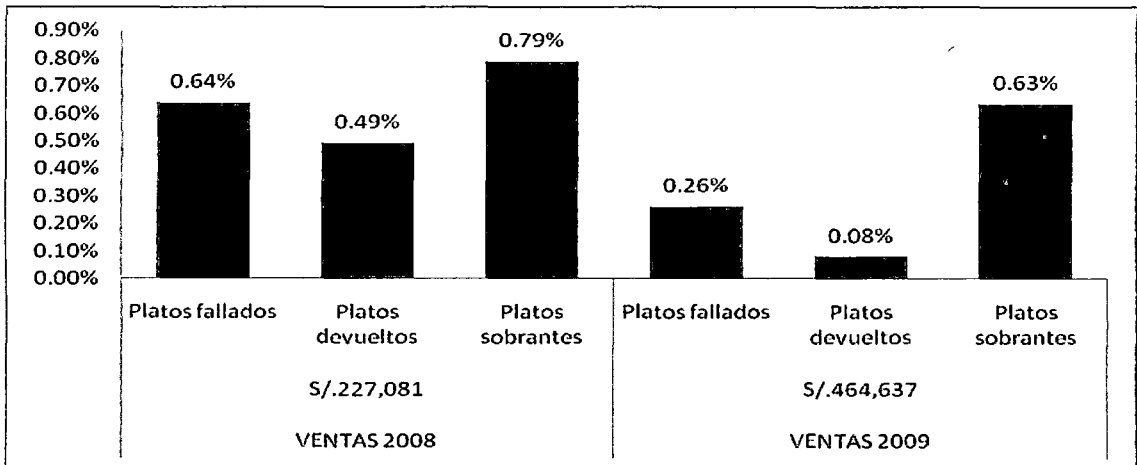
Anexo N° 13: Cuadro comparativo de venta 2008 –2009



Anexo N° 14: Cuadro comparativo de nivel de mermas y desperdicios - 2008 - 2009

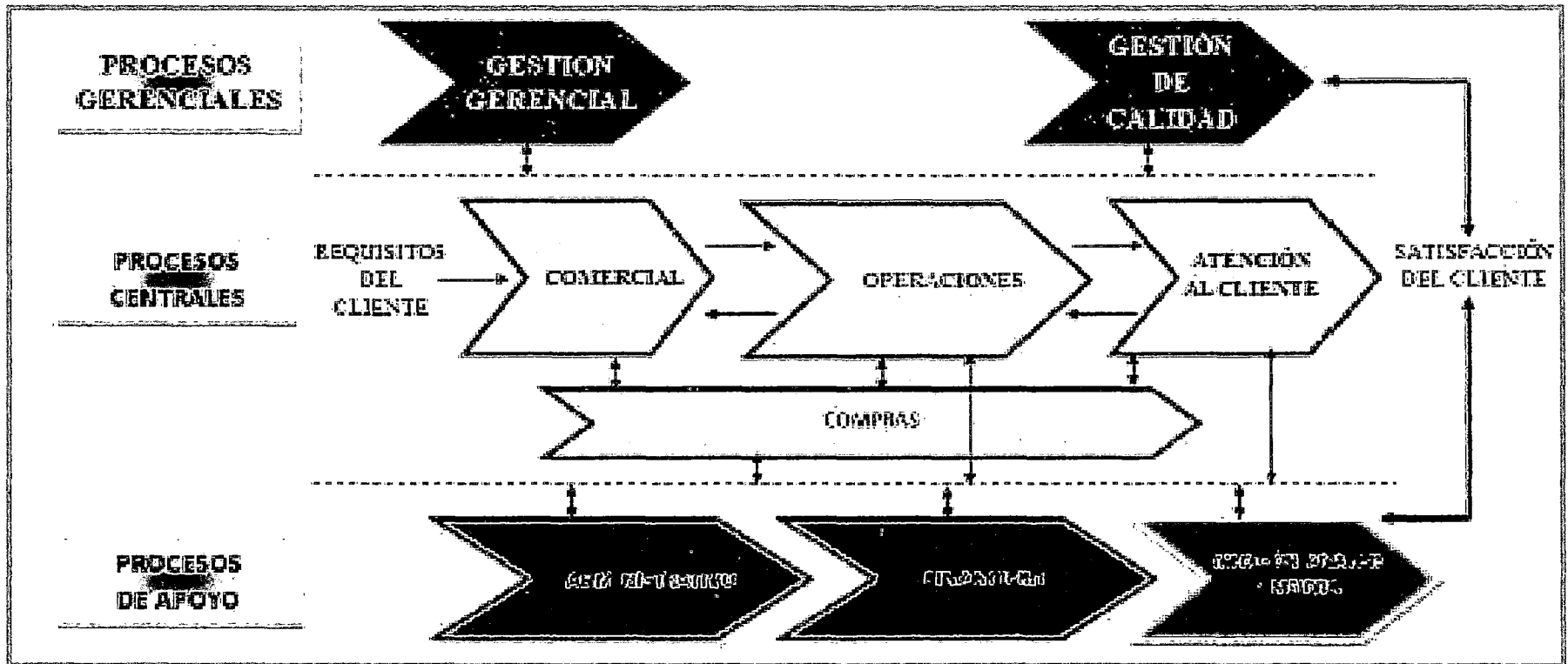


Anexo N° 15: Cuadro comparativo de nivel de platos fallados, devueltos y sobrantes - 2008 - 2009



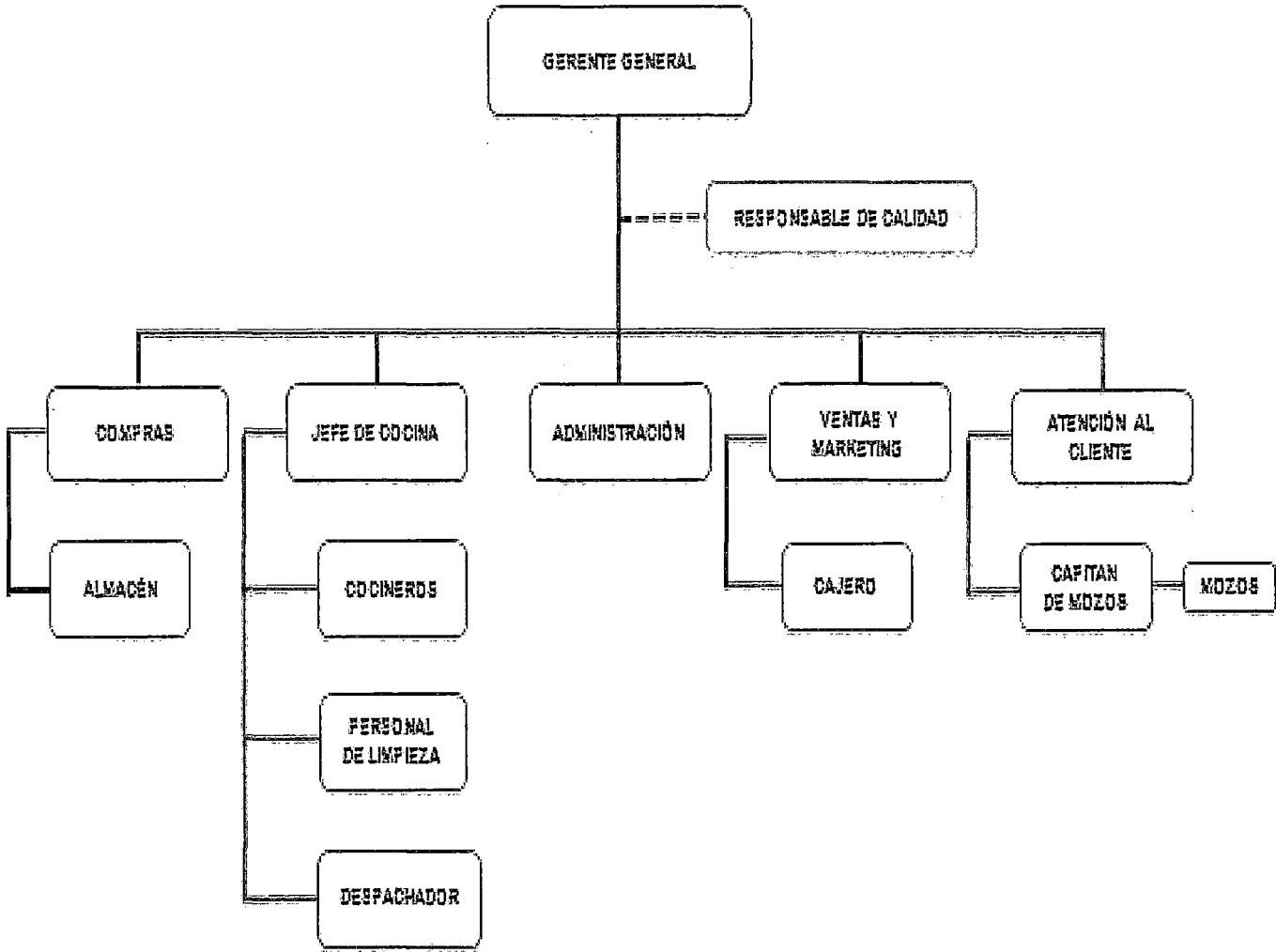
PROPUESTAS DE SOLUCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE LOS RESTAURANTES TURÍSTICOS

Anexo N° 16: Mapa de procesos propuesto



Anexo N° 17: Estructura Orgánica propuesta

ORGANIGRAMA RESTAURANTE TURÍSTICO



Anexo N° 18: Propuesta de una Gestión Basada En Procesos

Anexo N° 18.1

PROCESO : Gestión Gerencial
ACTIVIDAD : Planificación

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES		
		GERENTE	COMITÉ DE CALIDAD	RESPONSABLE DE PROCESOS
01	Revisión del proceso y estudio de planta (Empresa)			
02	Recopilar Información (Requisitos del Cliente)			
03	Procesar la Información Recibida			
04	Elaborar Informe de Resultados			
05	Analizar Resultados de la planificación			
06	Elaborar Plan de Acción			
07	Establecer "Proceso de Mejora Continua"			
08	Difundir en la organización los resultados obtenidos (políticas y objetivos)			

Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.2

PROCESO : Gestión Gerencial
ACTIVIDAD : Revisión Gerencial

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES		
		GERENTE	COMITÉ DE CALIDAD	RESPONSABLE DE PROCESOS
01	Recopilar Información "Objetivos e Indicadores"			
02	Procesar la Información Recibida			
03	Elaborar Acta de Revisión Gerencial			
04	Analizar Resultados de la Planificación			
05	Elaborar Plan de Mejora			
06	Establecer "Proceso de Mejora Continua"			
07	Elaborar "Plan de Acción" basado en los documentos "Acta de revisión Gerencial, Plan de Mejora y Proceso de Mejora"			
08	Difundir en la Organización los resultados obtenidos			

Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.3

PROCESO : Gestión de Calidad
 ACTIVIDAD : Control de documentos

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES		
		COMITÉ DE CALIDAD	RESPONSABLE DE PROCESOS	GERENTE
01	Recibir Manual y Documentos (Políticas y Objetivos)		□	
02	Evaluar el Estado de los Documentos		↓ □	
03	Realizar Autoevaluaciones para detectar el nivel real y esperado		↓ □	
04	Aplicar Formulario para Evaluación de los Documentos		↓ □	
05	Determinar Cambios		↓ □	
06	Determinar Acciones		↓ □	
07	Elaborar Plan de Controles Internos		↓ □	

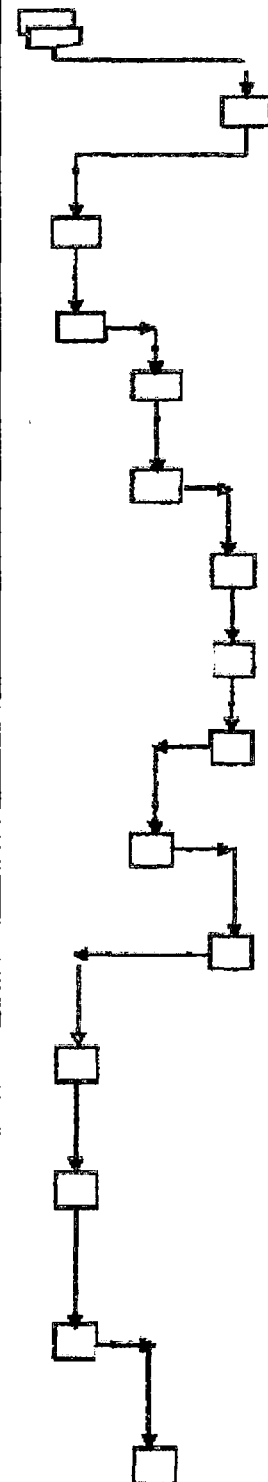
Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.4
PROCESO : Gestión de Calidad
ACTIVIDAD : Acciones correctivas y preventivas

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES		
		RESPONSABLE DE CALIDAD	COMITÉ DE CALIDAD	RESPONSABLE DE PROCESOS
01	Identificar y segregar las No Conformidades (NC) del proceso o quejas del cliente			
02	Registrar las No Conformidades e informar al área afectada para que se disponga sobre el análisis de las causas			
03	Garantizar el tratamiento de la No Conformidad			
04	Nominar un responsable para el manejo para el manejo y solución de la No Conformidad			
05	Considerar el grado de análisis alcanzado en el tratamiento de la NC			
06	Evaluar y aprobar el análisis de causa y efecto y el Plan de acciones correctivas			
07	Implantar la acción correctiva, asegurando que se cumpla con lo planificado			
08	Registrar y revisar los resultados de las acciones correctivas tomadas y replantear acciones hasta conseguir resultados favorables			
09	Cerrar el tratamiento de las acciones correctivas y preventivas, así como de los planes de mejora			

<u>ACCIONES PREVENTIVAS</u>	
10	Recibir información para detectar, POLÍTICAS
11	Identificar un Potencial No Conformidad (PNC) y notificar un responsable de calidad
12	Procesar la causa potencial de las informaciones anteriormente mencionadas y llenar la solicitud de preventiva.
13	Detallar la acción preventiva propuesta, indicar el nombre de la persona que propone la acción preventiva y la fecha
14	Nominar un responsable para el manejo y solución de la PNC
15	Aprobar la acción preventiva, si éste es negativo se indica los motivos. Incluir datos del que propone y la fecha
16	Detallar en el Plan de Acción lo que se tiene que realizar.
17	Identificar la causa de la PNC y definir las acciones preventivas que elimine su posible ocurrencia
18	Someter a consideración del Comité de Calidad el grado de análisis alcanzado en el tratamiento de la PNC
19	Evaluar y aprobar el análisis de causa y el Plan de acciones preventivas sobre PNC
20	Implantar las acciones preventivas aprobadas
21	Verificar en cumplimiento y la efectividad de la acción por parte del responsable del proceso
22	Elaborar un informe para su análisis por parte del Comité de Calidad, el mismo que servirá para revisar la efectividad de las acciones preventivas como objeto de la revisión del sistema
23	Registrar y revisar los resultados de las acciones preventivas tomadas y replantear acciones hasta conseguir resultados favorables
24	Cerrar el tratamiento de las acciones correctivas y preventivas, así como de los planes de mejora

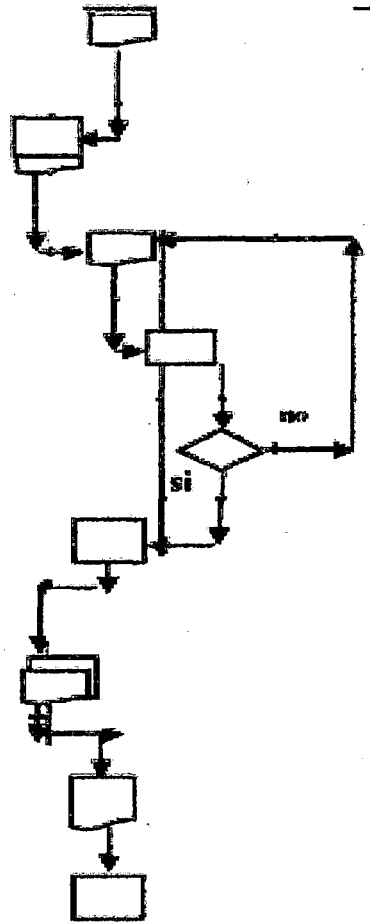


Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.5
PROCESO : Gestión Comercial
ACTIVIDAD : Marketing

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES			
		GERENTE	JEFE DE MERCADEO	ADMINISTRADOR	
01	Consultar Estudio de Mercado y recibir Requisitos del Cliente				
02	Recibir y Analizar Oferta de Producto				
03	Definir Estrategias de marketing y Acciones a seguir según Oferta de Producto				
04	Analizar con Administrador las Acciones a seguir				
05	Aprobar las Estrategias				
06	Recopilar Información para la elaboración del Plan de Marketing				
07	Elaborar Pronóstico de Ventas				
08	Elaborar Plan de Ventas y Marketing				
09	Ejecutar el Plan de Marketing				



Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.6
PROCESO : Gestión Comercial
ACTIVIDAD : Ventas

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES		
		GERENTE	MOZOS	JEFE DE MERCADEO
01	Recibir Estatus de Ventas (de acuerdo al Plan de Ventas)			
02	Acoger al Potencial Cliente que ingresa al Restaurante			
03	Percibir y Determinar las necesidades del cliente			
04	Informar Carta de productos y precios			
05	Interés por el producto?			
06	Ofertar productos			
07	Atención al cliente con la entrega de publicidad y promociones			
08	Tomar el pedido del cliente			
09	Entregar pedidos en cocina para preparación			
10	Servir platos			
11	Entregar la cuenta			
12	Facturar y cobrar			
13	Preguntar sobre la satisfacción del servicio			

Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.7
PROCESO : Gestión de Operación
ACTIVIDAD : Almacén

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES	
		COCINEROS	JEFE DE COCINAS
01	Ingresar productos (insumos y materias primas) previamente revisados, al área de		
02	Verificar el espacio disponible y asignado a cada producto		
03	Descargar y recibir la materia prima e insumos		
04	Verificar si las materias primas e insumos cumple las especificaciones requeridas		
05	Buscar alternativas de almacenamiento		
06	Clasificar el producto		
07	Verificar cantidades del stock y posiciones físicas		
08	Elaborar el siguiente pedido de productos		
09	Ingresar los productos requeridos en la cocina (ingredientes según receta)		

Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.8
PROCESO : Gestión de Operación
ACTIVIDAD : Cocina

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES	
		COCINERO	JEFE DE COCINA
01	Planificación de la producción		<pre> graph TD subgraph Jefe_Cocina [JEFE DE COCINA] J1[] J2[] J3[] J4[] J5[] J6[] J7[] J8[] J9[] end subgraph Cocinero [COCINERO] C1[] C2[] C3[] C4[] C5[] C6[] C7[] C8[] C9[] end J1 --> J2 J2 --> J3 J3 --> J4 J4 --> J5 J5 --> C1 C1 --> C2 C2 --> C3 C3 --> C4 C4 --> C5 C5 --> C6 C6 --> C7 C7 --> C8 C8 --> C9 C9 --> J9 </pre>
02	Recibir insumos, ingredientes y materiales de cocina		
03	Recibir requerimiento del cliente		
04	Revisión de los recursos necesarios para la preparación		
05	Preparar platos solicitados		
06	Supervisar la calidad del producto a servir		
07	Servir los platillo solicitados		
08	Entregar al mozo los platillos para sirva al cliente		
09	Archivar el pedido		

Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.9
PROCESO : Gestión de Operación
ACTIVIDAD : Limpieza

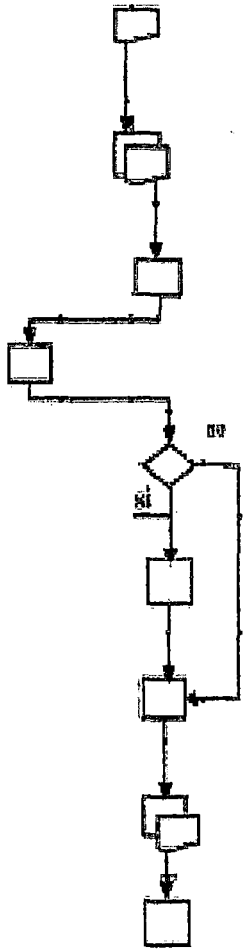
N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES	
		JEFE DE COCINA	PERSONAL DE LIMPIEZA
01	Analizar requerimientos de limpieza de instalaciones y cocina		
02	Revisar y priorizar las necesidades de limpieza		
03	Elaborar turnos y horarios de limpieza		
04	Solicitar a almacén materiales e insumos necesarios para la limpieza		
05	Distribuir actividades y recursos de limpieza		
06	Ejecutar la limpieza		
07	solicitar al jefe de cocina, la autorización para realizar el mantenimiento		
08	Ejecutar las actividades de mantenimiento previamente priorizadas		
09	Elaborar solicitud de compra insumos de limpieza		
10	Coordinar entrega - recepción del servicio de limpieza (Utensilios e intalaciones)		

Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.10
PROCESO : Gestión de Atención al Cliente
ACTIVIDAD : Entrega

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES		
		COCINERO	JEFE DE VENTAS	MOZOS
01	Planificación del servicio por día			
02	Recibir orden de pedido del plato gastronómico			
03	Analizar pedido y proponer alternativas de platos adicional, mientras se ofrece un			
04	Enviar a Cocina para preparación del menú			
05	Preparar la mesa y complementos de entradas (refrescos, cerveza, etc) si es para servirse en el restaurante			
06	Enviar platillos preparados a la mesa			
07	Entregar al cliente su pedido y ofrecer servicios adicionales			
08	Solicitar pago al cliente y entregar factura (Atención por mesa)			
09	Retirar menaje de mesa y efectuar limpieza de la misma			



Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.11
PROCESO : Gestión de Compras
ACTIVIDAD : Selección y evaluación de proveedores

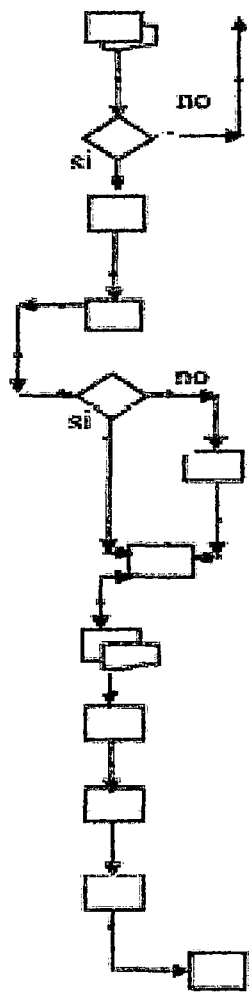
N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES			
		ADMINISTRACIÓN	GERENTE	RESPONSABLE DE PROCESOS	JEFE DE COCINA
01	Realizar la compra				
02	Estudio de proveedores				
03	Coordinar entrega - recepción de mercaderías (insumos y materias primas)				
04	Recepcionar materias primas e insumos, verificar cantidades y calidad				
05	Evaluar al proveedor y al producto				
06	Verificar si el proveedor cumple con los requerimientos				
07	Legalizar la recepción				
08	Elaborar la solicitud de pago				
09	Coordinar la certificación de fondos				
10	Notificar reclamo al proveedor				
11	Recepcionar documentación para calificar a los proveedores				
12	Calificar y seleccionar a los proveedores				
13	Notificar al proveedor seleccionado				
14	Actualizar listado de proveedores calificados				

Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.12
PROCESO : Gestión de Compras
ACTIVIDAD : Compras locales

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES	
		ADMINISTRACIÓN	RESPONSABLE DE PROCESOS
01	Recibir solicitud de compra (insumos y materiales)		
02	Revisar que cumpla con requisitos establecidos y especificaciones técnicas		
03	Consultar listado de proveedores calificados para el producto a ser adquirido		
04	Solicitar mínimo dos cotizaciones		
05	Evaluar si cumplen las especificaciones requeridas de compra		
06	Revisar otras alternativas		
07	Seleccionar mejor alternativa		
08	Elaborar orden de compra		
09	Solicitar autorización correspondiente de acuerdo a política de compras		
10	Realizar la compra		
11	Coordinar entrega recepción de mercadería en almacén		
12	Recepcionar mercadería, verificar cantidades y calidad		



Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

PROCESO
ACTIVIDAD

Anexo N° 18.13
: Administración
: Recursos Humanos

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES		
		RESPONSABLE DE PROCESOS	ADMINISTRACIÓN	GERENTE
01	Llenar formulario de requisitos o requerimientos de personal y servicios administrativos			
02	Recibir formulario y definir perfil requerido para el cargo			
03	Revisar y aprobar requisición de personal			
04	Buscar candidatos			
05	Elaborar anuncios			
06	Publicar anuncios			
07	Analizar las hojas de vida (HV) y solicitudes correspondientes de acuerdo al perfil requerido			
08	Archivar HV no preseleccionadas y continuar la selección			
09	Seleccionar personal para la entrevista			
10	Realizar Entrevista personal			
11	Consolidar resultado de pruebas y entrevista			
12	Decisión a contratar al personal competente			
13	Aprobar la contratación y disponer el Plan de Capacitación			

Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

PROCESO
ACTIVIDAD

Anexo N° 18.14
: Administración
: Presupuesto

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES				
		CONTADOR	RESPONSABLE DE PROCESOS	CONTADOR	ADMINISTRADOR	COMITÉ DE CALIDAD
01	Registro de Insumos y solicitud para Plan de Ingresos y Gastos					
02	Planificar presupuestos de ingresos y gastos por áreas					
03	Preparar formulario de presupuesto					
04	Receptar y analizar información					
05	Tabular la información y elaborar el presupuesto general					
06	Revisar y validar el presupuesto general					
07	Conocer y aceptar el presupuesto general					
08	Aprobar el presupuesto					
09	Registrar el Presupuesto					

Legenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

Anexo N° 18.15
PROCESO : Administración
ACTIVIDAD : Análisis de Datos

N°	FUNCIONES	PARTICIPANTES		
		ADMINISTRACIÓN	COMITÉ DE CALIDAD	RESPONSABLE DE PROCESOS
01	Recibir indicadores de los procesos			
02	Evaluar el desempeño de los procesos			
03	Realizar autoevaluación para detectar el nivel real y esperado del proceso			
04	Aplicar formulario para evaluación de indicadores de desempeño			
05	Determinar brecha de indicadores existente			
06	Establecer cuadros de indicadores			
07	Realizar Feed Back (retroalimentación) a cada responsable de proceso			
08	Realizar entrenamiento con cada grupo de empleados			
09	Consolidar necesidades de capacitación detectadas en el área			

Leyenda:

NOTA:
DESCRIPCIÓN EN AZUL : ENTRADA AL PROCESO
DESCRIPCIÓN EN ROJO : SALIDA DEL PROCESO

1. PLAN ESTRÁTEGICO DE CALIDAD

1.1 Definir función básica de Calidad

Incrementar la rentabilidad y productividad de la empresa a través de una gestión de servicios (producto y servicio de calidad) de calidad.

1.2 Parámetros a tener en cuenta

Con ello se consigue una completa revisión que enseñe con claridad el pasado, la situación actual y las posibilidades en el futuro. Se debe poner énfasis en los llamados puntos débiles: reclamaciones, devoluciones, etc.

Evaluar el entorno

Habrá que permanecer muy atentos a las condiciones del entorno en cuestiones relacionados con la competencia, marco legal, cuestiones fiscales, jurídicas, nuevas tendencias en los hábitos de los consumidores y en aquellos factores internos y externos que puedan tener incidencia en los programas de calidad.

Fijar objetivos

Estos objetivos deben hacer hincapié en cuestiones tales como los defectos atribuibles al proveedor, calidad de los insumos y materias primas empleados, costos de calidad y la calidad del producto; deben ser capaces de clarificar el modo en que se va actuar para potenciar los puntos fuertes y mejorar los débiles, deben dar a conocer cuáles serán los medios que se emplearán para conseguirlo.

Decidir sobre la estrategia a seguir

Haciendo uso de toda la información y documentación recopilada y coordinándola con los planes de la empresa se

decidirá sobre la estrategia a seguir para satisfacer los objetivos. Es importante tener en cuenta la valoración económica (presupuesto) y los aspectos de mayor complejidad en su implementación (puntos fuertes y puntos débiles).

Implementar la estrategia

El éxito de la implementación del programa dependerá en primer lugar de la aceptación de la estrategia por parte de toda la organización. Una adecuada planificación que defina claramente los equipos de trabajo, sus responsabilidades y tareas concretas conllevará a la consecución de los objetivos. Los resultados que se vayan obteniendo deberán ser comunicados al personal.

Evaluar la estrategia

Se debe realizar una evaluación continua del plan adoptado, para ver si los objetivos se van logrando según lo planificado.

1.3 Definir las tareas principales de cada departamento

Departamento de Compras

Le corresponde las responsabilidades en la elección de proveedores que se adapten a los requisitos de calidad definidos, la constante relación con ellos para comunicar cualquier variación y el contacto estrecho en la resolución de problemas de calidad.

Departamento de Producción

La entrega oportuna de los productos de acuerdo con las especificaciones predeterminadas y exigidas debe poseer los medios para cumplir con estos requisitos y mostrar su oposición a la opción de recetas inalcanzables o cuyos costos sean demasiado elevados en relación con el fin perseguido.

Departamento de Ventas

Debe informar con periodicidad acerca de las opiniones de su área sobre la calidad, efectuando las oportunas indagaciones para averiguar de qué forma el producto está cumpliendo con las características que lo definen y cómo y en qué medida satisface las necesidades de los clientes.

Departamento de Atención al Cliente

Asume la responsabilidad de la calidad y la seguridad de que el del producto llegue al cliente considerando las especificaciones que definen sus necesidades de los cuales debe ajustarse obligadamente.

Departamento de Administración

Responsable de hacer llegar a los encargados de la dirección los costos de calidad, además de señalar las áreas de conflicto para definir y solucionar los problemas o encomendar a los otros departamentos acciones correctoras cuando sea necesario, tanto en los procesos de producción como en los casos de devoluciones.

Departamento de Calidad

El cumplimiento por parte del producto de los requisitos de calidad exigida por el cliente, la prevención de producto con defectos y asegurar que se cumplan con los objetivos de costos de calidad prefijados.

Departamento de Relaciones Humanas

Responsable de todo el factor humano, de su aprendizaje y selección de la mejora de procesos de admisión, de informar de las bondades que supone trabajar unidos en una misma línea para alcanzar los requisitos y niveles de calidad que se espera.

1.4 Plan de beneficios de la función de calidad

1.4.1 Reducción de costos de evaluación

Planificación de pruebas e inspecciones

Inspección por intervalos.- Este tipo de inspección funciona bien cuando un proceso tiene un elevado porcentaje de productos defectuosos. Un inspector comprueba las operaciones en intervalos periódicos inspeccionando los productos que se producen.

1.4.2 Mejora del equipo y métodos

- ✦ Establecer las categorías de prevención, evaluación y fallos, para acumular en ellas los costos.
- ✦ Acordar con la administración la forma de adquirir y presentar los costos.
- ✦ Obtener datos precisos o estimaciones razonables por categorías.
- ✦ Analizar los datos para conseguir los beneficios más importantes.
- ✦ Utilizar el principio de Pareto para aislar las áreas específicas vitales.

1.4.3 Control estadístico de la Calidad

Estudio de aptitud.- Muestra dónde un proceso es capaz de entregar productos con la especificación requerida.

Gráficos de control.- Es una herramienta para incrementar la eficiencia de las técnicas de control de proceso.

Inspección por muestreo.- Es un método para asegurar y controlar la calidad. Se seleccionará elementos de trabajo de

una persona o grupo, mediante la teoría de las probabilidades, el tiempo dedicado a una determinada actividad.

1.4.4 Detección de problemas

Información de problemas en el mercado.- Se debe hacer un informe detallado sobre datos relacionados con fallos: clientes, situación, tipo de quejas, reparaciones, entre otros; para señalar los productos que fallan y las razones del mal funcionamiento.

Información de la fase de arranque.- Se deben instalar sistemas que permita informar de las causas de los problemas y de los costos de los mismos, para poder ejercer acciones sobre ellos.

Observación personal.- Es de interés personal del directivo saber el comportamiento de los procesos dentro de su empresa. Se puede preparar un formato guía de diseño o de garantía de calidad.

Pruebas de vida.- Cuando sea posible realizarlas, las pruebas de vida ofrecerán valiosos datos acerca de los puntos débiles del servicio.

Investigación de mercado.- Usualmente se recurre a cuestionarios que deben ser contestados por los usuarios reales o potenciales.

Quejas de los clientes.- Las acciones necesarias tras la puesta el servicio de nuevo de un producto se trata de investigar si se

trata de un incidente fortuito o si es un problema generalizado. Analizar la causa, eliminarla y atender inmediatamente su corrección.

Control al producto

Información de comportamiento del producto

1.4.2 Unidad de Calidad

Estará conformado por los responsables de cada área de la empresa, los cuales participan de manera directa en el logro de la calidad. Esta unidad deberá informar los costos en los que incurre y los planes para su mejora.

1.4.3 Acciones Correctoras

Captar el interés del personal

La tarea consiste en involucrar a todo el personal logrando su participación y colaboración, para lo cual se deberá utilizar los métodos de: edición de informes periódicos, la aportación de pruebas realizadas y de los resultados obtenidos, la descripción de los problemas y el defecto que tiene éstos en los costos; con el fin de iniciar y corregir los programas de calidad.

Despertar el interés por la solución de problemas

Sólo si se logra convencer al personal que debe intervenir y se cuenta con su colaboración se podrá preparar un programa que mantenga el interés de todos.

Convencer para la solución de problemas

En esta tarea el responsable debe esmerarse por convencer del propósito en la solución de problemas. Deberá poseer la

certeza de que la solución de los problemas conducirá a una reducción de costos y mejorará la gestión.

Planificar acciones correctoras

Las acciones correctoras que se determinan para afrontar los diferentes problemas surgidos de los datos de calidad suelen plasmarse en algún tipo de documento formal. Por lo que se recomienda utilizar la matriz de costos de calidad.

Poner en marcha el Plan de Acciones Correctoras

Al planificar un programa, investigar y tratar de resolver el problema, cada paso que se estime necesario para dar solución a éste debe anotarse junto al responsable y a la fecha de su cumplimiento.

Presentar el programa de ahorro

Se incluirá todos los ahorros de los costos de calidad y cualquier otro tipo de reducción de costos en materiales, en manejo de materiales, en trabajo directo, etc. Del total de ahorros obtenidos debe restarse el costo de los gastos necesarios para la solución del problema, con lo que se determinara el beneficio neto.

Firma del Plan

Se requiere la firma, en el documento que corresponda, del responsable en cualquier actividad del plan de acciones correctoras.

Seguimiento de acciones correctoras

Para poder evaluar los resultados, hace falta un sistema continuo de recogida de datos, identificación e información. Se

debe reiterar la confianza en el personal informándolos oportunamente de los resultados obtenidos.

2. ANÁLISIS DE COSTOS DE CALIDAD

Datos identificativos de costos de calidad

Se deben proporcionar los datos identificativos de costo, desglosados en costos de prevención, de evaluación, de fallos y costo total; costos previstos para el año en curso y en comparación con los del año anterior. Todo ello se plasmados en la matriz de costos de calidad.

Estructura de los costos de calidad

Costos de Prevención.- Se incluirán los costos que guardan relación con las inversiones y tareas que permitan el mantenimiento del sistema de calidad, es decir, de planificación y mejoras, encaminadas a la prevención de los posibles defectos.

Costos de Evaluación.- Son los gastos que la empresa contempla para lograr que sus productos lleguen al mercado en unas condiciones de calidad predeterminadas.

Costos de fallas internas.- Los costos que no cumplen los requisitos de calidad y se produzcan antes de que el producto llegue al cliente se consideran en este apartado.

Costos de fallas externas.- Son los que se producen o detectan después de que el producto haya sido puesto a disposición del cliente.

Análisis de Costos

Análisis de tendencias.- Comparar los niveles de costo de calidad del ejercicio presente con los anteriores (año), clasificarlos en costos de prevención, evaluación, fallas internas y fallas externas. Efectuar anotaciones mensuales y totales de gastos por departamento.

Análisis por diagrama de Pareto.- Plasmar los factores que participan en un problema en un orden establecido en relación de la magnitud de su contribución.

Implementación de los Costos totales de calidad

- Definir los objetivos y su alcance
- Creación de un grupo de trabajo
- Identificar los elementos de costos
- Definir los parámetros
- Valorar los elementos de costos
- Definir los elementos de costos
- Definir los procedimientos a seguir
- Poner en marcha el sistema
- Seguimiento del sistema
- Actualización del sistema

Anexo N° 19: Propuesta de una Matriz de Costos de Calidad

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	ABASTECIMIENTO	COCINA	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	TOTAL
COSTOS DE CALIDAD						
<u>COSTOS DE PREVENCIÓN</u>						
Estudio de proveedores.						
Evaluación de proveedores						
Calificación de proveedores						
Planificación de la Producción						
Revisión de equipos de cocina, insumos y materia prima						
Revisión de la Producción						
Planificación del servicio por día						
Revisión de especificaciones del requerimiento del cliente.						
Planificación de las actividades de la empresa						
Revisión de diagramas de flujo.						
Revisión del proceso y diagramas de flujo.						

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	ABASTECIMIENTO	COCINA	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	TOTAL
COSTOS DE CALIDAD						
<u>COSTOS DE PREVENCIÓN</u>						
Diversificación de productos						
Elaboración de manuales de procedimientos						
Capacitación del personal						
Desarrollo e implantación de un sistema de servicio de calidad.						
Diseño de nuevos equipos						
Revisiones de las instalaciones.						
TOTAL COSTOS DE PREVENCIÓN						
<u>COSTOS DE EVALUACION</u>						
Supervisión de la presentación de platos						
Supervisión de la calidad de servicio						
Postventa						
Estudio de capacidad de maquinaria						
Revisión de facturación						
TOTAL COSTOS DE EVALUACION						

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	ABASTECIMIENTO	COCINA	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	TOTAL
COSTOS DE CALIDAD						
<u>COSTOS DE FALLAS INTERNAS</u>						
Platos fallados.						
Corrección de problemas.						
Informe de fallos						
Análisis de mermas y desmedros						
Demoras en la preparación de platos						
Bienes y equipos estropeados						
TOTAL COSTOS DE FALLAS INTERNAS						
<u>COSTOS DE FALLAS EXTERNAS</u>						
Platos rechazados y devueltos.						
Análisis de las devoluciones						
Platos retirados						
Escasez de insumos y materias primas						
Costos debido a esperas.						
Informe de fallos.						
TOTAL COSTOS DE FALLAS EXTERNAS						
TOTAL COSTOS DE CALIDAD						

Anexo N° 20: Propuesta de un Reporte de Costos de Calidad

DESCRIPCIÓN	PERIODO	AÑO X2		AÑO X1		DIFERENCIA	
		S/.	%	S/.	%	S/.	%
VENTAS			100%		100%		100%
<u>COSTOS DE PREVENCIÓN</u>							
Estudio de proveedores.							
Evaluación de proveedores							
Calificación de proveedores							
Planificación de la Producción							
Revisión de equipos de cocina, insumos y materia prima							
Revisión de la Producción							
Planificación del servicio por día							
Revisión de especificaciones del requerimiento del cliente.							
Planificación de las actividades de la empresa							
Revisión de diagramas de flujo.							
Revisión del proceso.							
Diversificación de productos							
Elaboración de manuales de procedimientos							
Capacitación del personal							
Desarrollo e implantación de un sistema de servicio de calidad.							
Diseño de nuevos equipos							
Revisión de las instalaciones.							
SUB TOTAL							

DESCRIPCIÓN	PERIODO	AÑO X2		AÑO X1		DIFERENCIA	
		S/.	%	S/.	%	S/.	%
VENTAS			100%		100%		100%
<u>COSTOS DE EVALUACION</u>							
Supervisión de la presentación de platos							
Supervisión de la calidad de servicio							
Postventa							
Estudio de capacidad de maquinaria							
SUB TOTAL							
<u>COSTOS DE FALLAS INTERNAS</u>							
Platos fallados.							
Análisis de mermas y desmedros							
Demoras en la preparación de platos							
Bienes y equipos estropeados							
SUB TOTAL							
<u>COSTOS DE FALLAS EXTERNAS</u>							
Platos rechazados y devueltos.							
Platos retirados							
SUB TOTAL							
TOTAL COSTOS DE CALIDAD							

GLOSARIO DE TERMINOS

Calidad.- Capacidad que tiene un producto o servicio de satisfacer las necesidades del cliente.

Comportamiento del consumidor.- se define como las actividades que las personas efectúan al obtener, consumir y disponer de productos o servicios.

Conocimientos de compra.- los conocimientos de compra abarcan las diversas piezas de información que poseen los consumidores respecto de la compra de los productos.

Confianza.- Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.

Diagramas de Flujo.- presentan a través de gráficos un proceso o sistema, recurriendo a recuadros con anotaciones y líneas interconectadas. Se trata de una herramienta sencilla y magnífica para explicar un proceso.

Empatía.- Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.

Estandarizar.- Fabricar un producto en serie con arreglo a un modelo determinado.

Estrategia.- es el plan diseñado por la organización para alcanzar su meta.

Evaluaciones y prospectivas del proceso: En la medida en que la información se va recopilando, se intenta dar cuenta de los principales problemas y tareas pendientes del proceso.

Gestión.- Actividades coordinadas para establecer la política y los objetivos y para la consecución de dichos objetivos.

Gestionar.- Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio.

Imagen de producto.- pueden involucrar propiedades y atributos físicos del producto, así como beneficios y sentimientos que se obtienen de su consumo.

Input.- Los materiales, equipamiento, información, recursos humanos, monetarios, o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso.

Insumo.- Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.

Investigación causal.- su meta es identificar las relaciones de causa y efecto entre las variables. Los investigadores tienen por lo general una expectativa sobre la relación que se explicará, como pronosticar la influencia del precio, del empaque, la publicidad y de las ventas.

Logística.- proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficientes de materias primas, existencias en proceso y bienes terminados, del punto de origen al de consumo.

Marketing.- es un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran.

Materia Prima.- son productos agrícolas o de extracción no procesados, por ejemplo, minerales, madera, trigo, maíz, frutas, verduras y pescado. Las materias primas se convierten en parte de los productos terminados.

Objetivos del proceso: Especificación de los objetivos formalmente asignados al proceso por los organismos conductores.

Output.- El producto o servicio creado en el desarrollo del proceso; el cual se entrega al cliente.

Posicionamiento.- se refiere al desarrollo de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción global de los clientes potenciales de una marca, línea de producto o empresa en general.

Procedimiento.- Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por los colaboradores y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.

Proceso.- Una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los input en un output. Un proceso de trabajo incorpora valor a los inputs transformándolos para producir algo nuevo.

Producto.- se define como producto a todo aquello, sea favorable o desfavorable, que una persona recibe en un intercambio.

Promoción de ventas.- Estimulan las compras por parte de los consumidores y la efectividad del consumidor, incluyen muestras gratis, concursos bonificaciones, ferias industriales, vacaciones gratuitas y cupones.

Publicidad.- es cualquier forma de comunicación pagada, en la que se identifica el patrocinador o la empresa. Los medios de comunicación masiva tradicionales como televisión, radio, periódicos, revistas, libros, correo directo, etc.

Reclutamiento de personal: es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Restaurantes.- están ubicados sobre la línea entre el establecimiento de ventas al detalle y el de servicio; venden productos tangibles, alimentos y bebidas, pero brindan también un valioso servicio a los consumidores en la forma de la preparación de comidas y la acción de servirlos.

Satisfacción del cliente.- es la sensación que uno obtiene, de que un producto alcanzó o excedió sus expectativas.

Seguridad.- El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.

Selección de personal: Conjunto de procedimientos mediante los cuales un aspirante se incorpora a un determinado empleo.

Tangibles.- La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

Ventaja competitiva.- es un conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia.

Ventaja Competitiva.- implica el diseño de un sistema que tenga una ventaja única sobre sus competidores. La idea es generar de un modo eficiente y continuado algo valorable por el cliente.