



## **COSTOS DE CALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES. UNA MIRADA HACIA SU CATEGORIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE RESTAURACIÓN**

**Recibido:** Enero 2013. **Aceptado:** Abril 2013

**Valderrama, Yosman**

Universidad de los Andes, Venezuela

[yosmanjose@ula.ve](mailto:yosmanjose@ula.ve)

**Terán, Eliana**

Valderrama Barrios & Asociados, Venezuela

[luiselian@gmail.com](mailto:luiselian@gmail.com)

### **RESUMEN**

Los costos de calidad representan las inversiones específicas hechas por la empresa, destinada a la realización de actividades dentro del proceso productivo para garantizar que el producto terminado cumpla parámetros de calidad total. En este sentido, la investigación tuvo como objetivo distinguir las categorías que presenta el sistema de costos de calidad como herramienta de análisis operativo en el proceso de toma de decisiones, considerando como objeto de estudio la empresa Pollo Sabroso, C.A. La investigación se llevó a cabo bajo las concepciones teóricas de Pagella (2007), Gillezeau y Romero (2004), Dale y Punkett (1993), Ruiz (2002), entre otros. A nivel metodológico, el estudio fue descriptivo, de campo, con diseño no experimental. Las unidades de análisis fueron cinco gerentes, pertenecientes a la empresa y cuyas labores están estrechamente vinculadas con la toma de decisiones. La técnica de recolección de datos fue una guía de entrevista estructurada constituida por respuestas tipo escala Likert, e ítems de respuestas de alternativas con base en la fundamentación teórica. Para la revisión del instrumento se utilizó el juicio de tres expertos. A modo de conclusión se tiene que los reportes suministrados por este sistema hacen énfasis sobre los costos por fallas, por encima de los costos de prevención y de evaluación, lo que pudiera ser perjudicial para la empresa, puesto que es conveniente desarrollar un sistema basado en la prevención de imperfecciones en los productos y su posterior evaluación antes de entregar el producto definitivo al cliente.

**Palabras clave:** Costos de calidad, Toma de decisiones, Análisis operativo, Restaurantes.

### **QUALITY COSTS IN DECISIONS. A LOOK CATEGORIZATION AS AN ANALYSIS TOOL OPERATING A COMPANY RESTAURANTS**

#### **ABSTRACT**

Quality costs represent specific investments made by the company, for the conduct of activities in the production process to ensure that the finished product meets all quality parameters. In this sense, the research aimed to distinguish categories which presents the system of quality costs as operational analysis tool in the decision making process,



considering the company under study Pollo Sabroso, CA. The research was conducted under the theoretical concepts of Pagella (2007), Gillezeau and Romero (2004), Dale and Punkett (1993), Ruiz (2002), among others. At the methodological level, is study was descriptive, field, nonexperimental design. The units of analysis were five managers belonging to the company and whose labors are closely linked to decision making. The technique of data collection was a structured interview guide consisting of Likert-type responses, and item response alternatives based on the theoretical foundation. For the review of the instrument was used the trial of three experts. In conclusion, reports must be provided by this system emphasize on failure costs above the costs of prevention and assessment, which could be detrimental to the company, since it is desirable to develop a system based on imperfections prevention products and further evaluation before delivering the final product to the customer.

**Keywords:** Quality costs, Decision making, Operational analysis, Restaurants.

## INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones para las empresas representa un asunto delicado, puesto que es a partir de ella que se logran enfocar y establecer las políticas, normas y procedimientos del control interno de la entidad, por esta razón, los diferentes enfoques administrativos - gerenciales han estudiado continuamente diversos factores de cómo hacer más eficiente el proceso de elegir planes de acción para garantizar la operatividad de la organización.

En tal sentido, los sistemas de información gerencial son evaluados consecuentemente en aras de garantizar el suministro de datos relevantes que sirvan de base para fundamentar el proceso de toma de decisiones. Aunado a ello, estos sistemas han sido perfeccionados y enfocados hacia diferentes áreas de la entidad, considerando la necesidad de información relevante de la misma, así como la susceptibilidad de los datos allí manejados.

Como consecuencia, en diversas empresas han puesto atención primordial en tomar decisiones sobre asuntos que involucren la calidad de los productos ofrecidos, así como de los servicios prestados, debido a que los mismos ayudan a mejorar la imagen corporativa de la sociedad y contribuyen a garantizar la operatividad y representatividad de la organización en el mercado.

Por lo antes expuesto, algunas empresas se han visto en la necesidad de implantar sistemas de información que permitan analizar, resumir y clasificar la información concerniente a los costos derivados de la calidad de los productos, con el propósito de arrojar datos objetivos a la toma de decisiones y que la misma sea llevada a través de un proceso eficiente para la organización.

Con base a los razonamientos que anteceden, el estudio se planteó distinguir las categorías que exterioriza el sistema de costos de calidad como herramienta de análisis operativo en el proceso de toma de decisiones. Considerando en este caso Pollo Sabroso, C.A., por representar una actividad donde la calidad debe significar la



fundamentación de sus acciones con vistas a la satisfacción del cliente y la operatividad general de la organización. Dicha entidad, se toma como unidad de análisis en atención a su representación en veintitrés (23) puntos de ventas distribuidos en siete (07) estados del país.

### **POLLO SABROSO, C.A.**

Según datos aportados por la gerencia de la empresa, esta es una entidad de trabajo que para enero de 2013 contaba una presencia en veintitrés (23) puntos de ventas distribuidos a lo largo de siete (07) estados del país, entre ellos; Portuguesa, Lara, Falcón, Distrito Federal, Carabobo, Zulia y Trujillo.

Su objeto principal está enmarcado en la realización de actividades de restauración, para lo que cuentan con plantas de reproducción e incubación, instalaciones de beneficio, en la cual se procesan los pollos una vez que cumplen con estándares de crianza hasta su servicio en restaurantes. En tal sentido, cada unidad de trabajo labora en función de suministrar el producto a los patrones de calidad que posee el siguiente eslabón dentro de la cadena productiva.

En atención a la necesidad de información del área productiva, así como de las políticas de la empresa, el estudio se enmarca en distinguir las categorías que presenta el sistema de costos de calidad como herramienta de análisis operativo en el proceso de toma de decisiones, para lo cual se realiza una contrastación teórica sobre las conceptualizaciones que definen los hechos y las categorías estudiadas.

### **SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD**

Constituye un sistema compuesto por técnicas y herramientas administrativas que persiguen como fin el suministro de datos relevantes de las erogaciones de dinero realizadas por la empresa en función de garantizar al cliente un servicio adecuado y productos elaborados cumpliendo con parámetros de calidad total.

Sobre este aspecto, Pagella (2007) argumenta que el sistema de costos de calidad proporciona los criterios para obtener información para ser utilizada por la dirección de la empresa y así analizar el impacto económico que tiene la calidad o la ausencia de esta en los resultados de la organización y verificar el progreso obtenido como consecuencia de las acciones dirigidas a la mejora continua.

Al mismo tiempo, Gillezeau y Romero (2004) exponen que el sistema de costos de calidad representa un medio para detectar oportunidades, llevar a cabo mejoras en la calidad y definir prioridades. De esta manera, da credibilidad al compromiso asumido por la gerencia de la empresa para lograr la calidad y alcanzar la competitividad tan deseada en el mercado globalizado de hoy, permitiendo inferir los costos ocultos o desapercibidos y extender la zona de mejora.

En tal sentido, para el caso de la empresa Pollo Sabroso, C.A. el referido sistema recoge la información concerniente a la calidad de un producto, clasificándola en costos de calidad y costos de no calidad, donde este último representa la ausencia de calidad en

los productos ofrecidos por la empresa, dichos datos son analizados y registrados por la entidad con el propósito de medir su efecto o impacto económico en la determinación de la rentabilidad del proceso productivo o del servicio prestado. Significando así un medio auxiliar para fortalecer la toma de decisiones objetiva.

### CATEGORÍAS DEL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD

La categorización del sistema de costos de calidad en las empresas, debe significar un tema de relevancia para la toma de decisiones, puesto que es a través de ella que se logra un estudio sistemático de la aplicación de los fondos de la empresa en aras de garantizar la calidad de los productos fabricados.

En opiniones de Dale y Punkett (1993), una vez que una empresa u organización logra definir los costos de calidad, estas tienden a la ampliación de sus definiciones para que se comprendan; aquellos costos que tienen una sencilla relación con la calidad del producto y el servicio, de esta manera se logran categorizar en prevención – valoración – defecto (PVD).

**Figura 1. Categorización del sistema de costos de calidad**



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Dale y Punkett (1993).

Es evidente, el sistema de costos de calidad contribuye a la estratificación de los costos, tomando en consideración los atributos que involucran cada uno de ellos; por una parte se tienen los derivados de la prevención de imperfecciones en los productos, seguidamente los producidos por la valoración de fallas durante el proceso productivo antes de suministrar el producto o el servicio al cliente, y para finalizar los originados por defectos en la fabricación del producto o la prestaciones del servicio.

Siguiendo con los planteamientos de Dale y Punkett (1993, p. 25), expresan “si se examinaran detalladamente los costos de las propias operaciones relacionadas con la calidad; inspecciones, auditorías y compromisos de garantía y seguridad, podría descubrirse la existencia en potencia de grandes ahorros”.



Allí radica la importancia de categorizar los costos de calidad, con el objeto de promover un análisis minucioso de los datos que en él se recogen y optimizar la actuación que emprenda la empresa sobre cada uno de ellos. Al respecto, Ruiz (2002, p. 36) afirma que en una categorización uniforme del sistema de costos de calidad se distinguen dos tipos:

1. Los costos derivados de los esfuerzos para fabricar un producto con calidad.
2. Los generados por no hacer las cosas, correctamente llamados “precio del incumplimiento” o “costo de no calidad”.

En el contexto de investigación, la empresa categoriza su sistemas de costos basándose en los preceptos anteriores de la manera siguiente; (a) los costos derivados por la fabricación de los productos ofrecidos, entre ellos; pollo a la brasa, ensaladas y postres.

En cuyo caso, este eslabón de los costos están representados por todas las salidas de dinero incurridas por la compañía en oportunidad de hacer llegar a los clientes productos que garanticen su consumo, y (b) las erogaciones de dinero originadas por la no ejecución de actividades destinadas a la concepción de óptimos niveles de producción.

Sin embargo, el mismo Ruiz (2002) expone que las diversas partidas que componen los costos de calidad, de acuerdo con las funciones específicas y el propósito a que responden cada una de ellas, han sido separados en tres grupos básicos que incluyen los dos tipos señalados arriba:

### **COSTOS DE PREVENCIÓN**

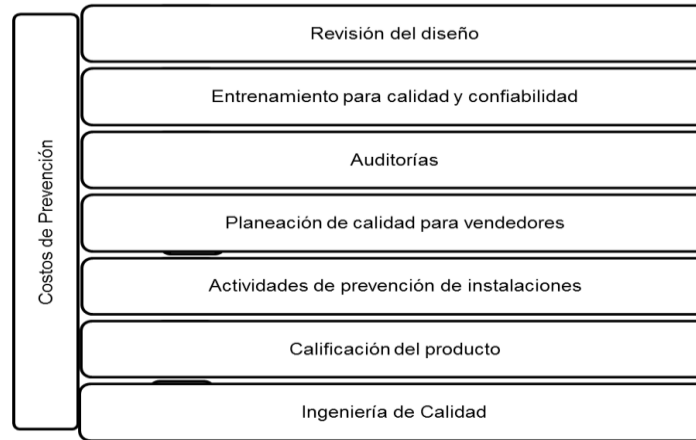
En relación a estos Ruiz (2002), expone que son los que se incurren buscando una la fabricación de productos apegada a las especificaciones mínimas del cliente. Representan el costo de todas las actividades llevadas a cabo para evitar defectos en el diseño y desarrollo; en las labores o actividades de adquisición de insumos y materiales; en la mano de obra, en la creación de instalaciones así como en todos aquellos aspectos relacionados desde el inicio y diseño de un producto o servicio hasta su comercialización.

Al mismo tiempo, Campanella (1992, p. 19), expresa en lo referente a los costos de prevención son “los costos de todas las actividades específicamente diseñadas para evitar la mala calidad en productos o servicios”.

En tal sentido, los costos de prevención engloban todos los pagos realizados por la empresa para trabajar en función de mostrar un producto que satisfaga las necesidades de consumo del cliente.

Sobre este aspecto, Lock y Smith (2001) exteriorizan que entre los costos de prevención se pueden mencionar: revisión del diseño, entrenamiento para calidad y confiabilidad, planeación de calidad para vendedores, auditorías, actividades de prevención de instalaciones, calificación del producto, ingeniería de calidad, entre otros. En la Figura 2 se muestra estructuralmente lo expuesto por este autor.

**Figura 2. Costos de prevención**



Fuente: Lock y Smith (2001).

Es evidente, los costos de prevención engloban una serie de costos derivados de la aplicación de programas de análisis preventivo sobre los productos fabricados por la empresa, por lo cual, representan el resultado de las actividades ejecutadas por la compañía, en función de cumplir con patrones de calidad en los productos para ser suministrados al cliente luego de verificar sus estándares mínimos.

Adicionalmente, Amat (2005) manifiesta que los costos de prevención son los producidos al intentar reducir o evitar los fallos. Aunado a esto, Harrington (2003) los define como lo gastado por evitar el cometido de errores por parte de todas las funciones de la empresa. Comprenden los originados por desarrollar la idea del proyecto y su planteamiento. A veces se utiliza la denominación “costos de planeamiento”, pero no es similar, ya que con este nombre no se incluirían los costos por el desarrollo del plan.

Sintetizando la información recabada, se puede afirmar que la presencia de los costos de prevención en las empresas muestra razonablemente el deseo de la organización por apegarse a niveles de calidad recomendables en los productos fabricados y/o comercializados.

En tal sentido, los referidos costos son erogaciones de dinero realizadas por la empresa con el fin de asegurar que el producto llegue al cliente cumpliendo un mínimo de estándares, los cuales vendrán a mejorar en todo caso la calidad del producto y la imagen de la marca y la empresa.

No obstante, Merli (1995) expresa que una conclusión importante para esta categoría de los costos de calidad sería que puede haber costos preventivos inherentes a cada una de las funciones de la organización. Estos, en rasgos generales, podrían darse en casi todos los departamentos de la compañía.





Como consecuencia, estos son costos de: selección, capacitación - atención de recursos humanos, investigación - desarrollo de productos, ajustes de procesos, optimización del proceso de puesta a punto - ajustes por paradas, control de calidad de la materia prima, canales de distribución - control de calidad del producto en proceso.

Finalmente, hablar de costos de prevención en las empresas de restauración es hablar de costos derivados de los controles, programas y actividades rigurosas en sus procesos productivos, los cuales generan una serie de funciones adicionales al personal que en ella labora, que contribuirán con la organización en la satisfacción general del cliente, así como en adaptarse a medidas de control de calidad en los productos ofrecidos.

Estos deben ser medidos, evaluados y analizados con el propósito de conocer su magnitud, así como su impacto económico, para de esta manera direccionar a la empresa en una toma de decisiones que contribuyan al alcance de los objetivos o metas trazadas por la organización.

### **COSTOS DE EVALUACIÓN**

Otra de las categorías presentada por el sistema de costos de calidad, está enmarcada en la evaluación del producto una vez culminado el proceso productivo. Sobre este tema, Ruiz (2002, p. 23) presenta: “son aquellos desembolsos incurridos en la búsqueda y detección de imperfecciones en los productos que por una u otra razón no se apegaron a las especificaciones”. Estos costos se originan en actividades de inspección, pruebas, evaluaciones que se han programado para comprobar el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Como consecuencia, estos costos son derivados de la evaluación del proceso productivo, con miras a ajustar los requerimientos mínimos de los productos antes de ser suministrados al cliente, con el propósito de mitigar el efecto negativo derivado de la insatisfacción del consumidor.

Aunado a esto, Harrington (2003) considera que estos costos son todos aquellos relacionados con la valoración de la producción en proceso y finalizada, incluyendo las auditorías para mediar la conformidad de todas las funciones con los criterios y procedimientos establecidos. En tal sentido, representan los costos incurridos para determinar si una actividad se hizo bien en cada una de sus fases.

En tal sentido, estos costos representan la sumatoria de los esfuerzos de la empresa por satisfacer estándares de calidad a los consumidores de los productos ofrecidos. Como resultado de ello, la empresa planifica una serie de actividades para revisar las condiciones bajo las cuales los productos serán ofrecidos a los consumidores, de esta manera se puede disminuir el nivel de clientes insatisfechos, así como las derivaciones económicas de los costos por fallas de los productos.

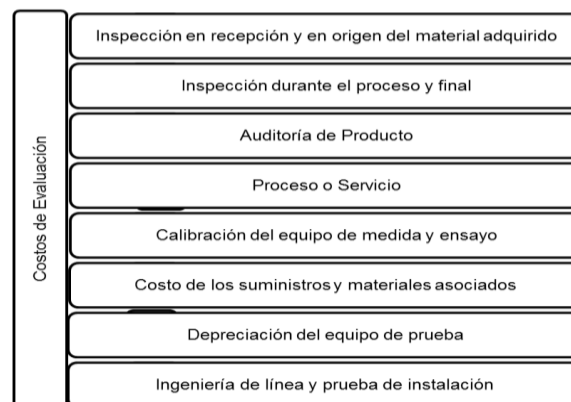
Prospectivamente, Campanella (1992) establece que los costos de evaluación son los correspondientes a la medida, evaluación o auditoría de productos o servicios para

garantizar la conformidad con las normas de calidad, así como los requisitos de comportamiento. Estos incluyen los pagos por la inspección en recepción, al igual que, en origen de material adquirido, inspección durante el proceso - finalización, auditoría de producto, proceso o servicio, calibración del equipo de medida y ensayo, así como el costo de los suministros y materiales asociados.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los costos de evaluación son los derivados del seguimiento, inspección y vigilancia realizada por la empresa a las actividades desarrolladas durante todo su proceso productivo, con el fin de certificar que las mismas se encuentran enmarcadas en la planeación y el control previamente establecido para garantizar los productos de calidad acorde con las exigencias del mercado competitivo actual.

En la Figura 3 se muestran algunos costos de evaluación encontrados según los autores citados en empresas de corte similar a las de restauración, objeto de estudio del presente análisis.

**Figura 3. Costos de evaluación**



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, los costos de evaluación se encuentran enmarcados dentro de un transcurso de mejora continua y el estudio constante del proceso productivo, como resultado la empresa incurre en una serie de costos, los cuales deben ser clasificados y estudiados en aras de vigilar la relación favorable costos beneficios obtenidos por la aplicación de estrategias de análisis evaluativo de los productos fabricados.

### **COSTOS DE FALLAS O COSTOS DE NO CALIDAD**

Los costos por fallas o de no calidad, son los resultantes de productos o servicios no conformes con los requisitos o las necesidades del cliente. Campanella (1992) expresa que los mismos se dividen en dos categorías; costos de fallos internos y costos de fallos externos, creando así una subcategorización de estos, logrando la ubicación del origen de los mismos.





Para Dale y Punkett (1993), las fallas del sistema pueden dar por resultado existencias obsoletas, artículos perdidos, retrasos de la producción o las operaciones, trabajo adicional, desperdicios, trabajo de rectificación, entregas tardías, costos de transportes adicionales, mal servicio o productos que no satisfacen las normas establecidas.

Las fallas de los productos y del servicio causan demandas por responsabilidad civil en relación con el mismo, las garantías al igual que los certificados; investigación - administración de las quejas; retiro de los productos; costos adicionales de servicio al cliente, o finalmente la pérdida de la confianza de este.

Parafraseando las afirmaciones de los autores antes citados, los costos por fallas representan en algunas ocasiones la visualización económica de la insatisfacción de los clientes. Como resultado, la empresa ha elaborado productos que no cumplen estándares mínimos para su consumo, en el caso de las empresas de restauración, o que han ofrecido al consumidor productos que no alcanzan los niveles aceptables para el consumo humano.

Sobre los costos de no calidad, Dávila y Gómez (1994, p. 14) puntualizan que los costos de la no calidad “son los costos ocasionados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios los procesos y/o los sistemas”. Sobre la base de las fundamentaciones anteriores, los diversos autores concuerdan en que los costos de la no calidad o costos de fallas se clasifican a su vez en dos grupos: costos derivados de fallas internas y los costos derivados de las fallas externas, los cuales se explican seguidamente.

### **COSTOS DE FALLAS INTERNAS**

En relación al tema de costos de fallas internas, Ruiz (2002, p. 18) puntualiza: “una vez que se han detectado las fallas y antes de ser enviados a los clientes es necesario realizar actividades tendientes a eliminar aquellas imperfecciones encontradas en los productos, esto incluye tanto materiales, mano de obra y costos de calidad, gastos de fabricación, así como herramientas o adecuación de máquinas”.

Al mismo tiempo, Campanella (1992, p. 25) objeta que “los costos de fallas internas tienen lugar antes de la entrega, expedición del producto o el suministro de un servicio, al cliente”. De esta manera, se puede concluir que los costos por fallas internas representan erogaciones hechas en función de garantizar la calidad antes que el producto o servicio sea llevado al cliente o al usuario del mismo, con el propósito de garantizar óptimos productos y servicios acorde a las exigencias.

Los costos por fallas internas, agrupan todos los costos causados una vez finalizado el proceso productivo de la empresa, pero en cuyo caso el producto no ha sido entregado al cliente.

En el caso de las empresas de restauración, esta categoría de los costos de calidad tiene lugar en el momento justo cuando el producto ya está disponible para ser



suministrado al cliente, pero que de acuerdo a los parámetros de la empresa no cumplen en última instancia con los estándares mínimos para su consumo.

### **COSTOS DE FALLAS EXTERNAS**

Para Campanella (1992), estos tienen lugar después de la entrega o expedición del producto, y durante o después del suministro de un servicio, al cliente. De esta manera Ruiz (2002, p. 20) complementa el concepto sobre costos por fallas externas diciendo: “son aquellos incurridos cuando después de haber sido embarcados a los clientes los productos, se detecta que algunos de ellos no cumplen con las especificaciones”.

En tal sentido, Besterfield (2005) afirma que son los costos por fallos que se producen una vez el producto o servicio es suministrado al cliente. A su vez, Harrington (2003) considera que son todos aquellos en que incurre el productor porque al cliente se le suministran productos o servicios inaceptables. Según este autor, se pueden reiterar aquí como características e insumos típicos de estos costos; todos los derivados de los costos por deficiencias en general, grupo del que forman parte.

Esta categoría de los costos de calidad agrupan todos los costos provenientes de la insatisfacción del cliente por el suministro de productos, cuyas condiciones no se ajustan a los requerimientos mínimos para su consumo, esto en el caso de las empresas objeto de estudio. Puntualmente, representan la suma de los costos originados por las deficiencias de los productos fabricados y que los mismos pueden repercutir en la reducción de la imagen corporativa de la empresa.

### **TOMA DE DECISIONES**

En lo referido al proceso para tomar decisiones, la persona encargada de ejecutarla debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de analizarlas, debe tener una meta clara y todas sus acciones en el proceso llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta, por lo tanto considera importante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones (León, 2002).

De esta manera, puede ser conceptualizado como un proceso por medio del cual un gerente puede llegar a alcanzar objetivos, políticas y estrategias. En este contexto, Moody (2001) indica que el gerente al momento de tomar decisiones debe adherirse a ciertas normas para poder cumplir con estos objetivos, políticas y estrategias que plantee, entre ellos se tienen: tener identificado un problema, contextualizarlo y definirlo para evaluar posibles alternativas y derivaciones, seleccionar la más adecuada para solucionarlo, implementar la decisión a tomar para así proporcionar una retroalimentación.

En el ámbito de la empresa analizada, el proceso de toma de decisiones debe llevarse a cabo tomando en consideración los objetivos organizacionales previamente sistematizados, en consecuencia, la gerencia debe contar con información clara y



oportuna que garantice un adecuado proceso para direccionar a la organización hacia el logro de las metas trazadas.

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El estudio se centró en un tipo de investigación descriptiva, por cuanto se planteó distinguir las categorías que presenta el sistema de costos de calidad como herramienta de análisis operativo en el proceso de toma de decisiones, por lo cual se llevó a cabo con un diseño de campo, ya que la información fue contrastada directamente de la realidad estudiada.

El objeto de estudio estuvo representado por la empresa Pollo Sabroso, C.A. con presencia en siete (07) estados del país, el cual cuenta con una estructura organizacional acorde con los lineamientos para evaluar el cumplimiento de los preceptos establecidos por los teóricos sobre el tema de costos de calidad. Como consecuencia, se tomaron como sujetos informantes una cantidad cinco (05) gerentes involucrados directamente con la toma de decisiones de la empresa.

Para la recolección de la información, se recurrió al uso de una entrevista con la aplicación de una guía de entrevista estructurada, previamente validada por el juicio de tres (03) expertos en el área de conocimiento, quienes realizaron una revisión del contenido de los ítems del instrumento a los cuales puntualizaron una serie de observaciones que, una vez corregidas, lograron recolectar la información para el análisis y tabulación de los datos a través del uso de la estadística descriptiva, evaluando la frecuencia absoluta y relativa de cada una de las opciones de respuesta para cada ítem.

### **RESULTADOS**

Para la tabulación de los hallazgos, se utilizó la estadística descriptiva, donde se acudió a la medición de las frecuencias en las opciones de respuestas; absoluta y relativa, con el propósito de alcanzar el objetivo planteado por la investigación. En tal sentido, en esta parte de la investigación se muestra la información recolectada de los informantes clave para el desarrollo del análisis planteado.

### **CATEGORÍAS DEL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD**

La categorización del sistema de costos de calidad, representa una estratificación de los mismos, con el propósito de medir el volumen y la presencia de cada uno de estos en la empresa Pollo Sabroso, C.A. En tal sentido, se tomó como punto de partida los preceptos teóricos establecidos por autores, entre ellos: Ruiz (2002), Campanella (1992), Harrington (2003) y otros, quienes explican que los costos de calidad pueden verse a través de tres categorías; de prevención, de evaluación y por fallas.

### **COSTOS DE PREVENCIÓN**

Agrupan todas las partidas derivadas de los costos incurridos por la organización en atención a la realización de políticas y procedimientos ejecutados para prevenir las fallas en los productos, de esta manera se establecen estándares mínimos de calidad, con el



propósito de ser medidos y evaluados constantemente durante el proceso productivo en atención a la satisfacción general del cliente. En tal sentido, en aras de alcanzar los estándares planteados la empresa debe diseñar actividades que trabajen en función de alcanzar este objetivo operacional.

**Tabla 1. Presencia y origen de los costos de prevención en Pollo Sabroso, C.A.**

Ítems y alternativas de respuesta	F.A.	F.R.
Algunos costos de calidad son originados en la empresa por la prevención de fallas en los productos vendidos.		
Siempre	04	80%
Casi Siempre	01	20%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
En ocasiones, los costos de calidad en la empresa, son derivados de:		
Revisión de la presentación del producto	05	100%
Entrenamiento del personal para garantizar la calidad	0	0%
Planeación de la calidad para los vendedores	0	0%
Ajustes de los procesos llevados a cabo	01	20%
Todas las anteriores	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%

Fuente: elaboración propia.

Analizando la información presentada en la Tabla 1, en la empresa Pollo Sabroso, C.A. existen costos originados por las acciones diseñadas para prevenir las fallas en los productos ofrecidos, lo que se traduce en una política de control de calidad enfocada en la prevención de imperfecciones en los productos elaborados por la empresa, tal como lo señala Campanella (1992), los costos de prevención representan la sumatoria de los costos de todas las actividades específicamente diseñadas para evitar la mala calidad en productos o servicios.

Aunado a ello, tomando en consideración la información recolectada, los referidos costos se derivan de actividades específicas, como: la revisión de la presentación del producto, así como los ajustes en los procesos llevados a cabo durante la fabricación.

Como consecuencia, se tiene evidencia que en la empresa estudiada, a nivel operativo se han diseñado previamente actividades enfocadas en el estudio de la calidad total del producto, originando así costos para la empresa, los cuales son recogidos, clasificados y presentados por el sistema de costos de calidad de la entidad, lo que se traduce en ventajas competitivas que a nivel operativo previene la elaboración de productos incumpliendo los estándares de calidad requeridos para su consumo y a nivel estructural garantiza mejoras de la imagen corporativa de la compañía.

### **COSTOS DE EVALUACIÓN**

Una vez que el producto es fabricado, la empresa en algunas situaciones realiza actividades enfocadas a su evaluación, con el propósito de mitigar los efectos negativos



de la presentación de un producto cuyos niveles de cumplimiento de calidad total no son aceptables para ser presentados al cliente, estas actividades originan partidas que agrupan costos conocidos como “costos de evaluación”.

**Tabla 2. Presencia y origen de los costos de evaluación en Pollo Sabroso, C.A.**

Ítems y alternativas de respuesta	F.A.	F.R.
Existen costos en la empresa originados de la evaluación de las imperfecciones en los productos para que estos se adapten a las especificaciones del cliente.		
Siempre	03	60%
Casi Siempre	02	40%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Los costos de evaluación dentro de la empresa, son originados por la realización de actividades específicas como:		
La inspección en la recepción de la materia prima	0	0%
La inspección en el proceso productivo	03	60%
La depreciación del equipo de prueba	0	0%
Todas las anteriores	02	40%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otros	0	0%

Fuente: elaboración propia.

Sobre los datos presentados en la Tabla 2, los hallazgos de la empresa estudiada aportaron información que demuestra la presencia de costos de evaluación en la organización. En tal sentido, los mismos se derivan de la ejecución de actividades como; inspecciones en la recepción de la materia prima y depreciaciones de los equipos de prueba.

Aunado a esto, la entidad presenta en mayor escala costos derivados de las actividades de inspecciones en el proceso productivo. Por lo cual, la compañía se ajusta a lo establecido por la teoría de Harrington (2003), quien considera que los costos de evaluación son todos aquellos relacionados con la valoración de la producción en proceso y finalizada.

Lo anteriormente planteado se traduce en acciones de mejora para la compañía, lo que trae como consecuencia salidas de dinero para la empresa, que visto de un nivel financiero podría evaluarse como disminución de la rentabilidad de la empresa, sin embargo, en un nivel operativo, cristaliza los esfuerzos de la compañía por presentar un producto terminado al cliente cumpliendo a cabalidad los estándares mínimos para su comercialización y consumo que en lugar de crear un efecto financiero negativo contribuye a la generación de satisfacción del consumidor y por ende la optimización de la recaudación de ingresos por ventas de los productos fabricados.



### COSTOS POR FALLAS

Representan los costos originados por la elaboración de productos alejados de los estándares mínimos de calidad, los cuales pueden agrupar insatisfacciones de clientes (fallas externas) o imperfecciones detectadas una vez culminado el proceso producto pero originados en una fase anterior a la comercialización del producto (fallas internas), son también conocidos como costos de no calidad.

**Tabla 3. Presencia y origen de los costos por fallas en Pollo Sabroso, C.A.**

Ítems y alternativas de respuesta	F.A.	F.R.
Presencia de los costos de calidad derivados de procedimientos para detectar fallas en los productos una vez culminado el proceso de fabricación.		
Siempre	05	100%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Los costos por fallas en la empresa son originados por:		
Realizar actividades tendientes a eliminar imperfecciones encontradas en los productos antes de entregarlos al cliente	0	0%
Devolución de los productos entregados por el cliente en ocasión de no cumplir los requerimientos básicos para su consumo	0	0%
Todas las anteriores	05	100%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otros	0	0%

Fuente: elaboración propia.

Como resultado, en la Tabla 3 se tiene que en la empresa Pollo Sabroso, C.A. se evidencia la presencia de los costos por fallas o costos de no calidad en los productos ofrecidos al cliente. En tal sentido, los costos por fallas agrupan el precio pagado por acciones ejecutadas por la empresa al realizar actividades que contribuyen a eliminar imperfecciones encontradas en los productos antes de ser suministrados al cliente, dichos costos son conocidos como “costos por fallas internas”.

De acuerdo a lo señalado por Ruiz (2002, p. 18), “una vez que se han detectado las fallas y antes de ser enviados a los clientes es necesario realizar actividades tendientes a eliminar aquellas imperfecciones encontradas en los productos, esto incluye tanto materiales, mano de obra y costos de calidad, gastos de fabricación, así como herramientas o adecuación de máquinas”.

Aunado a ello, existe evidencia que puntualiza la presencia de costos derivados por devoluciones de los productos entregados al cliente, aun cuando los mismos no cumplen con estándares de calidad total, clasificados como costos por fallas externas, que según establece Harrington (2003), son todos aquellos en que incurre el productor porque al cliente se le suministran productos inaceptables, como consecuencia representa los





costos por clientes insatisfechos lo cual desmejora la imagen del producto y más allá crea un efecto negativo en la competitividad de la empresa.

Evaluando la presencia de tales costos dentro de la empresa, a nivel operativo se puede afirmar que así como estos costos agrupan la insatisfacción de cliente también representa en ocasiones una carencia en la ejecución de las actividades de prevención y evaluación de imperfecciones, lo que puede traer como consecuencia la desmejora de la imagen corporativa de la compañía, disminución de la rentabilidad de la organización y finalmente condiciones productivas inaceptables para la entidad.

### REFLEXIONES FINALES

Un sistema de costos de calidad, resume, clasifica y registra la inversión que realiza una organización en programas y actividades diseñadas para que su producción cumpla óptimos estándares de calidad, bajo este esquema las empresas deben controlar esta inversión en ocasión de optimizar el proceso de toma de decisiones y dirigir las nuevas acciones hacia el cumplimiento de los nuevos objetivos y parámetros establecidos.

Bajo esta concepción, Pollo Sabroso, C.A. es una empresa dedicada al ramo de la producción, distribución y comercialización de productos derivados del pollo, ofreciendo así un menú variado que incluye contornos y dulces para el consumo humano, en tal sentido, cuenta con una planta de producción y comercialización suficientemente estructurada que permitió el estudio de las categorías adoptadas por la empresa para la inversiones en la calidad.

Por consiguiente, sobre las categorías del sistema de costos de calidad llevados por la empresa, se puede sintetizar que los reportes suministrados por este sistema hacen énfasis sobre los costos por fallas, por encima de los costos de prevención y de evaluación, lo que pudiera ser perjudicial para la empresa, puesto que es conveniente desarrollar un sistema basado en la prevención de imperfecciones en los productos y su posterior evaluación antes de entregar el producto definitivo al cliente.

Dicha afirmación se hace tomando en consideración que los costos por fallas son derivados en algunas ocasiones de las imperfecciones del producto una vez terminado su proceso de elaboración y antes de ser entregado al cliente (fallas internas) así como también de inconformidades del cliente con la calidad del producto ofrecido lo es conocido como costos de no calidad (fallas externas), por tanto estas imperfecciones podrían poner en riesgo la imagen corporativa de la empresa así como la calidad del producto ofrecido.

En tal sentido, la empresa debe enfatizar la inversión de la empresa en actividades relacionadas con la prevención de imperfecciones en los productos, así como desarrollar estrategias operativas que permitan evaluar los productos durante su proceso productivo, de tal manera de prevenir los costos por fallas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, O. (2005). Coste de calidad y de no calidad. España. Ediciones Gestión 2000.
- Besterfield, D. (2005). Control de la calidad. México. Editorial Prentice Hall.
- Campanella, J. (1992). Principios de los costes de la calidad. España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Dávila, C. y Gómez, A. (1994). Los costos de calidad. México. Panorama Editorial, S.A.
- Dale, B. y Punkett, J. (1993). Los costos en la calidad. México. Grupo Editorial Iberoamérica.
- Gillezeau, P. y Romero, S. (2004). Sistema de costos de calidad como proceso de mejoramiento continuo. Documento en línea. Disponible en: [http://ecotropicos.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/agoratrujillo/agora13/articulo\\_1.pdf](http://ecotropicos.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/agoratrujillo/agora13/articulo_1.pdf). Consulta: 01/12/2012.
- Harrington, J. (2003). Administración total del mejoramiento continuo. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- León, I. (2002). Coaching para el liderazgo. Venezuela. Grupo Consultor.
- Lock, D. y Smith, D. (2001). Cómo gerenciar la calidad total. Colombia. Legis Editores S.A.
- Merli, G. (1995). La calidad total como herramienta de negocio". España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Moody, P. (2001). Toma de decisiones gerenciales. México. Editorial McGraw Hill.
- Pagella, N. (2007). El sistema de costos de calidad. Una forma de medir la gestión de la empresa. Documento en línea. Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/costosdecalidadgestion/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/costosdecalidadgestion/default.asp). Consulta: 26/08/2011.
- Ruiz, M. (2002). Costos de calidad. Documento en línea. Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/costos2002-1.pdf>. Consulta: 26/08/2011.