

# **Propuesta de Lineamientos para la Gestión de los Costos de la Calidad en el MINTUR**

## *Proposal of Guidelines for the Management of Quality Costs in MINTUR*

Pedro Luis Herrera Cárdenas  
Especialista Superior Ramal de Turismo, Cuba,  
Correo: [pecar1953@gmail.com](mailto:pecar1953@gmail.com)  
ORCID: <http://0000-0003-2623-5804>

Miriam Lucila López Rodríguez  
Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG), Cuba  
Correo: [miriam@esceg.cu](mailto:miriam@esceg.cu)  
ORCID: <http://0000-0003-2259-6573>

### **RESUMEN**

La calidad constituye uno de los pilares básicos de la administración, es por ello que el mejoramiento continuo de la eficacia y la eficiencia en las empresas, constituye un objetivo permanente, con vistas a alcanzar elevados estándares de desempeño. Convertir las expectativas de los clientes en requisitos para la calidad, debe implicar el cumplimiento sostenido de los objetivos al respecto y el perfeccionamiento de los procesos a partir del empleo sistemático del conocido Ciclo Deming para la mejora continua. La información oportuna constituye un elemento esencial para la toma de decisiones por la alta dirección.

El presente artículo propone *lineamientos* para la gestión de los costos de la calidad, que contribuyen al mejoramiento continuo de la eficiencia y calidad en la prestación del servicio en el sector del turismo.

**Palabras clave:** eficiencia, empresa, turismo

### **ABSTRACT**

Quality represents one of the basic pillars of administration, which is why the permanent improvement of effectiveness and efficiency in companies is a permanent objective, with a view to reaching high performance standards. Converting customer expectations into quality requirements must imply the sustained fulfillment of the objectives in this regard and the improvement of processes from the systematic use of the well-known Deming

Cycle for continuous improvement. Timely information is an essential element for decision-making by senior management.

In this paper, guidelines are proposed for the management of quality costs, which contribute to the continuous improvement of efficiency and quality in the provision of services in the tourism sector.

**Keywords:** efficiency, enterprise, tourism

**CÓDIGO JEL** H21, L53, L83

Recibido: 6/06/2019

Aceptado: 20/09/2019

## INTRODUCCIÓN

En la Clausura del recientemente concluido 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba, su Primer Secretario y Presidente de la República, Doctor en Ciencias, Miguel Díaz - Canel Bermúdez expresó “Debemos en el menor tiempo, con nuestros propios esfuerzos, reconociendo que el camino está en nosotros mismos, Isla adentro, con la menor dependencia externa posible, resolver..., la utilización sostenible y con calidad de las potencialidades turísticas...” (Díaz - Canel Bermúdez, Miguel, 2021, pág. 14)

En la actualidad resulta imprescindible identificar los recursos económicos que se utilizan para obtener, mantener y mejorar la calidad en la prestación de los servicios turísticos, así como también determinar los gastos en que se incurre cuando no se obtiene la calidad deseada.

En la “Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021”, con respecto a la Política para el Turismo (IX), el lineamiento 208 orienta “Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”. (Página 44)

La Conceptualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista, en su Capítulo 3: La Dirección Planificada del desarrollo económico y social, promueve encadenamientos productivos que mejoran la eficiencia, eficacia y competitividad de la economía, con altos estándares de calidad. (Página 34)

En el “Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Económicos Estratégicos”, uno de sus Principios Rectores y Ejes Temáticos para la Elaboración del Plan es “Aumentar sustancialmente los niveles de eficacia, eficiencia y competitividad en todas las esferas de la economía, haciendo énfasis en la calidad.”

En correspondencia con lo establecido en la “Resolución del Octavo Congreso del Partido, acerca del Estado de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, desde el 6to Congreso, hasta la fecha y la Actualización de estos para el período 2021-2026”, entre las direcciones principales de trabajo para el próximo quinquenio, que contribuyen a encauzar las prioridades de la economía y la transformación del Modelo, se prioriza la recuperación y desarrollo del turismo.

El Acuerdo No. 2842 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros dispone que el Ministerio de Turismo es el Organismo de la Administración Central del Estado encargado de dirigir, evaluar, controlar y ejecutar en el ámbito de su competencia, la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de turismo; estableciendo, además, entre sus funciones específicas, las recogidas en sus numerales cinco y seis, consistentes en valorar y velar por el adecuado cumplimiento de las normas y requisitos de calidad, a fin de asegurar que los servicios turísticos se ofrezcan conforme a la clasificación y categoría que ostenten las instalaciones, así como regular y supervisar toda clase de actividades turísticas, respectivamente.

Por su parte, el Decreto 281 en su ARTÍCULO 274, estableció en su versión del año 2013 que: “El área de regulación y control de contabilidad y finanzas es la encargada de administrar todo lo concerniente al sistema de costos de la calidad” (Página 281)

El mismo Decreto en su ARTÍCULO 625 establece que: “Las empresas deben implantar un sistema de costo de calidad como parte integrante de su sistema de costo, con el fin de

facilitar la toma de decisiones a los cuadros de la empresa, sobre aquellos que tienen mayor impacto económico, a fin de que actúe sobre ellas lo antes posible”. (Página 338)

Más recientemente, el Decreto 335 del 2017, como resultado de la modificación del mencionado Decreto 281, establece claramente en su Capítulo VI Sección Primera “Funciones de las Empresas Estatales, ARTÍCULO 28, numeral 36, “elaborar y aprobar el sistema de costos de la calidad en la empresa”. (Página 1093)

Sin duda alguna las normas jurídicas anteriores, en tanto base legal y reglamentaria, constituyen un importante paso de avance, toda vez que establecen la obligatoriedad de gestionar los costos de la calidad.

En el presente artículo se analizan los resultados obtenidos en cuatro años de implantación de la Instrucción 1: 2014, “Lineamientos para la Gestión de los Costos de la Calidad” en el sistema del Ministerio de Turismo (MINTUR). Además se establecen orientaciones para el registro planificado y sistemático de los gastos, el cálculo de los costos de la calidad y el análisis de los mismos, en función de la mejora del desempeño de manera continua, sobre la base de criterios económicos.

## **DESARROLLO**

### **METODOLOGÍA**

Para la elaboración de la presente publicación, han sido objeto de estudio y empleados, los métodos de trabajo que a continuación se relacionan:

- Revisión documental para la búsqueda y análisis de la información necesaria para la realización del estudio, a partir de la investigación de fuentes bibliográficas.
- Analogías históricas, a partir de las cuales se analiza la evolución de las actividades relacionadas con la calidad, dado el carácter eminentemente económico de la calidad, así como el proceso evolutivo de los costos de la calidad y de la contabilidad de gestión
- Análisis y síntesis; el objeto contiene elementos que es necesario separar e integrar.
- Entrevistas, dinámica de grupos, y consulta a expertos, así como los métodos estadísticos para el procesamiento de la información disponible.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el sector de turismo, la calidad resulta marcadamente determinada, por las percepciones del cliente a partir del cumplimiento de sus expectativas, básicamente centradas en el estado de la infraestructura y su entorno, tanto como en la higiene y el servicio prestado por el personal, que configuran las experiencias vividas en el destino previamente escogido. La calidad de un destino turístico, guarda relación directa con el nivel de satisfacción de los turistas, generalmente determinado por la relación calidad-precio. De tal modo, la calidad, que para otras industrias constituye una ventaja competitiva, en el turismo es vital. En dicho contexto, la infraestructura es un elemento que determina la calidad que percibe el cliente en relación con la que espera. “...es la médula espinal, el soporte físico de todo el destino e influye dinámicamente desde su estructura hasta el mantenimiento de la misma” (Gándara J. M., 2004)

El presente artículo presenta los elementos mínimos a considerar en el registro de los gastos y el cálculo de los costos de la calidad para su análisis planificado y sistemático, en función de la mejora del desempeño de manera continua, sobre la base de criterios económicos, según la **Instrucción 1: 2014** mencionada en la introducción.

Las entidades del sistema de turismo elaboran los procedimientos para la recopilación, registro e información de los costos de la calidad, teniendo en cuenta las particularidades específicas de los procesos que gestionan y de sus respectivos sistemas contables, sin detrimento de los lineamientos que se establecen en el presente documento.

La gestión de los costos de la calidad, proporciona datos relevantes para la toma de decisiones bajo criterios económicos y financieros. Su control debe ejercerlo el equipo de dirección liderado por su jefe máximo, al nivel que corresponda. No puede ser responsabilidad exclusiva del área de la Calidad y contabilidad

A los efectos de la gestión de los costos de la calidad en el sistema de turismo, en el presente documento se establecen los términos y definiciones siguientes:

**Costos de la calidad:** Costos en que se incurre para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello, así como las pérdidas sufridas cuando no se obtiene dicha calidad.

**Costos de Conformidad:** Costos en que se incurre para satisfacer todas las necesidades declaradas e implícitas de los clientes en ausencia de fallos en el proceso existente. (BSI.BS 6143:1990.Parte I / Instrucción 1:2014 Ministerio de turismo)

**Costos de no Conformidad:** Costos en que se incurre debido a fallos en el proceso existente (BSI.BS 6143: 1990. Parte I / Instrucción 1:2014 Ministerio de turismo)

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria. (NC ISO 9000: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario)

**Conformidad:** Cumplimiento de un requisito. (NC ISO 9000: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario)

**No conformidad:** Incumplimiento de un **requisito**. (NC ISO 9000: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario)

**Defecto:** No conformidad relativa a un uso previsto o especificado. (NC ISO 9000: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario)

**Organización:** Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus *objetivos*.

**Entidad:** Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) del MINTUR.

### **COSTOS DE LA CALIDAD EN EL SISTEMA DE TURISMO.**

La ciencia, es una actividad profesional institucionalizada que supone educación prolongada, internalización de valores, creencias, desarrollo de estilos de pensamiento y actuación, la ciencia es toda una cultura y así debe ser estudiada. (Núñez Jover, De la ciencia a la tecnociencia: pongamos los conceptos en orden).

La implementación de cualquier herramienta de trabajo que implique cambios en el estatus quo, puede constituir una ruptura en las maneras de hacer, formales e informales, de cualquier organización. La cultura de trabajo, no puede ser violentada, lo cual obliga al diseño e implementación de acciones en el orden estratégico, en función del cumplimiento del objetivo previsto.

La elaboración e implantación de un procedimiento para la gestión de los costos de la calidad en todas las instalaciones hoteleras del sistema de turismo, no está exento de

escenarios con aspectos que pudieran constituir barreras asociadas, en primer término, a la cultura de trabajo, aún prevaleciente en las áreas de contabilidad.

Desde el año 2007, el Decreto 281 en su ARTÍCULO 274, ya dejaba establecido que: “El área de regulación y control de contabilidad y finanzas es la encargada de administrar todo lo concerniente al sistema de costos de la calidad”

El mismo Decreto en su ARTÍCULO 625 establece que: “Las empresas deben implantar un sistema de costo de calidad como parte integrante de su sistema de costo, con el fin de facilitar la toma de decisiones a los cuadros de la empresa, sobre aquellos que tienen mayor impacto económico, a fin de que actúe sobre ellas lo antes posible”.

Más recientemente, el Decreto 335 del 2017, como resultado de la modificación del mencionado Decreto 281:2007, establece claramente en su Capítulo VI Sección Primera “Funciones de las Empresas Estatales, ARTÍCULO 28, numeral 36, “elaborar y aprobar el sistema de costos de la calidad en la empresa”.

Sin duda alguna, las normas jurídicas anteriores, en tanto base legal y reglamentaria, constituyen un importante paso de avance, toda vez que establecen la obligatoriedad de gestionar los costos de la calidad. En ausencia o escases, de cultura de trabajo sobre el tema, dichas normas llegan a establecer, hasta el sistema que se debe emplear. Hoy constituyen fuerzas favorables.

La obligatoriedad de gestionar los Costos de la Calidad a gran escala en las entidades del MINTUR, se ha producido como respuesta a lo establecido en dichas regulaciones en lo concerniente al tema, lo cual fue corroborado a partir de señalamientos realizados por la contraloría General de la República.

No se tiene referencia de la implementación de sistemas de costos de la calidad, a nivel de toda la rama, en ministerio alguno, con la excepción del Ministerio de Turismo.

### **REGISTRO DE LOS GASTOS Y CÁLCULO DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD.**

Los gastos asociados a los costos de la calidad se registran, según su naturaleza, en las Cuentas, Sub-Cuentas, Análisis y Sub-Análisis establecidos en los Nomencladores de las OSDE.

La recopilación de los datos para la gestión de los costos de la calidad se realiza a partir de la información existente en los registros contables de las organizaciones implicadas, lo cual propicia el trabajo en equipo de las áreas de contabilidad y calidad, al tiempo que fomenta una cultura de trabajo en función del mejoramiento continuo.

El análisis mensual de las partidas de costos de la calidad y su dinámica, involucra a las principales áreas acerca de la información existente en los registros contables de las organizaciones implicadas, lo cual propicia el trabajo en equipo de las áreas de contabilidad y calidad. El análisis mensual de las partidas de costos de la calidad y su dinámica involucra a las principales áreas de las organizaciones, tales como mantenimiento, compras, almacenamiento, alojamiento, ventas y capacitación, en los comités de calidad y consejos de dirección, cónclaves, en los cuales se determinan las acciones correctivas a implementar donde cuando procedan.

A nivel de todo el ministerio se evalúa el desempeño de las entidades del sistema en lo concerniente a la calidad, incluyendo sus costos, con periodicidad trimestral. Las OSDE evalúan los costos de la calidad con periodicidad mensual y envían la información recopilada en las partidas de gastos, a la Dirección de Calidad y a las Delegaciones Territoriales del MINTUR. Esta información debe estar certificada con las firmas de la dirección de economía y la presidencia de la OSDE.

La Dirección de Calidad del MINTUR, encargada de la gestión de los costos de la calidad, consolida y analiza la información recibida de las OSDE y emite un informe general, destacando los gastos con mayor peso en los Costos de No conformidad y su dinámica con respecto a períodos anteriores, así como la eficacia de las actividades que generan Costos de Conformidad, la ejecución de sus gastos con respecto a la planificación y su comparación con períodos anteriores. Además calcula y analiza los indicadores, para proponer las acciones correctivas y de mejora.

La Dirección General de Operaciones y Calidad del MINTUR, presenta el informe a la Alta Dirección del Ministerio, para la toma de las decisiones que procedan, tanto en el Comité de Calidad, como en el Consejo de Dirección del Organismo. Los especialistas de la calidad en las Delegaciones Territoriales del MINTUR controlan la implantación de la gestión de los Costos de la Calidad, a partir de los informes enviados por las OSDE.

Como parte de la investigación que sobre la gestión de los costos de la calidad se desarrolla en el sistema de turismo y, con vistas a elevar la eficacia de dicha herramienta, en correspondencia con lo establecido en la Resolución 935 de 2018, emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios, que aprobó la Norma Específica número 12 “Contabilidad de Gestión” (NEC 12). Durante el año 2019, se dio inicio a las acciones correspondientes, en función de crear las condiciones necesarias para su implementación de manera paulatina, a partir del análisis de los resultados de implementación por instalaciones pertenecientes a la rama, en la determinación de los costos de la calidad, mediante la utilización del sistema ABC, indicado por la NEC 12.

ABC (costeo basado en actividades) es un modelo que concentra los esfuerzos en el razonamiento gerencial. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

Con respecto a las formas de clasificación de los costos de la calidad, los autores, basados en la práctica internacional y experiencia de trabajo sobre el tema en el sistema de turismo cubano, consideran que la opción de utilizar, una u otra forma, está en dependencia de factores determinantes, tales como:

- Determinación de la alta dirección en la organización. Uno de los principios con mayor impacto en la gestión de la calidad, es el Liderazgo. En los líderes descansa la unidad de propósito y la orientación de la organización a partir de la creación y mantenimiento de un ambiente interno que involucre a todos en el logro de los objetivos de la organización, con enfoque al cliente.
- La cultura de trabajo en equipo. Las áreas funcionales de calidad y contabilidad deben asumir el sistema de manera conjunta. Compromiso de trabajadores
- Tipo de empresa; Una empresa de producción de láminas de acero, no requiere del mismo nivel de detalle que una instalación de alojamiento turístico. El hardware es tangible, sin embargo el servicio posee al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. El servicio es bueno, o no lo es, en el instante de su realización, de ahí su sensibilidad. Los intangibles implicados en la hotelería pueden provocar grandes pérdidas de reputación en cuestión de

segundos, teniendo en cuenta las posibilidades de la tecnología de información actual.

- El nivel de madurez. La implementación y desempeño de un sistema de gestión de la calidad; depende del grado en que se materialicen los siete principios inherentes, con más consenso internacionalmente. Además del Liderazgo y el Enfoque a cliente, principios mencionados anteriormente, la organización precisa del enfoque a procesos, que propicie la Mejora continua, a partir de Decisiones Basadas en Evidencias y una adecuada Gestión de Relaciones, como principios.

A partir del análisis de la implementación de dichos principios, utilizando como herramienta fundamental la norma internacional ISO 10014: 2006. “Gestión de la Calidad. Directrices para la Obtención de Beneficios Financieros y Económicos”, este proceso de evaluación asume particular trascendencia, toda vez que proporciona una visión general, acerca del conocimiento y nivel de implementación de la gestión de la calidad en la empresa. Los siete Principios de Gestión (NC ISO 9000: 2015) son, incuestionablemente de importancia cardinal, no obstante, el enfoque basado en procesos, es decisivo para la obtención de beneficios económicos y financieros. Al respecto la norma NC ISO 10014:2006, plantea; “Habitualmente se obtienen beneficios económicos a través de la gestión eficaz de los recursos y la implementación de procesos aplicables para la mejora del valor y salud general de la organización. El beneficio financiero es el resultado de la mejora de la organización, expresada en forma monetaria, y se obtiene mediante prácticas de gestión de la rentabilidad. El éxito de la integración de los principios de gestión depende de la aplicación del enfoque basado en procesos y la metodología **Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.**”

Entre las experiencias adquiridas durante la implementación de la gestión de los costos de la calidad en el sistema de turismo, se ha podido constatar la validez de las directrices expresadas en el párrafo anterior. En este caso, el principio con mayor impacto durante todo el período, ha sido la carencia de decisiones basadas en hechos, lo cual ha impedido en no pocos casos, identificar las causas que ocasionan el incremento de los gastos en determinadas partidas que configuran los costos de no conformidad. Siempre que se resuelvan los problemas de calidad en productos y servicios se reducen considerablemente

los problemas con el costo. De no interpretar adecuadamente los datos disponibles en la contabilidad de las organizaciones, o no atribuirles la importancia debida, será prácticamente imposible, identificar las oportunidades de mejora más significativas desde el punto de vista económico, optimizar la eficacia de las acciones correctivas y contrastar los progresos. De tal modo, queda claro el hecho de que el registro de los costos de la calidad per sé, no da solución a los problemas de calidad, sino que solo constituye una herramienta de auxilio para la alta dirección a cualquier nivel, con respecto a la gestión de la calidad y la mejora continua.

Los costos de la calidad están presentes en la contabilidad de las organizaciones, sobre todo los directos, normalmente utilizados aún, por ser de mayor objetividad.

### **CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD**

Considerando que tras cuatro años de implementación de la **Instrucción 1:2014**, que establece los **elementos mínimos a considerar en el análisis de los costos de la calidad** en las entidades del sistema del Ministerio de Turismo, la Dirección de Operaciones y Calidad del mismo, teniendo en cuenta que el propio accionar práctico, ha generado en las OSDE la propuesta de inclusión de nuevos elementos para la gestión de la calidad bajo criterios económicos, algunos de los cuales, se han adicionado paulatinamente en los respectivos análisis, según sus características.

El aspecto más relevante en la implementación de la **Instrucción 1:2014**, ha sido la activación de una cultura de trabajo con respecto a los costos de la calidad en los gestores de calidad y especialmente en las áreas de contabilidad. Violentar el sistema de trabajo de los contadores a partir de la inclusión de elementos que no forman parte del sistema contable establecido, habría sido fatal. Cuando varias de las propuestas han partido de las propias entidades, significa que estas, están involucradas.

En el año 2014, fecha en la cual se gestaron las indicaciones para el cálculo de los costos de la calidad en el sistema del Ministerio de Turismo, fueron contemplados **doce elementos**, de los cuales **seis constituyen costos de conformidad e igual número, en los costos de No conformidad.**

La inclusión de cada uno de los elementos antes relacionados, implicó un minucioso proceso de análisis por parte de las direcciones de Análisis Económico, Calidad y la entonces vigente dirección de Normas contables, a partir de los criterios siguientes:

- Que constituyera una cuenta en el sistema de contabilidad del Mintur, entonces vigente
- Que resultaran conceptos de fácil identificación y comprensión para las áreas involucradas.
- Su impacto en la satisfacción del cliente y la eficiencia empresarial

Téngase en cuenta que no se contaba con la cultura de trabajo más elemental con respecto a los Costos de la calidad a nivel de organismo, de OSDE, ni de empresa, por lo que complejizar el procedimiento, con la inclusión de elementos de difícil cálculo, o que no estuvieran presentes en la contabilidad de las organizaciones, habría sido contraproducente, como describe la experiencia práctica documentada. Lo importante ha sido, crear el hábito a nivel de todo el organismo con respecto al tema.

A continuación, se exponen los 12 elementos de gastos, a partir de los cuales se llevó a cabo la implantación de la **Instrucción 1:2014**, y se han puesto de manifiesto debilidades en procesos clave de la operación, que afectan notablemente la eficacia del servicio y la eficiencia de las empresas.

### **Costos de conformidad**

Capacitación

Adiestramiento

Mantenimiento, calibración, verificación de Equipos

Mantenimiento Propio

Servicios Contratados de Mantenimiento

Gastos materiales para Mantenimiento

### **Costos de No conformidad**

Compensación a clientes por servicios deficientes

Reclamaciones de TTOO

Gastos por Reubicación

Estadía Devolución de contenedores

Deterioro de medios de rotación

Faltantes de medios de rotación.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en tres años y medio de implantación, las propias entidades han considerado necesaria la inclusión en las indicaciones contenidas en la **Instrucción 1:2014**, algunos elementos que deben enriquecer el análisis sobre los costos de la calidad con mayor precisión.

Algunos de dichos elementos, ya están formando parte del análisis en varias empresas del sistema del Ministerio de Turismo, sin que aún hayan sido integrados a la citada **Instrucción** y que a continuación se relacionan.

**En los Costos de conformidad:**

La OSDE Servitur ha propuesto los siguientes:

- Auditoría externa
- Asesoría y consultoría

Aun cuando ambos elementos no constituyen gastos generados por actividades o procesos que se realizan de manera sistemática como parte de la operación, estos sí son Costos de Conformidad y, cuando se generan, deben contar. De hecho, ya han formado parte del análisis al cierre del año 2018.

En esta misma clasificación, la Vice presidencia de la **OSDE Gran Caribe** propone:

- Servicios de fumigación
- Servicios protección contra incendios (APCI)\*\*

Estos dos procesos son eminentemente preventivos, cuyos gastos han sido una contribución a la garantía de la calidad en sus atributos de seguridad en la rama del turismo.

Por su parte, la Dirección de Operaciones y Calidad del Mintur, para los **Costos de Conformidad**, propone los elementos siguientes:

- Servicios de protección y seguridad\*\*
- Limpieza de fosas
- Categorización de Hoteles y Restaurantes
- Certificación de Sistemas de Gestión
- Inspecciones a productos importados (en origen y/o destino)

Además, teniendo en cuenta las posibilidades que ofrecen algunas cuentas contempladas en los manuales de las OSDE, así como por la importancia que reviste la posibilidad de acorrar los procesos ineficaces, a partir de criterios económicos, la Dirección de Operaciones y Calidad del Mintur, propone presentar de manera desagregada y según las cuentas correspondientes las actividades de **mantenimiento preventivo** (no reparación), ya sea contratado, o por medios propios, que incluyen las que a continuación se relacionan:

- Servicios de mantenimiento a instalaciones
- Servicios de mantenimiento a equipos.
- Materiales para mantenimiento.

Tal propuesta implicará la exclusión de las partidas vigentes correspondientes a Mantenimiento Propio y a Servicios Contratados para Mantenimiento, en la Segunda etapa de implementación.

### **En los Costos de No conformidad**

Con respecto a los **Costos de No conformidad**, la Dirección de Operaciones y Calidad del Mintur, propone los siguientes elementos:

- Indemnizaciones por reclamaciones de clientes
- Devolución de mercancías por defectos ocultos
- Mermas\*\*
- Los tres anteriores ya formaron parte del análisis anual para el cierre de 2018, a los cuales se propone adicionar:
- Multas por infracciones administrativas

- Mermas en neveras
- Mermas en elaboración
- Mantenimientos Correctivos
- Reparaciones
- Habitaciones fuera de orden\*\*\*

Todos con impacto significativo en su conjunto y contemplados en la contabilidad de las OSDE, exceptuando a Viajes Cuba.

Los elementos antes relacionados, fueron objeto de circulación a todas las partes interesadas, entendidas como direcciones de contabilidad y direcciones de calidad de las OSDE, así como direcciones de mantenimiento y operaciones del MINTUR,.

Transcurrido dicho período, la dirección de calidad del ministerio de turismo realizó un análisis de los comentarios y elaboró una nueva propuesta que contiene básicamente los criterios de las OSDE.

Para la gestión de los Costos de la Calidad, en el sistema del MINTUR se proponen un total de 26 elementos que se clasifican como sigue:

- **Los Costos de Conformidad:** son aquellos en que se incurre para satisfacer todas las necesidades declaradas e implícitas de los clientes en ausencia de fallos en el proceso existente
- **Los Costos de No conformidad:** costos en que se incurre debido a fallos en el proceso existente.

.A continuación se relacionan las partidas de costos asociadas, a los Costos de Conformidad, así como de los Costos de No conformidad:

**Constituyen Costos de conformidad: 13 elementos**

**Capacitación:** Acciones de preparación planificadas dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores.

**Adiestramiento:** Preparación planificada de los graduados de reciente incorporación para afianzar los conocimientos adquiridos y desarrollo de habilidades y destrezas

**Fundamento.** Ambos procesos, dado su carácter transversal, forman parte de cualquier estrategia de gestión, desde, las causas que motivan las deficiencias presentes en la prestación el servicio a los visitantes, hasta, la insuficiente o incorrecta realización de los mantenimientos. El área de capital humano gestiona la capacitación, a partir de la información de las necesidades manifestadas por las diferentes áreas, con énfasis en, **mantenimiento, contrataciones (compras), recepción, ama de llaves, almacén, cocina y A+B**, actividades clave dentro de la cadena de valor en la hotelería.

En el análisis realizado con la finalidad de identificar las posibles causas de compensaciones, por reclamaciones, ocho, tienen relación directa con los procesos gestionados por el área de recursos humanos (véase anexo). La planificación y ejecución de las actividades asociadas a estos procesos y la medición de sus gastos, se incluye en los **costos de conformidad**, como parte de la gestión de la calidad bajo criterios económicos.

Los gastos de capacitación deben ser planificados, según las debilidades identificadas en los procesos existentes o por necesidades derivadas de nuevas actividades y procesos.

Dada la importancia que reviste el desempeño de los trabajadores en los servicios turísticos, debido a la interfaz continua con los clientes, la planificación de la capacitación debe responder a las necesidades de mejora de manera continua. Los gastos asociados al proceso de capacitación, generalmente dependen de entidades prestatarias, cuyas tarifas determinan el valor del servicio.

Los gastos de adiestramiento, generalmente son incurridos a partir de acciones planificadas y ejecutadas en la entidad, impartidas por personal de la misma, aunque eventualmente se realiza a cuenta de un proveedor externo.

**Gastos de Mantenimiento, calibración y verificación de equipos de medición:** Gastos asociados a servicios de mantenimiento, calibración y verificación de equipos de medición, contratado para el año y ejecutado por los prestatarios correspondientes.

**Fundamento:**

Una parte importante de los faltantes en puntos de venta gastronómicos de los hoteles, se atribuye a desajustes en las balanzas por falta de mantenimiento. De igual modo en los puntos de recepción de mercancías y en el almacén, se producen pérdidas atribuidas a

errores en la medición de la masa en básculas y balanzas. Otra porción de gastos por faltantes de mercancía para la venta, se genera debido a entregas en exceso al área de almacenamiento, cocina o a puntos de venta, por lo que el control de la disposición de los instrumentos de medición, a partir de su **mantenimiento preventivo, calibración o verificación** debe efectuarse de manera planificada y sistemática y los gastos que presuponen, también se registran como costos de conformidad

**Mantenimiento Preventivo de equipos e instalaciones:** Toda acción de mantenimiento preventivo, planificado y ejecutado, tanto con recursos y personal de la propia instalación, como por personal contratado. Contiene todos los tipos de mantenimiento establecidos en las subcuentas especificadas en la Resolución 150/2010 “Política de Mantenimiento del Ministerio de Turismo”, exceptuando los asociados específicamente a los instrumentos de medición.

**Gastos de materiales para mantenimiento:** Todos los materiales cuya adquisición ha sido planificada para la realización de cualquier acción de mantenimiento

#### **Fundamento.**

La infraestructura suele ser determinante en la percepción del turista respecto a sus expectativas, por lo que prever y ejecutar de manera sistemática las acciones de mantenimiento, su costo e impacto, cobra especial significación, tanto para la organización, como para el cliente.

Por ejemplo, el renglón de gastos con mayores montos por reclamaciones de clientes en una de las cadenas hoteleras, está asociado a deficiencias o ausencias de mantenimientos preventivos. Sin embargo, más del 80% de los costos de conformidad registrados durante el periodo objeto de estudio, se deben a las partidas de gastos relacionados al proceso de mantenimiento, lo cual no se corresponde con los resultados que arrojan los registros de quejas y reclamaciones.

Tanto las deficiencias en el proceso de mantenimiento, como la ausencia del mismo cuando corresponda, traen consigo, costos de no conformidad a cuenta de la repetición del proceso para corregir las deficiencias, así como, por las compensaciones a los clientes. En el proceso de gestión de los costos de la calidad, toda repetición por errores en actividades y procesos, constituyen costos de no conformidad.

**.Gastos para Servicios de protección contra incendios:** Incluye todos los gastos en que se incurre para garantizar el sistema de protección contra incendios.

**Gastos para Servicios de protección y seguridad:** Incluye todos los gastos en que se incurre durante el período para garantizar el sistema de seguridad y protección.

**Fundamento.**

Los faltantes de medios de rotación, guardan una relación directa con la falta de eficacia, o ausencia de acciones preventivas, implementadas por el área seguridad y protección, para evitar las causas que provocan dichas pérdidas. Puede incidir en la reputación del hotel. La seguridad de las personas constituyen uno de los atributos más apreciados por los visitantes. Tanto la infraestructura y recursos destinados a las actividades y procesos destinados a la protección contra incendios, como, a la seguridad y protección, son determinantes en tal sentido.

**Gastos para Servicio de fumigación:** Incluye todos los gastos en que se incurre durante el período para garantizar la protección contra insectos y plagas.

**Fundamento.**

Sistematizar la desinfección de focos y la prevención de los mismos. La aparición de plagas, tiene un impacto desfavorable para el prestigio de las instalaciones y la salud de los turistas, que implican pérdida de clientes potenciales, con la correspondiente disminución de sus ingresos. Los gastos resultantes de plagas, son incluidos en “Otros motivos”, concepto que engloba un grupo de gastos en el registro de quejas y reclamaciones en las organizaciones del sistema de Turismo en Cuba (Resolución 165 /2014 Mintur)

**Gastos por la inspección de recepción en almacén.**

Incluye los gastos incurridos durante las inspecciones realizadas a la entrada de la mercancía y útiles en el almacén.

**Fundamento**

Determinación de la conformidad de las mercancías y útiles con los requisitos pactados. La inspección de entrada disminuye la probabilidad de recibir productos con daños, vencidos o fuera de especificaciones en el almacén. Durante el periodo objeto de estudio, los gastos

por deterioro de medios de rotación representaron el mayor volumen de gastos en las partidas de costos de no conformidad.

**Gastos de inspección a productos perecederos en almacén.**

Incluye los gastos incurridos durante las inspecciones realizadas a los productos perecederos en almacén.

**Fundamento.**

Disminuir la posibilidad de que existan mercancías vencidas. Esta actividad es fundamental en el proceso de almacenamiento. La planificación y control de la ejecución de dicha actividad con la sistematicidad requerida, incidirá en los resultados de las instalaciones hoteleras.

**Gastos para la ejecución del proceso de categorización:** Incluye los gastos incurridos durante la estadía del grupo verificador en la instalación

**Fundamento.**

Clasificación de las instalaciones por categorías de calidad, a partir del cumplimiento de los requisitos de la calidad para cada nivel, establecidos por la norma correspondiente. Las reclamaciones de clientes referidas a la relación del precio con la calidad, constituyen un formidable generador de pérdida de prestigio, toda vez que resume el nivel de satisfacción de sus expectativas reales, con respecto a lo esperado, de ahí la importancia de mantener los estándares mediante su verificación oportuna.

**Gastos de Certificación de Sistemas de Gestión:** Incluye todos los gastos en que se incurre por la contratación del servicio para la certificación de sistemas de gestión

**Fundamento.**

Certificar la implementación planificada y sistemática de los procesos definidos para los sistemas de gestión de la calidad de las instalaciones hoteleras y su eficacia, pretende generar confianza para todas las partes interesadas. El proceso de certificación es realizado por una organización independiente, debidamente acreditada y con reconocido prestigio para tales fines.

**Gastos de asesorías y consultorías:** Incluye todos los gastos en que se incurre durante el período para garantizar la ejecución de asesorías y consultorías en función de la mejora de los procesos operativos.

### **Fundamento**

Aseguramiento externo de la calidad a partir de indicaciones o sugerencias en función de elevar la eficacia de los sistemas de gestión.

### **Constituyen Costos de No conformidad: 13 elementos**

**Compensación a clientes por servicios deficientes:** Incluye los gastos en que se incurran por concepto de compensación a clientes como consecuencia de la prestación de servicios que no cumplen con las especificaciones definidas.

**Reclamaciones de Turoperadores:** Incluye los gastos en que se incurran debido a las reclamaciones presentadas por turoperadores por servicios deficientes y que son reconocidas con lugar, por la instalación prestataria del servicio.

**Indemnizaciones:** Incluye los gastos para resarcir daños causados a clientes.

**Gastos por Reubicación:** Incluye los Gastos originados por el traslado y reubicación al cliente fuera de la instalación, debido a causas ajenas a este.

**Estadía Devolución de contenedores:** Incluye los gastos ocasionados por la estadía de los buques y otros medios de transporte de acuerdo a los términos pactados para las operaciones de carga y descarga o sobrecumplimiento de estos en beneficio del transportista, además de la demora en la extracción de la mercancía, el almacenaje después de los días libre de almacenaje y por otros conceptos que inciden en la demora, en la extracción y devolución de contenedores, con independencia de su posibilidad de recobro por no ser responsabilidad del importador.

**Deterioro de medios de rotación:** Gastos debidos al deterioro y pérdidas de atributos de mercancía para la venta, incurridos durante la transportación, almacenamiento, distribución, stocks, así como en las áreas de venta de las instalaciones, incluyen las mercancías devueltas por los clientes.

**Faltantes de medios de rotación:** Gastos debidos a faltantes de mercancías para la venta, incurridos durante la transportación interna, almacenamiento, distribución, stocks, así como en las áreas de venta de las instalaciones.

**Faltantes de utensilios imprescindibles para la realización del servicio:** Gastos debido a faltantes de utensilios tales como cubertería de cocina, buffet y salón; mantelería, ropa de cama, toallas, vajilla y cristalería de restaurantes, así como menajes para buffet (dispensadores de líquidos, hornos microondas, tostadoras).

**Mermas por descongelación y de elaboración:** Incluye mermas que se producen durante los procesos de descongelación y de elaboración (desperdicio, sub productos)

**Mermas en materiales para mantenimiento:** Gastos debidos a mermas en los materiales para mantenimiento de instalaciones y equipos.

**Devolución de mercancías por defectos ocultos:** Gastos incurridos debido a la devolución de productos con defectos ocultos identificados por los clientes

**Multas por infracciones administrativas:** Gastos debido a gastos por multas por incumplimiento de la legislación vigente. Ejemplo, Medio ambiente.

**Habitaciones fuera de orden (Lucro cesante):** Incluye los ingresos dejados de percibir según la planificación prevista, debido a la no utilización de habitaciones, por mantenimiento o reparación de las mismas o por rotura de sus equipos, u otras causas que impidan su explotación. No se trata de gastos. Su análisis se realiza a partir una estimación de los ingresos que dejarán de percibirse, lo cual afecta las ventas y que además puede implicar pérdida de credibilidad en los clientes. Se calcula paralelamente a los costos de la calidad, como complemento de su análisis, ya que reflejan deficiencias en los mantenimientos preventivos y no conformidades del proceso inversionista.

## **INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los Costos de la Calidad deben ser analizados a partir de Indicadores, como expresiones cuantitativas de su comportamiento, que proporcionan la comparación del resultado de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado.

Esta medición debe tener una referencia de cuya comparación se puede establecer la desviación o acierto y sobre las cuales se determinarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento. A continuación se muestran los Indicadores.

<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Relación</b>
I - 1	$\frac{\text{Costos de Conformidad}}{\text{Total de Costos de la Calidad}}$	Relaciona los Costos de Conformidad con el Total de Costos de la Calidad del período objeto de análisis.
I - 2	$\frac{\text{Costos de No Conformidad}}{\text{Total Costos de la Calidad}}$	Relaciona los Costos de No Conformidad con el Total de Costos de la Calidad del período objeto de análisis.
I - 3	$\frac{\text{Total de Costos de la Calidad}}{\text{Ventas Netas}}$	Relaciona el Total de Costos de la Calidad del período objeto de análisis con las ventas netas.
I - 4	$\frac{\text{Total de Costos de la Calidad}}{\text{Total Costos de Operación}}$	Relaciona el Total de Costos de la Calidad del período objeto de análisis con los Costos de Operación.
I - 5	$\frac{\text{Costos de No conformidad}}{\text{Total Costos de Operación}}$	Relaciona los Costos de No Conformidad con el Total de Costos de la Calidad del período objeto de análisis con los Costos de Operación.
I - 6	$\frac{\text{Total Costos de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$	Relaciona los Costos de Operaciones con el Total de las Ventas Netas del período objeto de análisis.

## CONCLUSIONES

1. Con el cálculo de los costos de la calidad el MINTUR da respuesta a uno de los Principios Rectores y Ejes Temáticos para la Elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, que orienta aumentar los niveles de eficacia, eficiencia y competitividad, haciendo énfasis en la calidad.
  
2. La gestión de los costos de la calidad, constituye una herramienta de primer orden para la alta dirección con vistas a la toma de decisiones. Su implementación sistemática a nivel ramal, ha contribuido en la conformación de un ambiente de responsabilidad y compromiso con la mejora, basado en el análisis de los resultados
  
3. El evaluación trimestral en el Comité de Calidad del Ministerio de Turismo, concierne a los resultados más relevantes, identificados en las Organizaciones

Superiores de Dirección Empresarial, ha potenciado la profundidad de los análisis realizados por miembros y de las propuestas de mejora

4. La implementación de los Lineamientos para identificación, registro, cálculo y análisis de los elementos mínimos a considerar en los costos de la calidad en las entidades subordinadas metodológicamente al Ministerio de Turismo, ha proporcionado una visión de las implicaciones económicas que supone la falta de calidad, en la más alta dirección de la rama.
5. Los Costos de la Calidad proporcionan datos para la identificación de fallos en procesos clave, debidos a la no implementación de principios de gestión.
6. El conocimiento del nivel de madurez de la gestión de la calidad en la organización, a partir de la evaluación de la implementación de los principios de gestión en la organización, propicia la identificación de oportunidades de mejora.
7. La utilización de los Indicadores mostrados en el presente artículo, han permitido analizar el comportamiento los costos de la calidad y valorar el cumplimiento de las metas propuestas en las entidades.
8. La cultura de trabajo creada durante cinco años de implementación de la gestión de los costos de la calidad en el sistema de turismo, constituye una fortaleza en las organizaciones con vistas a la adopción paulatina de la Norma Específica número 12 “Contabilidad de Gestión” (NEC 12), no obstante, aún existen reservas potenciales respecto al nivel de participación.

### **RECOMENDACIONES**

1. Implementar las acciones correctivas, con la pertinencia requerida y la eficacia necesaria, a partir del análisis de los costos de la calidad.

2. Incluir paulatinamente la totalidad de las partidas de costos asociadas a la calidad identificadas en los registros contables de las organizaciones

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Díaz - Canel Bermúdez, Miguel (2021): Discurso Clausura 8vo Congreso Partido Comunista de Cuba, Versiones Taquigráficas - Presidencia de la República.

Gaceta Oficial No. 31 (2018): Decreto 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.”

Gaceta Oficial No. 31 (2018): Decreto-Ley No. 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.”

Gaceta Oficial No. 58 (2017): “Decreto 335 (2017): Del Sistema Empresarial Estatal Cubano.”

Gaceta Oficial No. 58 (2017): “Decreto 336 (2017): Del Sistema de Relaciones de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial.”

Gaceta Oficial No. 58 (2017): Decreto No. 334 (2017): “La Modificación del Decreto No. 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”

MINTUR (2014) Instrucción 1: “Lineamientos para la Gestión de los Costos de la Calidad”

MINTUR (2010): Resolución 150/2010 “Política de Mantenimiento del Ministerio de Turismo”

Norma Específica número 12 (2018): “Contabilidad de Gestión” (NEC 12). Ministerio de Finanzas y Precios

NC ISO 9000 (2015): “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario”. La Habana: ONN.

NC ISO 9001 (2015): “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”. ONN, La Habana.

NC ISO 10014 (2008): Gestión de la calidad. Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos, ONN, La Habana.

Partido Comunista de Cuba (2016): “Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021, La Cubano de Desarrollo Socialista.”, La Habana, Cuba.

Partido Comunista de Cuba (2017): “Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.”, La Habana, Cuba.

Partido Comunista de Cuba (2017): “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista”, La Habana, Cuba.

Partido Comunista de Cuba (2021): “Resolución del 8vo.Congreso del Partido sobre el Estado de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desde el 6to. Congreso hasta la fecha y la Actualización de estos para el período 2021-2026.”, La Habana, Cuba