



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**APLICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN LA TOMA DE  
DECISIONES DE LA EMPRESA POLLO SABROSO, C.A.**

**AUTOR:** Eliana Josefina Terán Barrios  
**C.I. N°** V.-16.534.554  
**TUTOR:** Prof. Yosman Valderrama (MSc)  
**C.I. N°** V-16.533.854

Trujillo, Junio de 2012.-



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**APLICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN LA TOMA DE  
DECISIONES DE LA EMPRESA POLLO SABROSO, C.A.**

**AUTOR:** Eliana Josefina Terán Barrios  
**C.I. N°** V.-16.534.554

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

**Trujillo, Junio de 2012.-**

## DEDICATORIA

A Dios Todo Poderoso, quien me ha otorgado el Don mas maravilloso, la vida por crearme a su imagen y semejanza, darme la fuerza en los momentos en los que sentía que el camino se hacia mas largo y no culminaría esta meta.

A mi madre, quien me dio la vida y que con su carácter, esfuerzos y valentía me ha ayudado en lo largos de mis días y mi carrera, y me ha apoyado y respetado en las decisiones que he tomado. TE AMO VIEJA....

A mi hijo Luis Gerardo que con su inocencia y amor ha sido de gran estimulo a lo largo de mi carrera y vida como madre. TE AMO MUCHO.

A mis hermanos, Mireyxy, Franklin, Cirily, Carlos, Jonny, Cirilo y Javier que con su amor y hermanad me han acompañado y comprendido en los momentos buenos y malos.

A mi esposo Yohan Álvarez, que con paciencia y amor me ha acompañado en los momentos buenos y malos y a sido mi columna para continuar con mi carrera.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis amigos Yuli, Valde, Wilmer y José Daniel quienes me brindaron una amistad incondicional, y me acompañaron a lo largo de mi carrera y con sus consejos que ayudaron a seguir adelante en los momentos más oscuros.

A mi profesor tutor Yosman Valderrama, que me ha guiado y orientado en el desarrollo de este trabajo.

A la Sra. Doris Perdomo, quien ha sido como una madre que con su apoyo, consejos me estimularon a seguir adelante en los momentos difíciles.

A Arianna y demás amigos que han estado presente en mi vida.

A la empresa Pollo Sabroso, C.A. que me han brindado la oportunidad de mi crecimiento profesional y a su vez el estudio de este trabajo.

A Julimax Díaz, que con sus sabios consejos y perseverancia lograron estimarme a culminar mi carrera estudiantil

A la ilustre Universidad de Los Andes, Núcleo “Rafael Rangel”, por ser mi casa de estudios y permitirme adquirir todos los conocimientos fundamentales para el desarrollo de mi carrera.

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
VERECDITO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE GENERAL	vi
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	8
Sistematización del Problema	8
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación de la Investigación	10
Delimitación de la Investigación	10
<b>II. MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	17
La Calidad	17
Costos de Calidad	21
Características de los Sistemas de Costos de Calidad	23

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Categoría de Costos de Calidad	27
Objetivos del Sistema de Costos de Calidad	35
Toma de Decisiones	37
Componentes de la Toma de Decisiones	38
Tipos de Toma de Decisiones	39
Proceso de Toma de Decisiones	41
Ventajas del Sistema de Costos de Calidad	45
Aspectos Generales sobre Pollo Sabroso, C.A.	48
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	53
Diseño de Investigación	54
Población	54
Técnica e Instrumentos de Recolección	55
Validez del Instrumento	57
Técnicas de Procedimientos y Análisis de Datos	57
<b>IV. ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS</b>	
Análisis de los Resultados	59
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones	103
Recomendaciones	105
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	107

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A. Validaciones del Instrumento de Recolección de Datos	113
Anexo B. Instrumento de Recolección de Datos	117
Anexo C. Tabulación de la Recolección de Datos	129

bdigital.ula.ve

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>Pág.</b>
	1. Cuadro de Operacionalización de la Variable	52
	2. Sujetos Informantes	55
	3. Baremo para el Análisis de los Datos Estadísticos	58

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		
	1. Características de los Costos de Calidad	27
	2. Categorización de los Costos de Calidad	28
	3. Costos de Prevención	29
	4. Costos de Evaluación	32
	5. Los Tres Grandes Grupos de los Costos de Calidad	35
	6. Estructura Organizacional de la empresa Pollo Sabroso, C.A.	49



## LISTA DE TABLAS

TABLA		Pág.
	1. Simplificación como Características del Sistema de Costos de Calidad	59
	2. Precisión como Característica del Sistema de Costos de Calidad	62
	3. Determinación como Característica del Sistema de Costos de Calidad	65
	4. Control como Característica del Sistema de Costos de Calidad	68
	5. Confidencialidad como Característica del Sistema de Costos de Calidad	71
	6. Características del Sistema de Costos de Calidad	73
	7. Costos para prevenir fallas en los productos	73
	8. Origen de los costos para prevenir fallas	74
	9. Costos de Evaluación del producto	75
	10. Origen de los Costos de Evaluación del Producto	77
	11. Costos por Fallas en los Productos	77
	12. Origen de los Costos por Fallas en los Productos	78
	13. Categorías del Sistema de Costos de Calidad	79
	14. Identificación del Problema en la Toma de Decisiones	79
	15. Identificación de Alternativas	82
	16. Factores que inciden en la selección de alternativas en la Toma de Decisiones	84
	17. Selección de Alternativas en la Toma de Decisiones	85

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>		<b>Pág.</b>
	18.Evaluación de Resultados	86
	19.Proceso de Toma de Decisiones	89
	20.Unificación como Ventaja del Sistema de Costos de Calidad	90
	21.Unificación de las Acciones Administrativas para sistematizar los logros	90
	22.Recaudación de Erogaciones	92
	23.Jerarquización de las Erogaciones	92
	24.Soporte económico para las Decisiones	94
	25.Periodicidad de los Reportes que sustentan la Toma de Decisiones	94
	26.Identificación de Oportunidades	96
	27.Ventajas de la Identificación de Oportunidades	97
	28.Cuantificación Monetaria.	98
	29.Suministro de Información	100
	30.Ventajas del Sistema de Costos de calidad para el proceso de Toma de Decisiones	102

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Pág.
	1. Simplificación del Suministro de Información a la Junta Directiva	60
	2. Simplificación de los costos para la evaluación del impacto económico de los mismos.	61
	3. Precisión de la información arrojada por el Sistema de Costos de Calidad	63
	4. Precisión de la información de los costos originados por los productos ofrecidos	64
	5. Determinación monetaria de los resultados de la mejora continua de la calidad	66
	6. Evaluación de los costos de calidad para determinar los resultados financieros de la empresa	67
	7. Control sobre las tendencias de los costos	68
	8. Control sobre los costos incurridos en el proceso productivo	70
	9. Confidencialidad de los datos del Sistema de Costos de Calidad	72
	10. Costos para prevenir fallas en los productos	74
	11. Costos de Evaluación del Producto	76
	12. Conocimiento del Problema en el Proceso de Toma de Decisiones	80
	13. Proceso de Toma de Decisiones al confrontar los Problemas existentes	81
	14. Presentación de Alternativas en la Toma de Decisiones	83
	15. Análisis de la Presentación de Alternativas en la Toma de Decisiones	83

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pág.
16. Selección de Alternativas en la Toma de Decisiones	85
17. Evaluación de los Resultados en la Toma de Decisiones	87
18. Evaluación de los Resultados basados en los Objetivos establecidos	88
19. Unificación de las Acciones Administrativas para sistematizar los logros	91
20. Jerarquización de Erogaciones	93
21. Soporte económico para las Decisiones	95
22. Identificación de Oportunidades	96
23. Cuantificación Monetaria	99
24. Ventajas de la Cuantificación Monetaria	99
25. Suministro de Información para dejar de aplicar acciones de mejora	101
26. Suministro de información para ejercer acciones de mejora	101



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

## **APLICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA POLLO SABROSO, C.A.**

**AUTOR:** Eliana Josefina Terán Barrios  
**TUTOR:** Prof. Yosman Valderrama (MSc)  
**AÑO:** 2012

### **RESUMEN**

El estudio planteado tuvo como propósito analizar la aplicación que se le da a los costos de calidad en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A. el cual se llevó a cabo con un tipo de investigación descriptiva y un diseño de campo, la población estuvo conformada por cuatro gerentes y un director de operaciones involucrado en la toma de decisiones de la empresa, como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista y como instrumento se diseñó una guía de entrevista estructurada, para la validez del instrumento se utilizó el juicio de expertos del área estrechamente vinculada con la variable costos de calidad. La investigación se siguió por pautas teóricas establecidas por diversos autores, entre los cuales Dale y Punkett (1993), Dávila y Gómez (1994) y Jerez (2005). El estudio estuvo enmarcado en la línea de investigación de Administración y Gestión del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables del Núcleo "Rafael Rangel", se concluyó que el sistema de costos de calidad es aplicado en la toma de decisiones, para funciones básicas y elementales, la empresa presenta carencias a la hora de analizar la información contable con miras hacia la evaluación general de los procesos, se recomendó a la compañía manejar la información referente a los costos de calidad como herramienta para evaluar el desempeño de los sectores productivos que integran la empresa y de esta manera lograr una gerencia estratégica basada en la calidad de los productos ofrecidos

**Palabras clave:** Costos de calidad, Pollo Sabroso, C.A., Toma de Decisiones

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales han desarrollado día a día mecanismos que permiten a la gerencia contar con información relevante, confiable y oportuna que garantice la inclusión de todos los aspectos sustanciales de la actividad financiera, operacional y económica de la compañía para una fecha o por un periodo determinado.

En función de ello, la contabilidad de estas debe estar dirigida al suministro de estos datos necesarios para la correcta toma de decisiones, de tal manera que la gerencia de la empresa logre medir los objetivos alcanzados y plantear nuevas metas.

Consecuentemente, las organizaciones buscan a través de la toma de decisiones garantizar la permanencia de la misma en el mercado y mejorar en todo momento la imagen corporativa de la misma, de tal manera, que incurren en una serie de costos para la consecución de estos objetivos. Estos costos mencionados son lo que representan los costos de la calidad incurridos por las empresas en aras de garantizar al cliente productos óptimos y calidad acorde con las exigencias del mundo cambiante.

Es por ello que, la investigadora despierta el interés en analizar el uso que se le da a los costos de calidad en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A., de tal manera que se plantea el siguiente estudio estructurándolo de la siguiente forma;

Capítulo I; Se plantea y formula la investigación, estableciendo los objetivos del estudio, la justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo II; Marco Teórico, se establecen los antecedentes, las bases teóricas y el cuadro de operacionalización de la variable.

Capítulo III; Marco Metodológico, se determinan los aspectos metodológicos relativos a la investigación; tipo, diseño, población, técnicas

e instrumentos de recolección de datos y por ultimo la validez del instrumento.

Capítulo IV; Análisis y Presentación de Resultados, donde se muestra la tabulación de la información recolectada por la investigadora en el proceso de estudio de la unidad de análisis.

Capítulo V; Conclusiones y Recomendaciones, se detallan las conclusiones a las que se llegaron luego de analizada la situación problemática, así como las recomendaciones que la investigadora considera conveniente hacerle a la empresa a fin de fortalecer en su proceso de toma de decisiones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas que sustentan las teorías y conceptos utilizados.

bdigital.ula.ve

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El mundo se ha caracterizado por importantes cambios tanto en nivel de información y comunicación, como búsqueda de mejoras en la calidad de vida. Lo cual ha llevado a las empresas a buscar formas de enfrentar las exigencias de la sociedad y nuevas alternativas para expandirse en el mercado, enfrentarse y sobrevivir a la competencia y que estas alternativas le proporcionen flexibilidad operacional para responder al mercado y a los competidores.

Estas condiciones obligan a las organizaciones a la elaboración de productos de calidad, al menor costo posible, para así obtener mayor productividad y mejorar la competitividad de la misma, de esta manera las compañías buscan perfeccionar tanto los resultados operacionales como de los financieros, además de llevarlas a la exploración y aplicación de nuevas técnicas y prácticas para la planificación; en función de optimizar su imagen corporativa, direccionando los objetivos a la satisfacción del cliente, la rentabilidad de las operaciones y la disminución de los costos operativos.

De tal manera, las empresas deben estar involucradas en el proceso de mejora para así alcanzar niveles de calidad y en consecuencia productividad satisfactoria; para lo cual es necesario implementar un sistema de calidad que abarque todas las etapas, desde el diseño del producto hasta la post-venta. En tal sentido, Montilla y otros (2006) señalan, “la calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de las empresas, pudiendo verse



como todas las formas en las que la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y toda la sociedad en general”.

En este sentido, los mismos autores señalan que el concepto de calidad en las organizaciones ha ido en evolución, convirtiéndose únicamente en requisito esencial del producto y un factor estratégico clave de competencia del cual depende la mayoría de las empresas, no solo para mantener su posición en el mercado, sino para garantizar su supervivencia.

En el entorno competitivo actual se exige a las empresas un esfuerzo constante de su gestión económica, por ello estas tienden a la implantación de programas de mejora de la calidad, es decir, hoy en día estas apuntan hacia la reducción de sus costos mediante la medición y control. Con respecto a esto Briceño (2006) acota que “los costos de calidad representan uno de los enfoques financieros valido para generar información concerniente al cálculo, control y análisis de los procesos productivos y de los productos elaborados para poder incursionar con éxito en el cada vez más competitivo mercado...”.

Por lo antes mencionado las organizaciones requieren de la evaluación y revisión de los procesos, manejar sistemas contables que suministren datos relevantes para la toma de decisiones al fin de desarrollar estrategias que le permitan defenderse en el mercado. Entre estos sistemas cabe mencionar el Sistema de Información de Costos el cual suministra a la empresa datos confiables que ayudan en la adopción de estrategias para alcanzar una ventaja ante la competencia. La falta de calidad de los datos es uno de los principales problemas que enfrentan las empresas puesto que constituyen una de las dificultades más graves y persistentes de la organización.

En relación al sistema de información de costos, Catacora (2009), señala, “...representa uno de los sistemas más importantes para la toma de

decisiones, una empresa competitiva se basa en gran medida de la calidad de la información generada por sus sistemas de costos...”. De esta manera se evidencia entonces la necesidad imperante en las organizaciones de contar con un adecuado sistema de información que garantice la inclusión de datos confiables y oportunos que suministren fundamentos veraces para la toma de decisiones.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, resulta oportuno hablar de organizaciones cuyo principal propósito es poner en práctica la calidad total en todo su proceso de producción, distribución y venta. Con el propósito de garantizar al cliente, satisfacción con el producto adquirido, mejora continua a la gerencia de la misma y suministrar información para re-direccionar los planes de la empresa en función de lograr un posicionamiento estratégico en el mercado en la búsqueda de una rentabilidad acorde con la inversión realizada.

Es evidente entonces que la calidad total es un estilo de gestión que afecta a toda la empresa y persigue producir al menor costo productos y servicios que satisfagan al cliente en sus necesidades. Al respecto, Merli (1995) comenta; “la calidad total reduce los costos, es difícil imaginar la total pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos que tiene lugar en una empresa en que todo no este enfocado sobre la eficacia en el cumplimiento de las expectativas del cliente, junto con el valor añadido de las necesidades no expresadas de los clientes”.

Por tanto, las empresas deben enfocar su atención en un sistema de información costos, que arrojen datos relacionados con la operatividad de la organización, en función de trabajar con el propósito de garantizar a la empresa permanencia en el mercado con miras hacia la satisfacción de clientes, empleados y accionistas de la misma. Caso contrario si la organización no enfoca su atención a la satisfacción del cliente tomando en consideración la calidad total del servicio prestado o del producto vendido,

estas acciones repercutirán en la organización de forma tal que en el tiempo no se garantizará la permanencia de la misma en mercado, puesto que la actual economía cambiante requiere de empresas vanguardistas.

Dadas las condiciones que anteceden, las compañías en miras de convertirse en sociedades vanguardistas, requieren de información veraz y oportuna que faciliten la toma de decisiones; de esta manera Bernal y otros (2007) señalan, “para una correcta toma de decisiones es conveniente contar con una gran cantidad de información, pero esta debe ser filtrada y depurada para convertirse en información útil en forma de estados financieros en muchos de los casos”.

De esta forma utilizar los estados financieros como instrumento para la toma de decisiones. Al respecto, Catacora (2009) señala que “sobre los estados financieros son tomadas la casi totalidad de las decisiones económicas y financieras que afectan a una entidad”. De esta manera la Norma Internacional de Contabilidad No. 1 expone que “el objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, de manera que sea útil a un amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas”

En tanto que las organizaciones justifican la obligación de presentar información contable que incluya detalladamente los costos de las empresas para manejar la misma en el perfecto desarrollo de la toma de decisiones en el caso de la presente investigación se parte de la necesidad de realizar un análisis sistemático de este tipo de decisiones en las empresas de venta de comida, llámense restaurantes. Debido a que son este tipo de empresas las que trabajan con miras a satisfacer los requerimientos alimenticios de un gran porcentaje de la población, sin menoscabo de reducir el efecto económico negativo en las finanzas particulares de las personas causado por

la compra de comidas preparadas a diario en los establecimientos comerciales destinados para tal actividad.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, reflejan las estadísticas del Banco Central de Venezuela, desde enero de 2008 los costos que deben pagar los consumidores para acceder a los servicios de restaurantes y hoteles son los que más se han incrementado. Desde enero de ese año sus precios han variado en un 47,4%. Según afirmaciones de la revista en línea el Consumid.org es más caro para los ciudadanos comer fuera de casa, lo que genera en la población una reducción en el consumo de alimentos en estos establecimientos comerciales.

Por lo anteriormente expuesto, es evidente entonces la necesidad de formular nuevas estrategias en estas organizaciones de venta de comida, lo cual vayan dirigidas a incentivar el consumo de sus productos con el propósito de garantizar la permanencia de estas en el mercado, ofreciendo al cliente óptimos productos y servicios que mejoren sus condiciones de vida y no atenten contra su economía particular.

En el caso específico de investigación se centra el estudio en la empresa Pollo Sabroso, C.A. por ser un establecimiento de integración de una cadena productiva que tiene en estos restaurantes el eslabón final de una serie de procesos, diseñados y organizados, que se inician en la crianza de pollos en granja y abarca hasta la elaboración de postres y contornos en sus instalaciones.

En cuanto a esto la Empresa Pollo Sabroso, C.A. basa su actividad económica específicamente a la fabricación y distribución de comida para el consumo humano también está involucrada a los procesos de fabricación por lo cual debe llevar un sistema de Control de Calidad. En consecuencias el no llevar un control y seguimiento de los costos de calidad del producto podrían llevar a la empresa a duplicación de procesos, sobre stop de productos, mala

calidad del producto, demoras en el proceso de elaboración o no abastecer la demanda.

A su vez genera desventajas en la organización ya que no le permite tener una base para el análisis de sus estados financieros para posibles tomas de decisiones de la alta gerencia y conllevaría a la pérdida de competitividad y expansión en el mercado e incluso a desmejorar la imagen de la empresa y su producto. No obstante la empresa sin un control de costos de calidad no estaría en disposición de ofrecer precios competitivos, adquirir un posicionamiento en el mercado con la competencia ni una buena comercialización del producto, entre otros.

Con respecto a lo antes mencionado si la Empresa Pollo Sabroso, C.A. no considera la importancia de llevar los Costos de calidad y representarlos en sus estados financieros podría correr riesgos en cuanto a la competencia con otras empresas que si reflejen y controlen dicho costos. Sin embargo la implantación del sistema de costos permite la optimización de los procesos de la organización logrando altos niveles de producción a menor costo.

En base a los planteamientos anteriores se formula la siguiente interrogante;

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es la aplicación de los costos de calidad en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A.?

### **Sistematización del Problema**

¿Cuáles son las características que presentan el Sistema de Costos de Calidad de la empresa Pollo Sabroso, C.A.?

¿Cuáles categorías de los costos de calidad son considerados por la empresa Pollo Sabroso, C.A.?

¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la empresa Pollo Sabroso, C.A.?

¿Cuáles son las ventajas que proporciona el Sistema de Costos de Calidad para la toma de decisiones en la empresa Pollo Sabroso, C.A.?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la aplicación de los costos de calidad en la toma de decisiones de la Empresa Pollo Sabroso, C.A.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar las características que se presentan en el Sistema de Costos de Calidad de la empresa Pollo Sabroso, C.A.
- Distinguir las categorías del Sistema de Costos de Calidad considerados por la empresa Pollo Sabroso, C.A.
- Conocer el proceso de toma de decisiones en la empresa Pollo Sabroso, C.A.
- Describir las ventajas que proporciona el Sistema de Costos de Calidad para la toma de decisiones en la empresa Pollo Sabroso, C.A.

## **Justificación**

Desde la perspectiva teórica la investigación se basó en la aplicación de los fundamentos teóricos de los costos de calidad y su presentación en los Estados financieros de acuerdo a lo establecido por algunos autores y así localizar situaciones enfrentadas por la empresa Pollo Sabroso, C.A. aplicando conceptos básicos con la realidad dándole una visión de las circunstancias que se originan en este medio empresarial. De allí la necesidad de analizar la aplicación de los costos de calidad en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A.

En base a la metodología, para un estudio de esta índole se acudió al uso de técnicas de investigación como lo fue la entrevista y el cuestionario para adquirir datos precisos que determinaron las circunstancias de la variable en estudio.

La justificación práctica estuvo determinada porque la toma de decisiones en las empresas es el factor clave para garantizar un perfecto equilibrio entre los objetivos planteados y las actividades desarrolladas por la organización. Por lo cual, un aspecto de trascendental importancia que brinda esta investigación, es el acercamiento a una situación real que afecta a las empresas del país con la fundamentación teórica propuesta al respecto. En tal sentido, este estudio brindó una visión integral sobre esta realidad y permitirá enfrentar la misma desde un punto de vista en donde la adquisición de conocimientos por parte de los empresarios es la parte más importante para la toma de decisiones.

## **Delimitación**

La investigación se basó en el análisis de la aplicación de los costos de calidad en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A., la cual se efectuó entre Marzo 2011 y Junio 2012. Enmarcada en la Línea de

Investigación de Administración y Gestión adscrita al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables del Núcleo “Rafael Rangel” de la Universidad de Los Andes.

Los sujetos informantes lo constituyeron los cuatro (04) gerentes y un (01) director involucrados todos en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A. los mismos ocupan los cargos de; Gerente Administrativo, Gerente de Producción, Gerente de Compras, Gerente de Recursos Humanos, así como el Director de Operaciones el cual coordina todas las actividades desarrolladas por las diferentes gerencias que integran la estructura organizacional de la empresa.

En un nivel teórico la investigación se llevó a cabo siguiendo los lineamientos de diversos autores entre los cuales destacan: Pagella (2007), Dale y Punkett (1993), Dávila y Gómez (1994), Ruiz (2002), Amat (2005), Harrington (2003), Beterfield (2005), Catacora (2009), Jerez (2005), y Otros. Los mismos sustentan la información necesaria para el desarrollo teórico de los objetivos propuestos de tal manera se persiguió analizar la variable costos de calidad.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Comprende un conjunto de teorías estrechamente relacionadas con la variable objeto de estudio, en esta investigación está relacionada con los costos de calidad, al respecto Silva (2006) señala que el marco teórico, “es una visión panorámica del contenido temático que gira alrededor del problema planteado, lo que implica la revisión de literatura especializada, revistas científicas, informe de investigación y cualquier otro medio escrito o audiovisual que contenga información específica sobre el tema a investigar”.

En tal sentido, la presente investigación está abordada con la definición de calidad, costos de calidad sus características y tipos, de esta forma se pretende generar una contrastación de diversos autores del tema con el propósito de generar un aporte propio al tema en cuestión, al mismo tiempo en el desarrollo del tema investigado se analizan las diversas teorías acerca de la toma de decisiones, sus características; así como las ventajas y herramientas utilizadas para tal fin, con el fin último de indagar sobre la documentación teórica al respecto para lograr alcanzar el objetivo planteado en el presente estudio.

#### **Antecedentes de la investigación**

Para Silva (2006), los antecedentes consisten “...en describir los estudios precedentes relativos al problema planteado, realizados por otros investigadores y que guardan alguna relación con el problema en estudio...”,

de esta forma para la presente indagación se toman como antecedentes una serie de investigaciones cuya variable objeto de estudio se encuentra estrechamente relacionada con los costos de calidad, y cuyas conclusiones suministran datos relevantes al problema investigado en el presente trabajo.

Moncayo (2008) realizó una investigación titulada **Análisis de los costos de Calidad aplicados en las empresas Manufactureras de la zona Industrial del Municipio Maracaibo, Estado Zulia**, La investigación realizada se planteó como objetivo general Analizar los costos de calidad aplicados en las empresas manufactureras de la zona industrial del Municipio Maracaibo Estado Zulia. La investigación se desarrolló de tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental. La población estuvo conformada por seis (06) empresas manufactureras, a las cuales se les aplicó un cuestionario de selección múltiple con los que se concluyó que las empresas manufactureras de la zona industrial del Municipio Maracaibo reconocen la presencia de los costos de producción más sin embargo la mayoría de estos no se ven reflejados en sus estados financieros; lo que no le permite realizar un análisis objetivo de los costos de calidad aplicados en sus procesos productivos.

El aporte realizado al presente estudio se encuentra en la fundamentación teórica que hace Moncayo en relación al tema de costos de calidad, lo que permite al investigador generar un análisis sistemático sobre el uso de información referente a los costos de calidad en empresas de corte similar a la investigada en la presente, de tal forma que su conclusión hace énfasis en que los costos de calidad en este tipo de empresas no se ven reflejados en los estados financieros, por lo cual se puede partir de esta información para indagar acerca de la toma de decisiones en empresas cuya información contable puede verse limitada.

Por otra parte; Valecillos (2007) en su estudio realizado **“Los Costos de Calidad en la fijación de Estrategias Competitivas en las Empresas**

**Manufactureras del Estado Trujillo”** cuyo objetivo general consistió en Determinar la participación de los costos de calidad en la fijación de estrategias competitivas en las empresas manufactureras del Estado Trujillo, para lo cual realizó una investigación de tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental, su población estuvo conformada por con ocho (08) empresas obteniendo una muestra representativa de siete (07) empresas a las que les aplicó un cuestionario con 38 ítems por lo que concluye que las empresas realizan diversas actividades tanto de evaluación como de prevención, sin embargo su proceso productivo sigue generando costos por fallas. De tal manera la información por los costos es tomada en cuenta para la toma de decisiones.

Se toma como antecedente lo expuesto por Valecillos en función de la determinación que hace sobre la participación de los costos de calidad en la fijación de estrategias en empresas con situaciones operativas similares a la planteada en la presente investigación, donde el estudio realizado por dicho autor afirma que las empresas manufactureras del Estado Trujillo toman en cuenta los costos de calidad para la toma de decisiones.

Briceño (2006) presentó un trabajo para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública titulado “**Costos de Calidad en los Estados Financieros para el proceso de toma de decisiones**”, se planteó como objetivo general Analizar los costos de calidad que se reflejan en los estados financieros y sus beneficios en el proceso de toma de decisiones de las empresas Manufactureras de la zona industrial Carmen Sánchez de Jelambi del Municipio Valera Estado Trujillo. Para ello realizó una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo no experimental. Como población tomó cinco (05) empresas y aplicó dos (02) instrumentos de recolección de datos; ultimando que las empresas objeto de estudio incluyen los costos de calidad en sus estados financieros por su gran beneficio para una óptima toma de decisiones.

Los señalamientos realizados por el investigador anterior se toman como antecedente puesto que realiza un análisis sobre el uso de los costos de calidad en la toma de decisiones, y determina que los mismos son usados de forma tal que garantiza un beneficio a la empresa que lo utiliza, de tal forma que dicha conclusión genera datos relevantes para fundamentar el estudio planteado en la presente investigación, y genera puntos de partida de los cuales debe tomar en cuenta el investigador para alcanzar los objetivos planteados.

Pérez (2006), desarrolló su trabajo titulado **Costos de Calidad como factor de competitividad en las empresas manufactureras del rubro: Fabricación de productos alimenticios de la zona industrial I del Estado Lara**, en el que planteó como objetivo general, Determinar los costos de calidad como factor de competitividad en las empresas manufactureras de la Zona Industrial I del Estado Lara, acudió a un estudio de tipo descriptivo bajo un diseño experimental de campo, elaborando dos (02) instrumentos de recolección de datos aplicado a las empresas en cuestión, donde concluye que los costos de calidad como factor de competitividad en las empresas manufactureras de la Zona Industrial I del Estado Lara, son de suma importancia puesto que su manejo y monitoreo le aseguran a la empresa una posición ventajosa en el mercado, razón por la cual son considerados una herramienta de decisión eficiente.

La investigación realizada por el autor antes mencionado, se toma en consideración entre los antecedentes del presente estudio puesto que el investigador enfatiza su atención en el desarrollo del examen practicado en la importancia que tiene el manejo y monitoreo de los costos de calidad para la toma de decisiones en estas empresas; generando un avance importante para el presente estudio en función de analizar la aplicación de los costos de calidad para la toma de decisiones en la empresa Pollo Sabroso, C.A. es importante tomar en consideración los avances realizados en estudios

equivalentes con empresas de corte similar del área de fabricación de productos alimenticios.

Montilla y otros (2006). Publicaron un artículo científico denominado, **Importancia de Los Costos de Calidad en Las Empresas Manufactureras Trujillanas. “Factor Clave en el establecimiento de Estrategias Competitivas”**. El punto de partida que orientó la investigación fue Analizar si las empresas manufactureras del Estado Trujillo incorporan dentro de sus sistemas de información de costos, la medición y el control de los costos de calidad, considerando los de prevención y evaluación, los de fallas internas y externas, así como conocer el enfoque de calidad manejado por ellas. La investigación llevada a cabo fue de tipo descriptiva, no experimental de campo, donde se recopiló información a través de la aplicación de un (01) cuestionario; cuya conclusión señala que existe una orientación hacia el análisis de los costos, no obstante, el interés no se traduce en el buen manejo de los mismos; el abordaje del tema de calidad en las empresas estudiadas sigue teniendo muchos vacíos, pudiera deberse a la falta de definiciones de acciones de mejoras.

El aporte del estudio planteado, está enmarcado en el análisis realizado por las investigadoras en las empresas Trujillanas, en cuyos resultados se obtiene evidencia de falta de definiciones de acciones de mejoras en muchas empresas trujillanas, fundamentación esta que se toma en consideración para analizar la aplicación de los costos de calidad en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A. por ser una organización presente en la población trujillana, aunque sus decisiones no son tomadas en este territorio las acciones puestas en marcha repercuten a la población en cuestión.

## **Bases Teóricas**

Representada en la fundamentación teórica sobre la cual se basa la investigación, donde se exponen una serie de conceptualizaciones sobre el tema, el estudio de las proposiciones inherentes a la variable costos de calidad en la presente investigación, es abordado partiendo de las definiciones planteadas sobre el tema “Calidad”, seguidamente se exponen diversos criterios acerca de “Calidad Total”, para en tercer lugar alcanzar la definición sobre estos costos en las empresas.

De esta manera en el marco de la exposición de las teorías que versan sobre el tema se plantea desarrollar un acercamiento entre la realidad de la empresa Pollo Sabroso, C.A. y las diversas definiciones desarrolladas en materia de costos de calidad para lograr alcanzar el objetivo de analizar la aplicación de los referidos costos de calidad en la toma de decisiones de esta organización.

### **La Calidad**

Para la Norma ISO 8402, citado en Pillou (2004), la calidad es la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que se refieren a su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. Al mismo tiempo la Norma ISO 9000:2000, citado en Pillou (2004), la define como: “la capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos”.

En tal sentido, Álvarez y otros (2006) advierten que la calidad “es una característica intrínseca que acompaña al modo de gestionar la elaboración de un producto o a la presentación de un servicio por parte de una organización. Esta característica se fundamenta en una cultura basada en

sistemas de gestión que permite la optimización de cualquier tarea a través de controles objetivos de su desarrollo y resultado”.

Los mismos autores señalan que la calidad recoge las tres vertientes de influencia para la creación de un bien o la prestación de un servicio; la satisfacción de la expectativa del cliente, que el producto creado o el servicio prestado cumplan fielmente la finalidad para la que fueron creados y que la organización mejore de una manera continua.

Al mismo tiempo, Berry (1992), establece que “la calidad se relaciona con la percepción del cliente. Los clientes comparan el desempeño real del producto o la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas y se forman un juicio que rara vez es neutro”.

En el marco de las observaciones anteriores se puede afirmar que la calidad está asociada con base a la satisfacción del cliente en función del producto adquirido, de tal forma que las organizaciones deben realizar una adecuada gestión con el propósito de garantizar al consumidor un óptimo servicio, así como productos elaborados con insumos de características tales que permitan un reconocimiento efectivo del mismo.

### **Calidad Total**

En consecuencia de lo anteriormente planteado, y partiendo de las afirmaciones hechas por diversos autores expuestos con anterioridad, la empresa debe realizar sus actividades de modo que se garantice un producto final con óptimos beneficios para el cliente de tal manera que se mida la satisfacción generada por el producto o servicio prestado.

En tal sentido la organización debe dirigir la atención a desarrollar estrategias que garanticen ese objetivo primordial de satisfacción del cliente

y debe evaluar que la misma no actúe en perjuicio de los intereses económicos y financieros de la organización y la gerencia, de esta manera se trae a considerar dentro de la empresa la “Calidad Total”.

Para Ari (2010), la calidad total es “una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología y sistemas de producción”.

Al respecto Berry (1992) sostiene que la calidad total es una estrategia excelente para alcanzar una posición competitiva a largo plazo, por cuanto ésta suministra instrumentos y técnicas específicas para lograrlo. Genera habilidades y conocimientos, involucra a la alta gerencia, se centra en el logro constante de mejoramientos y construye una cultura corporativa que valora la satisfacción de los clientes más que cualquier otra cosa.

De la misma manera Dávila y Gómez (1994), señalan que la calidad total es “cumplir sistemáticamente los requerimientos de todos los componentes de una empresa”. Sobre el tema, Jiménez (2008), expone que para comprender la Calidad Total en toda su amplitud, hay que citar un conjunto de fundamentos básicos:

1. **Orientar la organización hacia el cliente.** Satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal. Con este objetivo, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido. Esto implica superar la visión clásica de que la responsabilidad sobre la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. La acción de otros tendrá efecto, en más o menos grado, sobre el resultado final.



2. **Ampliar el concepto de Cliente.** Se Puede concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la Calidad, significa que hay que satisfacer, también, las necesidades del cliente interno.
3. **Poseer liderazgo en costos.** La calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas si el costo trasladado al cliente es más bajo. Esta reducción de costos permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario, por tanto, reducir los costos de no-calidad.
4. **Gestionar basándose en la prevención.** La idea subyacente es la de hacer las cosas bien a la primera. Es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir. Se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costos.
5. **Potenciar el factor humano.** La calidad no se controla, se hace. Y es realizada por las personas que conforman la organización. Todas, sin excepción. Por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la Calidad y la participación.
6. **Mejora permanente.** La Calidad ha de ser concebida como un horizonte, no como una meta. No se llega a la Calidad Total, se persigue un horizonte que se amplía a medida que se avanza. Aquí está implícita esta idea de mejora continua. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse precisamente a las necesidades y expectativas del cliente que, por otra parte, son dinámicas.

Atendiendo a los señalamientos hechos por los autores que anteceden se puede precisar que la calidad total es el punto de arranque para involucrar a toda la empresa en un proceso de cambio, donde el aspecto técnico de calidad se asocia a la satisfacción total de los clientes, a la participación

plena del personal. La calidad engloba una serie de objetivos y de medidas que contribuyen a mejorar las relaciones entre la empresa y sus clientes a la vez que incrementan la motivación de los colaboradores de todos los niveles.

### **Costos de Calidad**

Hechas las afirmaciones que anteceden; las empresas al adoptar entre sus políticas principios de calidad total se ven influenciadas por la aplicación de nuevos costos, los cuales son originados por estos lineamientos llevados a cabo, y los mismos deben medirse, estudiarse y evaluarse con el propósito de reformular las estrategias existentes y plantear unas nuevas.

Por esta razón, al hablar de calidad total es ineludible hablar de costos de calidad puesto según Pagella (2007) se entiende por Costos de Calidad “al dinero destinado para obtener la Calidad requerida. La calidad requerida no se consigue por casualidad ni accidentalmente, sino que todo debe ser planeado en actividades, medido y garantizado”.

Al mismo tiempo el referido autor señala que el sistema de Costos de Calidad proporciona los criterios para obtener información que pueda ser utilizada por la Dirección de la Empresa para analizar el impacto económico que tiene la Calidad o la ausencia de ésta en los resultados de la organización y verificar el progreso obtenido como consecuencia de las acciones dirigidas a la mejora continua.

Sobre el tema de costos de calidad Dale y Punkett (1993) sostienen que los costos de calidad pueden considerarse como uno de los criterios para juzgar el desempeño de una empresa en cuanto a la calidad, pero únicamente cuando se puedan hacer comparaciones válidas entre diferentes grupos de cifras sobre los costos. De esta manera el autor define a los

mencionados costos como “el costo de asegurar y garantizar la calidad, así como el de las pérdidas sufridas cuando no se logra la calidad”.

Por su parte Dávila y Gómez (1994), manifiestan que los costos de calidad deben ser definidos como un sistema que:

“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”.

A manera de conclusión se puede señalar con base a la fundamentación teórica de los autores expuestos que los costos de calidad en las organizaciones empresariales deben ser vistos como un sistema compuesto por un conjunto de técnicas y herramientas administrativas que persiguen como fin el suministrar datos relevantes de las erogaciones de dinero realizadas por la empresa en función de garantizar al cliente el suministro de un servicio adecuado y un producto elaborado cumpliendo con parámetros establecidos, así como cifras que muestren información acerca de erogaciones provenientes de productos elaborados sin cumplir con los parámetros establecidos para ello. De tal manera que dicha información sirva de base para la toma de decisiones.

## **Características de los Sistemas de Costos de Calidad**

Una vez realizada la argumentación conceptual acerca de los costos de calidad, es conveniente identificar las características que presenta este sistema de costos en las empresas, para lo cual se toman los planteamientos realizados por Dávila y Gómez (1994), los cuales identifican las siguientes: Simplificación, Precisión, Determinación, Control y Confidencialidad.

### **Simplificación**

Sobre el tema Dávila y Gómez (1994), resumen que los costos de calidad presentan en un solo documento todos los costos de la organización y los expresan en unidades monetarias, con el fin de facilitar a la alta dirección el actuar sobre los que tienen más impacto económico. Permite que la misma conozca y evalúe los beneficios que se obtienen de un proceso de mejora con base no a la reducción de los errores, sino a la reducción de los costos.

Al mismo tiempo Dale y Plunkett (1993), expresan que el refinar los costos es el objetivo del ejercicio, es probable que sea mucho más ventajoso refinar costos grandes que cuantificar la fuente de costos pequeños. También es mejor buscar una pequeña reducción potencial de un costo grande que una gran reducción en un costo pequeño, dependiendo de la facilidad con la que ello puede lograrse.

Es evidente entonces que el apropiado uso de los costos de calidad dentro de la toma de decisiones en las organizaciones debe estar influenciada en alcanzar el objetivo de reducir los costos potenciales del ejercicio con el propósito de aumentar la rentabilidad de las operaciones y facilitar el proceso productivo de la organización, de tal manera, que dichas decisiones se tomen en función de una información veraz.

### **Precisión**

Para Dávila y Gómez (1994), los mencionados costos representan “un traje a la medida para la empresa”, puesto que un 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 la calidad.

En cuanto a la precisión Dale y Punkett (1993), señalan que una de las características clave que presentan los costos de calidad es el uso para el mejoramiento de la calidad como una variable del negocio; se expresa usualmente para atraer la atención de la junta directiva y del personal de la alta dirección usando su lenguaje a fin de impresionarlos e inducirlos a actuar en lo concerniente al mejoramiento de la calidad.

A manera de conclusión los costos de calidad presentan entre sus características un diseño de acuerdo a las necesidades de información de la empresa objeto del análisis con el propósito de arrojar datos que logren medir los resultados de la organización y dirijan su atención hacia el proceso de mejora continua.

### **Determinación**

En lo que respecta a la determinación como característica de los costos de calidad, Dávila y Gómez (1994), sostienen, que estos no pueden 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 los costos, determinar con precisión las áreas de oportunidad y evaluar monetariamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua de la calidad.

Asimismo, Dale y Punkett (1993), sostienen que las compañías que recopilan sus costos de calidad desarrollan sus sistemas como un aspecto más de la recopilación de información relacionada con la calidad, con el propósito de vigilar el desempeño de la misma. La presión económica y competitiva es otro de los factores que obliga a las compañías a examinar con más detenimiento las actividades de valoración y los costos por defecto, con vistas a facilitar el mejoramiento y reducir los mismos.

En síntesis, tomando en consideración los aspectos señalados con anterioridad los cuales hacen énfasis en que los costos de calidad presentan entre sus características el suministro de datos para la toma de decisiones de la empresa y para lo cual se han previamente diseñado sistemas que se adapten a las necesidades de información particulares para cada una, resulta oportuno en este aparte de las características de los referidos costos mencionar que los mismos deben ser recolectados de una manera confiable de forma tal que recaude y determine información veraz y oportuna que sea mostrada ante los interesados en su lenguaje cotidiano y entendible el cual se puede afirmar que son términos económicos.

### **Control**

Al referirse al control como característica, Dávila y Gómez (1994), argumentan, “Es más importante la coherencia que la exactitud”, de tal manera que un sistema de costos de calidad es un indicador aproximado de las magnitudes y de las tendencias de los costos. Su principal finalidad es el de presentar a la alta dirección las áreas de oportunidad más impactantes en términos económicos a fin de que actúe sobre ellas lo antes posible.

En relación a esto Dale y Punkett (1993), sostiene que “los costos son la base para elaborar los presupuestos, y, por consiguiente, controlar los gastos”, en tal sentido se pueden sintetizar que el sistema de costos, específicamente el de calidad está dirigido a arrojar información tanto para la

toma de decisiones como para servir de base para la elaboración de presupuestos o establecer proyecciones de informes de costos y de producción dentro de la empresa.

### **Confidencialidad**

Según Dávila y Gómez (1994), 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.

Prospectivamente, Dale y Punkett (1993), afirman que la información arrojada por los informes de costos debe ser utilizada en todo momento por personas que conozcan el origen de sus datos. De tal modo, que saber cómo se obtienen los datos y los fines para los cuales se usan puede proporcionar una buena indicación de la exactitud razonable que es posible buscar o esperar. Cuando se recurre a los datos originales, se puede tener también la ventaja de contar con información corroborativa, aunque los costos correspondientes tal vez no lo sean.

Sintetizando la información recaudada, los costos de calidad además de presentar información confiable y oportuna para la toma de decisiones, debe suministrar datos los cuales deben ser usados solamente por las personas involucradas en el tema, de tal manera que su interpretación, análisis y sistematización se lleve de acuerdo a los planteamientos reales de la empresa y enfoque en todo momento el hecho de alcanzar los objetivos propuestos.

Sobre la base de las fundamentaciones anteriores, en la Figura No. 1, se muestra a manera de resumen final las principales características de los costos de calidad de tal manera que sirga de apoyo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente estudio y que el mismo arroje información relevante tanto para la empresa como para futuras investigaciones de corte similar.

**Figura No.1**  
**Características de los Costos de Calidad**



**Fuente:** Terán (2012), adaptado de Dale y Punkett (1993).

### **Categorías de Costos de Calidad**

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 sólo la más tenue de la relaciones con la calidad del producto y el servicio, de



esta manera logran categorizar los costos en prevención – valoración – defecto (PVD).

**Figura No. 2**  
**Categorización de los Costos de Calidad**



**Fuente:** Terán (2012), adaptado de Dale y Punkett (1993)

De la misma manera Ruiz (2002) afirma que en una categorización uniforme de los costos de calidad se han distinguido dos tipos:

1. Los propiamente dichos que vienen a ser los esfuerzos para fabricar un producto con calidad, y
2. Los generados por no hacer las cosas correctamente llamados “Precio del incumplimiento” o “Costo de no calidad”.

Sin embargo, el citado autor expone; “analizando 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 los costos de calidad se han separado en tres grupos básicos que incluyen los dos tipos señalados arriba:

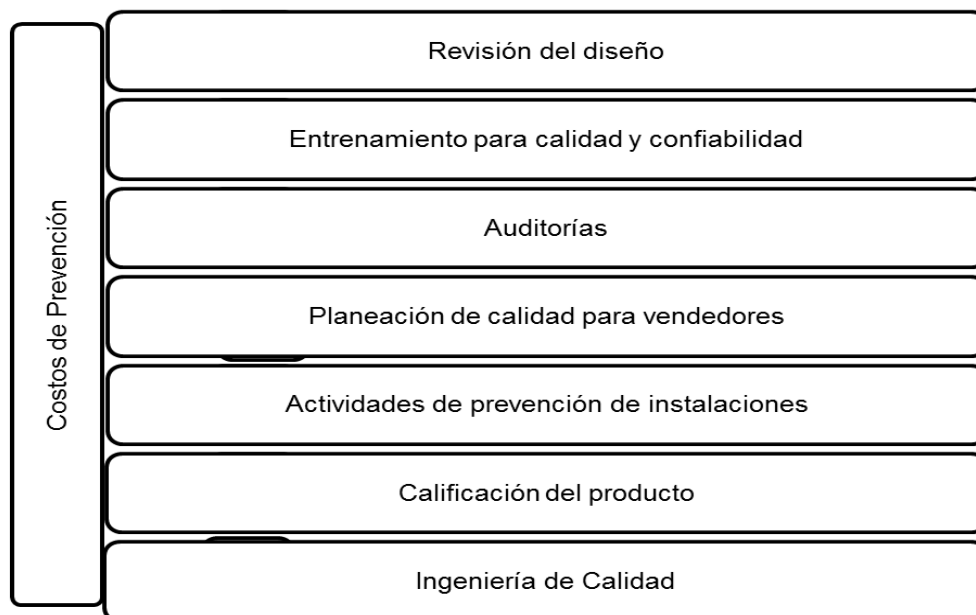
### **1. Costos de Prevención**

En relación a estos Ruiz (2002) argumenta que son costos de prevención aquellos en los que se incurre buscando que la fabricación de productos este apegada a las especificaciones. Representan el costo de

todas las actividades llevadas a cabo para evitar defectos en el diseño y desarrollo; en las labores y actividades de adquisición de insumos y materiales; en la mano de obra, en la creación de instalaciones así como en todos aquellos aspectos que tienen que ver desde el inicio y diseño de un producto o servicio hasta su comercialización. Al mismo tiempo Campanella (1992), expone que en lo referente a los costos de prevención representan “los costos de todas las actividades específicamente diseñadas para evitar la mala calidad en productos o servicios”.

Para 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 e ingeniería de calidad, entre otros. Ver Figura No. 3.

**Figura No. 3**  
**Costos de Prevención**



**Fuente:** Terán (2012). Adaptado de Lock y Smith (2001)

Según Amat (2005), los costos de prevención son los que se producen al intentar reducir o evitar los fallos. Por su parte, Harrington (2003), los define como lo gastado en evitar que se cometan errores por parte de todas las funciones de la empresa. Comprenden los que surgen por desarrollar la idea del plan 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.

Para Merli, (1995), una conclusión importante sería que puede haber costos preventivos inherentes a cada uno de los departamentos o funciones de la organización; a continuación se mencionan algunos en términos genéricos, de los cuales la mayoría puede darse en casi todos los departamentos de la compañía. Son costos de: selección, capacitación y atención de recursos humanos, investigación y desarrollo de productos, ajustes de procesos, optimización del proceso de puesta a punto y ajustes por paradas, control de calidad de la materia prima, canales de distribución y control de calidad del producto en proceso.

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 óptimos en los productos fabricados y/o comercializados. En tal sentido, los referidos costos son erogaciones de dinero que realiza la empresa con el fin de asegurar que el producto llegue al cliente cumpliendo un mínimo de estándares que vendrán a mejorar en todo caso la calidad del producto y la imagen de la marca y la empresa.

## **2. Costos de Evaluación**

Para Ruiz (2002), 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 proceden de

actividades de inspección, pruebas, evaluaciones que se han planeado para determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Harrington (2003), considera que estos costos son todos aquellos relacionados con la evaluación 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 todas las veces.

Prospectivamente Campanella (1992) establece que los costos de evaluación son los costos correspondientes a la medida, evaluación o auditoría de productos o servicios para garantizar la conformidad con las normas de calidad y los requisitos de comportamiento. Estos incluyen los costos de la inspección en recepción y en origen de material adquirido, inspección durante el proceso y final, auditoría de producto, proceso o servicio, calibración del equipo de medida y ensayo, y el costo de los suministros y materiales asociados.

Sobre los costos de evaluación Lock y Smith (2001) sostienen que estos incluyen: pruebas de inspección, mantenimiento y calibración, depreciación del equipo de prueba, ingeniería de calidad de línea y prueba de instalación, entre otros.

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 No. 4. Se muestran algunos costos de evaluación encontrados según los autores citados en empresas de corte similar a la unidad de análisis del presente estudio.

**Figura No. 4**  
**Costos de Evaluación**



**Fuente:** Terán (2012), adaptado de Campanella (1992) y Lock y Smith (2001).

### **3. Costos de Fallas o Costos de No Calidad**

Campanella (1992) señala que son los costos resultantes de productos o servicios no conformes con los requisitos o las necesidades del cliente. Los costos de fallos se dividen en dos categorías; costos de fallos internos y costos de fallos externos.

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 y 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 y los certificados; investigación y administración de las quejas; retiro de los productos; costos adicionales de servicio al cliente, y pérdida de la confianza de éste.

Para el caso de los costos de no calidad Dávila y Gómez (1994), 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.

### **3.1. Costos de fallas internas**

En relación al tema de costos de fallas internas Ruiz (2002), 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), objeta “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.

### 3.2. Costos de fallas externas

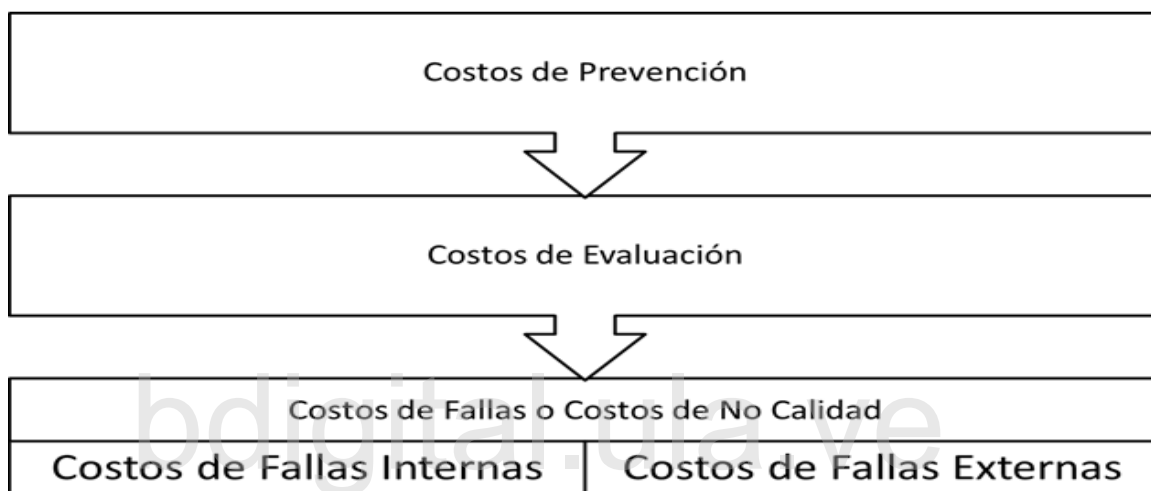
Para Campanella (1992), estos tienen lugar después de la entrega o expedición del producto, y durante o después del suministro de un servicio, al cliente. De esta manera Ruiz (2002), complementa el concepto sobre costos por fallas externas diciendo “son aquellos incurridos cuando después de haber sido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

En tal sentido Beterfield (2005) afirma que son los 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. Se pueden reiterar aquí como características e insumos típicos de estos costos; todos los mencionados para los costos por deficiencias en general, grupo del que forman parte.

Parafraseando la información presentada con anterioridad, se puede resumir sobre los costos de prevención que representan para la empresa salidas de efectivos originadas por actividades realizadas por la misma en función de anticipar posibles fallas en el producto, por su parte los de evaluación significan costos relacionados al manejo de operaciones dirigidas a estudiar y analizar los sucesos del proceso productivo, continuamente los llamados costos por fallas o costos de no calidad surgen por la presentación al cliente de productos cuyas características no cumplen los requisitos mínimos para su venta. En tal sentido, se puede afirmar que sea cual fuere la categoría de los costos de calidad presentados y evidenciados durante el ciclo de vida de la organización, deben ser medidos, estudiados, analizados, evaluados y controlados con el propósito de garantizar un equilibrio entre los objetivos de la empresa y la satisfacción de las necesidades del cliente, con el fin último de mejorar la imagen corporativa de la empresa. En la Figura No.

5. Se resume las diferentes categorías estudiadas sobre los costos de calidad.

**Figura No. 5**  
**Los Tres Grandes Grupos de los Costos de Calidad**



**Fuente:** Terán (2012), adaptado de Ruiz (2002).

### **Objetivos de un Sistema de Costos de Calidad**

Para Campanella (1992), el objetivo de cualquier sistema de costos de calidad consiste en facilitar los esfuerzos para mejorar la calidad que conduzca a oportunidades de reducción del costo operativo. La estrategia para utilizar los costos de calidad es:

1. Atacar directamente los costos de fallos en un intento de llevarlos a cero.
2. Invertir en las actividades de prevención "adecuadas" para mejorar.
3. Reducir los costos de evaluación conforme a los resultados obtenidos.
4. Evaluar continuamente y reorientar los esfuerzos de prevención para conseguir mejoras.



Según los señalamientos del mismo autor, la estrategia en que se basa la premisa para la consecución de los costos de calidad en las empresas es: “para cada fallo hay una causa básica, las causas son evitables, la prevención siempre es más barata”.

Por su parte Dávila y Gómez (1994), argumentan que el objetivo de un sistema de costos de calidad es;

“El crear y el implementar una herramienta administrativa de decisión que permita a la alta gerencia identificar, clasificar, recabar, cuantificar monetariamente y jerarquizar de un 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 la permanencia de la misma en el mercado”.

Consecuentemente, Dale y Punkett (1993), discuten que los costos de la calidad pueden considerarse como uno de los criterios para juzgar el desempeño de una empresa en cuanto a la calidad, pero únicamente cuando se puedan hacer comparaciones validas, entre diferentes grupos de cifras sobre los costos. Sin embargo, no es fácil hallar términos genéricos para describir actividades o tareas específicas que tienen los mismos amplios objetivos en diferentes industrias, organizaciones o empresas de la fabricación y de servicio.

En resumen; los costos de calidad, presentan como principal propósito evaluar el desempeño de las actividades en función de disminuir en la medida de las posibilidades la aplicación de los costos al elaborar productos de calidad, así como en reducir el impacto económico generado por el

suministro de productos que no han cumplido las especificaciones del consumidor, de tal manera que la empresa este encaminada a producir bienes y servicios garantizando a sus clientes condiciones óptimas en cuanto a sus requerimientos.

### **Toma de Decisiones**

En relación al tema de la toma de decisiones en la empresas es conveniente partir de las afirmaciones hechas por Hellriegel y Slocum (2004), la toma de decisiones organizacionales es con frecuencia más racional porque el impacto de los errores de decisión, puede ser grave desde el punto de vista económico o laboral (aunque se considera que muchas veces los errores en las decisiones personales tantos o más graves porque los efectos en la vida de las personas pueden ser más serios).

Por su parte Fuentes (2007), sostiene que en las decisiones que se toman dentro de las organizaciones la evaluación de cada una de las alternativas debe ser rigurosa y se debe analizar el costo/beneficio de cada una de ellas, para optar por aquellas que ofrezca la mejor razón. La mayoría de las organizaciones formulan sus metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orientan la toma de decisiones y le dan a su plan de acción, proporcionando una dirección empresarial, al mismo tiempo que aseguran la coordinación formal de los recursos.

Con base fundamentaciones anteriores se puede afirmar entonces que la toma de decisiones es un proceso complejo que comienza con un objetivo donde interviene el riesgo ante su resultado y no se puede anticipar con precisión, Koontz y Wehrich (2004) la definen como la selección de un curso de acción entre varias opciones y la selección de acciones a seguir. En la toma de decisiones los gerentes tienen que buscar alternativas, donde “cualquier decisión es producto de un proceso dinámico, influido por multitud de fuerzas”, tal afirmación la sostiene Gibson (2000) y son las fuerzas que

llevan a fijarse metas y objetivos que indicaron los resultados que se quieren conseguir en las áreas en las que el rendimiento y la eficacia sean primordiales.

Según investigaciones conducidas por Dessler (2001), se concluye que quienes toman decisiones están representado a través de dos teorías: la primera asignada al hombre económico, que opera en un ambiente de rutina y conoce las alternativas posibles y resultados; la segunda se basa en el hombre administrativo, donde se toma en cuenta los valores personales, habilidad y personalidad de quienes toman decisiones.

Para Newstrom y Bittel (2000) existen dos teorías que definen la toma de decisiones; estas son la teoría prescriptiva y la descriptiva.

1.- **La Teoría Prescriptiva:** Es un método normativo que define y trata de explicar la forma en que se deben tomar las decisiones. Propone los pasos que se deben seguir para tomar buenas decisiones y los puntos clave que se deben tomar en cuenta.

2.- **La Teoría Descriptiva:** Se ocupa de describir como se toman en realidad las decisiones, las cuales sufren muchas veces la influencia de factores subjetivos, la personalidad del individuo o la presión de la situación.

### **Componentes de la Toma de Decisiones**

Señalan Gibson y otros (2006), que el arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos:

1.- **Información:** Estas recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

2.- **Conocimientos:** Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar,

entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

3.- **Experiencia:** Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si se carece de experiencia entonces se tendrá que experimentar, pero solo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas.

4.- **Análisis:** No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino a tomar, entonces esta es la única opción disponible.

5.- **Juicio:** Es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de la acción apropiada. No existen sustitutos para el buen juicio.

### **Tipos de Toma de Decisiones**

El directivo como gerente debe responder con rapidez a los acontecimientos que parecen ocurrir a un ritmo cada vez más rápido, asimilando a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertantes; de allí que Jerez (2005), señale diversos tipos de decisiones a las que se puede acudir según las circunstancias y tipos de problemas.

## 1.- **Decisiones de Rutina**

De acuerdo con Jerez (2005), son aquellos que se toman rápidamente, hasta de manera inconsciente, sin necesidad de elaborar un proceso detallado de consideraciones. Estas, son elecciones de rutina estandarizadas en respuestas a problemas y soluciones alternativas relativamente definidos y conocidos.

Otro aspecto por considerar, refiere Jerez (ibídem), es lo que algunos gerentes llaman el arte de tomar decisiones, estableciendo la diferencia entre las decisiones de rutina y las de características especiales. Tanto los gerentes como otros funcionarios admiten que la mayoría de las decisiones tomadas son rutinarias. Algunos gerentes estiman que el 95% de las decisiones adoptadas por ellos pueden ser catalogadas como de rutina.

Por lo tanto, los tomadores de decisiones deben evitar la tendencia a tomar decisiones de rutina cuando lo que en realidad demanda un problema es una decisión adaptativa o innovadora. Este tipo de reflexión rutinaria puede basarse en una lógica equivocada.

## 2.- **Decisiones Complejas**

Desde la perspectiva de Jerez (2005), son aquellas decisiones cuya importancia obliga a los directivos (decisores) a tomarse el tiempo necesario para decidir sistemáticamente. Sin embargo, el tiempo para decidir puede extenderse más de lo planeado.

Para la óptica de la investigadora, para el gerente responsable en la organización lo mejor es aprender el proceso de toma de decisiones para decisiones complejas, importantes y críticas. Aunado a ello otro elemento importante es la experiencia en el puesto pues las mismas deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.

### 3.- **Decisiones Críticas**

Para Jerez (2005), son aquellas que resultan vitales para la organización por lo que no pueden ni deben salir mal o fracasar. Se debe confiar en el propio juicio y aceptar la responsabilidad. Existe una tendencia a buscar “chivos expiatorios” o transferir responsabilidades.

En tal sentido, para la investigadora las decisiones críticas son aquellas que no pueden ni deben ser objetivos incorrectos, deben preguntarse: ¿Qué es lo más importante que se está tratando de lograr en este caso?

### **Proceso de Toma de Decisiones**

En lo tocante, al proceso para tomar decisiones comenta León (2002), que el tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas, debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizaran 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.

Igualmente, puede ser conceptualizado como un proceso por medio del cual un gerente puede llegar a alcanzar objetivos, políticas y estrategias, en ese contexto Moody (2001), indica que el gerente al momento de tomar decisiones debe ajustarse a ciertas normas para poder cumplir con estos objetivos, políticas y estrategias que plantee, entre ellos se tienen: estar consciente de un problema, reconocerlo y definirlo para analizar posibles alternativas y consecuencias, seleccionar la más adecuada para solucionarlo, implementar la decisión a tomar para así proporcionar una retroalimentación.

## **1. Identificación del Problema**

A juicio de Robbins (2004), el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, o más específicamente, una discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Antes que se pueda caracterizar a alguna cosa como un problema, los administradores tienen que estar consciente de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y contar con los recursos necesarios para desarrollar la acción.

Tomando en consideración, a Wether y Davis (2004) citado en Fuentes (2007), problemas; es la brecha o diferencia existente, detectada mediante percepción o confrontación por un determinado actor social, entre la realidad observada y el deseo o marco valorativo de cómo debe ser esa realidad, es decir, entre lo existente y lo que se quiere encontrar o alcanzar, hallándose un sinnúmero de formas de tratar los problemas y cada organización posee sus propias formas.

Una condición necesaria para la edificación de un problema, según proceso y voluntad, esto quiere decir que, de no existir problemas, no se necesitarían las soluciones. Según Gibson y Otros (2006), "las personas que toman decisiones son personas que resuelven problemas, con la carga de seleccionar las alternativas disponibles o de inventar una alternativa diferente en forma significativa respecto de las alternativas previamente existentes".

## **2. Identificación de Alternativas**

Según afirma Robbins (2004), la identificación de las alternativas es requerida para que el tomador de decisiones liste, enumere y seleccione las alternativas viables, que pudieran tener éxito para resolver el problema. En este paso no se valoran estas alternativas, solo consiste en realizar una lista de ellas.

El desarrollar alternativas es según Gibson y Otros (2006), realmente un proceso de búsqueda en que se investigan los ambientes externos e internos relevantes de la organización, para entregar información que pueda evolucionar en alternativas posibles. Obviamente, esta búsqueda es conducida dentro de un marco de tiempo y problemas de costo; el esfuerzo para desarrollar alternativa debe ser puesto hasta cierto punto.

En ese contexto, todo curso de acción luego de tener establecidas las metas y haber alcanzado una planeación clara presenta varias alternativas, tan es así que para Koontz y Wehrich (2004), cuando parece existir solo una manera de hacer algo es probable sea incorrecta. Cuando únicamente se le ocurre al tomador de decisiones un solo curso de acción, es que no ha pensado lo suficiente.

Es evidente, que los gerentes exploran los patrones dedicados y la conducta histórica. De allí, que el análisis de escenarios les permite a los gerentes compensar la visión de túnel la incapacidad de pensar en patrones abstractos. Según Gibson y Otros (2006) la mayor ventaja del desarrollo de alternativas basadas en escenarios es esa que le permite a los que toman decisiones descubrir las alternativas nuevas que no han sido consideradas bajo la práctica de generación de alternativas.

### **3. Selección de Alternativas**

Siguiendo con el estudio del proceso de toma de decisiones, el correspondiente a la selección de alternativas para Robbins (2004), es el acto crítico de escoger la mejor alternativa entre las que están enumeradas y valoradas. Puesto que ya se determinaron todos los factores pertinentes en la decisión, sean juzgado con propiedad e identificando las alternativas que generó el valor más alto en el anterior.

Por su parte Koontz y Wehrich (2004), afirman que la capacidad para desarrollar alternativas es a menudo tan importante como la habilidad de



elegir correctamente entre ellas. Sin embargo, la inventiva, la investigación y el sentido común pueden producir tal cantidad de opciones que resulte imposible evaluarlas de manera adecuada.

Desde la óptica de Gibson y Otros (2006) quien toma la decisión escoge la alternativa que se espera resulte en el logro del objetivo, la selección de esa alternativa no debiera ser visualizada como un acto aislado. Si así fuera, los factores que llevaron y que llevan desde la decisión es probable que sean excluidos, de tal forma que, los pasos que siguen a la decisión debieran incluir la implementación, control y evaluación.

#### **4. Evaluación de los Resultados**

A propósito, Robbins (2004), explica que el último paso, en el proceso de toma de decisiones juzga el resultado de la decisión para verificar si será corregido el problema. ¿Logro el resultado deseado la alternativa que se escogió y se implantó?

Sobre el tema, Koontz y Weihrich (2004), consideran que una vez determinadas las alternativas que correspondan, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar aquellas cuyas contribuciones resultan ideales para el cumplimiento de la meta. Este punto condensa todo el sentido de la toma de decisiones, aunque en otros pasos de la planeación, como en la selección de metas y la determinación de las premisas básicas, e incluso en la selección de alternativas, es preciso tomar decisiones.

Gibson y Otros (2006) afirman que en cada situación de decisión, el objetivo al tomar una decisión es seleccionar la alternativa que producirá los resultados más favorables y los resultados menos deseados. Esto, de nuevo, apunta a la necesidad de objetivos y metas. Al seleccionar entre las alternativas, la persona que toma la decisión debiera estar guiada por metas y objetivos previamente establecidos. La relación de resultado alternativo está basada, en tres condiciones posibles:

- 1.- Certeza: La persona que toma la decisión no tiene conocimiento completo acerca de la posibilidad del resultado de cada alternativa.
- 2.- Incertidumbre: La persona que toma la decisión no tiene absolutamente ningún conocimiento acerca de la probabilidad del resultado de cada alternativa.
- 3.- Riesgo: La persona que toma la decisión tiene algunas estimaciones probabilísticas del resultado de cada alternativa.

La toma de decisiones bajo estas condiciones de riesgo es probablemente la situación más común. El evaluar alternativas bajo estas condiciones es el área en que estadísticos e investigadores operacionales han hecho importantes contribuciones a la toma de decisiones.

### **Ventajas del Sistema de Costos de Calidad en la Toma de Decisiones**

Sobre el tema Dale y Punkett (1993) exponen; el conocimiento de los costos de la calidad ayuda a los directivos a justificar la inversión en el mejoramiento de la calidad y les es de utilidad para vigilar la eficacia de los esfuerzos realizados. El costo de la calidad refleja el desempeño de la empresa por lo que se refiere a la calidad y lo expresa a través del lenguaje que usan la junta directiva, el equipo de alta dirección, los accionistas y las instituciones financieras; en términos de dinero.

Los autores Dale y Punkett (1993), realizaron un sondeo acerca de la opinión que merecían los Directores Generales de las principales empresas Estadounidenses según el Ministerio de Industria y Comercio de ese país, donde obtuvieron la siguiente información:

- Asher, J., Director Administrativo de Crown Industrial Products, expuso que la evaluación de los costos de la calidad permite a la empresa determinar las metas a que puede aplicar esfuerzos de mejoramiento.
- Harnan, T. Director Administrativo, Garrett Automotive, señaló que los clientes esperan compartir los beneficios de los esfuerzos de la empresa

en pro del mejoramiento continuo de la calidad, lo cual es posible mediante acuerdos sobre los programas de reducción de gastos y de extensión de garantías. Si no se vigilara los costos de calidad, los resultados de la empresa lo resentirían, sin que llegara a saber la razón de ello.

- Ian, E., Director Administrativo, Pirelli Focom, sostuvo que la evaluación de la calidad es una de las mediciones que permiten vigilar la situación de la empresa.

En tal sentido, Campanella (1992) expone que el sistema de costos de calidad ofrece a la empresa una serie de ventajas, sostiene que esta tiene el potencial para convertirse en una herramienta excelente en la gestión global de un negocio. Puede proporcionar una indicación de la salud del comportamiento directivo en muchas áreas de la compañía. Medirá el costo de las actividades relacionadas con los errores en estas áreas. Las cifras globales de costos de calidad indicaran el potencial de mejora y proporcionará a la dirección la base para medir la mejora conseguida.

En base a los planteamientos anteriores los autores Dale y Punkett (1993) concluyen que ninguna compañía puede darse el lujo de operar sin un sistema de datos sobre recopilación de costos de calidad. De la misma manera sostienen que una evidencia más es que todo parece indicar que cada vez hay mayor interés de las empresas por el concepto del costo de la calidad.

Sobre las ventajas que presenta un sistema de costos de calidad a la organización Dávila y Gómez (1994), destacan las siguientes:

### **Unificación**

Unifica y clasifica las erogaciones y las acciones de mejora de la organización. Un sistema de costos de calidad permite identificar todas las erogaciones y las acciones de mejora de una empresa e integrarlas en una

herramienta administrativa que los analiza en función de un término común, el valor monetario del costo o del ahorro. Además clasifica y sub-clasifica las acciones de la administración para la calidad de tal manera que facilita el recabar la información sistematizada de las erogaciones efectuadas y de los ahorros logrados.

### **Recaudación y Jerarquización de erogaciones**

Recaba, cuantifica monetariamente y jerarquiza las erogaciones. Para reducir y/o eliminar los costos, el sistema de costos de calidad facilita el recabar información acerca de las erogaciones, el cuantificarlas monetariamente y el jerarquizar su impacto, resaltando su relevancia en cuanto al total de los importes, de tal manera que facilita a la alta dirección la decisión y la programación de acciones sistematizadas de mejora para reducirlas y/o eliminarlas.

### **Soporta económicamente las decisiones de la alta gerencia**

Una vez procesada y cuantificada la información, mediante el sistema de costos de calidad se presentan a la alta dirección los reportes de erogaciones a fin de que la misma tenga una visión completa de lo que la falta de calidad cuesta a la empresa. Dichos reportes se hacen en la frecuencia requerida, generalmente cada mes, a fin de soportar las decisiones de la alta dirección y la implementación de las acciones de mejora.

### **Identifica las oportunidades de proyectos de mejora**

Las erogaciones clasificadas, cuantificadas monetariamente y jerarquizadas mediante el sistema de costos de calidad permiten detectar las oportunidades de los proyectos de mejora, que, a su vez, facilitan el descubrir y reducir y/o eliminar las fallas, optimizando las erogaciones,

incrementando la productividad y mejorando la competitividad de la organización.

### **Cuantifica monetariamente los avances de las acciones de mejora de la compañía**

El sistema de costos de calidad permite cuantificar monetariamente el avance de todas y cada una de las acciones de mejora implementadas en la empresa, facilitando con ello un mayor conocimiento del desempeño real de cada grupo de trabajo.

### **Proporciona información para el manejo correcto de los costos**

Ya procesada, la información del sistema de costos de calidad, también permite detectar los puntos en los que es conveniente no hacer algo o dejar de aplicar ciertas acciones de mejora y dedicar esos recursos a producir.

A continuación se abordan dentro de la exposición de las bases teóricas de la investigación, algunos aspectos vinculados a la unidad de análisis en este caso la Empresa Pollo Sabroso, C.A.

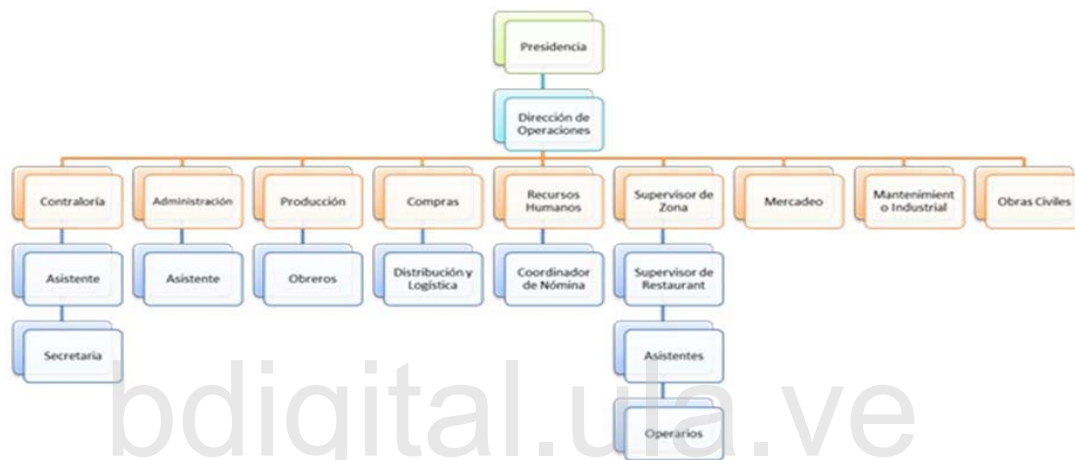
### **Pollo Sabroso, C.A.**

Es una integración de negocios del ramo avícola que comprende desde las plantas de reproducción e incubación, hasta las instalaciones de beneficio, en la cual se procesan los pollos una vez que cumplen con estándares de crianza.

En opinión de la presidencia de la empresa, “esta integración operativa permite una programación precisa de los requerimientos de producto para los restaurantes a fin de garantizar carnes de pollo de excelente calidad de origen”. De tal manera que cada unidad del negocio trabaja en función de suministrar el producto adecuado a los patrones de calidad que posee el

siguiente eslabon dentro de la cadena. En la figura No. 6, se muestra la estructura organizacional de la empresa en la actualidad.

**FIGURA NO. 6**  
**Esctructura Organizacional de la Empresa Pollo Sabroso, C.A.**



**Fuente:** Pollo Sabroso, C.A. (2012)

Para la mencionada compañía la integración de una cadena productiva tiene en estos restaurantes el eslabón final de una serie de procesos, diseñados y organizados, que se inician con la crianza de pollos en granja y abarca hasta la elaboración de postres y contornos en las instalaciones de la empresa. En tal sentido la organización centra su atención en los siguientes principios;

- Ofrecer al cliente un servicio amable y cordial, para hacer de su comida una experiencia agradable.
- Buscar permanentemente la satisfacción del cliente asegurando la calidad en los procesos de preparación y servicio de las comidas dentro de los restaurantes.

- Alcanzar una justa relación precio – valor que agrade al cliente y genere lealtad hacia los productos de la empresa.

En opiniones de la Presidencia de la empresa, las directrices estratégicas que inspiran el trabajo de quienes conforman Pollo Sabroso, C.A., son las siguientes:

**Misión:**

"Ofrecer al Cliente productos de calidad bajo el concepto de Restaurantes de Servicio Rápido".

**Visión:**

"Consolidarse como la Cadena N°1 de Restaurantes de Pollo en Brasa en Venezuela".

**Valores del Personal:**

- **Compromiso sincero** de ofrecer siempre los mejores productos y el mejor servicio a quienes nos visitan.
- **Transparencia** en las políticas del negocio, el cumplimiento de las obligaciones y la calidad del producto.
- **Iniciativa y Creatividad** en la solución de problemas y búsqueda de mejores prácticas que nos permitan seguir en constante crecimiento.
- **Mejoramiento continuo**, nos identifica un esfuerzo constante y dedicado en buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

- **Crecimiento personal**, somos todos parte de un equipo que busca que necesita los mejor de cada uno de sus integrantes, por ellos fomentamos la preparación constante y el desarrollo personal.

- **Simplicidad y Organización** en todos nuestros procesos para mantener una posición de vanguardia y fortalecer nuestra competitividad.

En atención a los principios y directrices que rigen la empresa la investigadora centra su atención en analizar el uso de los costos de la calidad suministrada en los productos ofrecidos al clientes en la toma de decisiones de la empresa conociendo previamente que en toda organización para garantizar estándares de calidad se deben incurrir en una serie de erogaciones de dinero que en algunos casos representan montos significativos, por lo cual es conveniente observar el uso que se le da a estos costos en la toma de decisiones en aras de garantizar una relación acorde costo – beneficio para la empresa.



## Cuadro No. 1

### Cuadro de Operacionalización de la Variable

**Objetivo General:** Analizar la aplicación de los costos de calidad en la toma de decisiones de la Empresa Pollo Sabroso, C.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar las características que se presentan en el Sistema de Costos de Calidad de la empresa Pollo Sabroso, C.A.	Costos de Calidad	Características del Sistema de Costos de Calidad	- Simplificación - Precisión - Determinación - Control - Confidencialidad	1 – 2 3 – 4 5 – 6 7 – 8 9 – 10
Distinguir las categorías del Sistema de Costos de Calidad llevados por la empresa Pollo Sabroso, C.A.		Categorías del Sistema de Costos de Calidad	- Costos de Prevención - Costos de Evaluación - Costos por Fallas	11 – 12 13 – 14 15 – 16
Conocer el proceso de toma de decisiones en la empresa Pollo Sabroso, C.A.		Proceso de Toma de Decisiones	- Identificación del problema - Identificación de Alternativas - Selección de Alternativas - Evaluación de Resultados	17 – 18 19 – 20 21 – 22 23 – 24
Describir las ventajas que proporciona el Sistema de Costos de Calidad para el proceso de toma de decisiones en la empresa Pollo Sabroso, C.A.		Ventajas del Sistema de Costos de Calidad para el proceso Toma de Decisiones	- Unificación - Jerarquización de Erogaciones - Soporte económico - Identificación de Oportunidades - Cuantificación Monetaria - Suministro de Información.	25 – 26 27 – 28 29 – 30 31 – 32 33 – 34 35 - 36

**Fuente:** Terán (2012)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presenta la información metodológica por la cual se guió la investigación. Al respecto, Arias (2004) señala que “es el cómo se realiza el estudio para responder al problema planteado”, la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación.

Al respecto, Silva (2006), argumenta que para toda investigación es de importancia fundamental que los hechos y relaciones establecidos, los resultados obtenidos o los nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello se planifica una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo característico de los hechos y fenómenos hacia los cuales se encamina el significado de la investigación.

En este sentido, en el presente capítulo se buscó analizar la aplicación de los costos de calidad en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A., explicando los aspectos metodológicos que rigió la investigación.

#### **Tipo de Investigación**

La investigación planteada se centró en un tipo descriptivo, tomando en consideración lo planteado por Arias (2006), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Aunado a esto Silva. (2006) señala que mediante una investigación descriptiva, se logra

caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta; marca sus características y propiedades, interpreta lo que es y describe la situación de las cosas en el presente.

Por lo antes señalado el estudio en cuestión estuvo enmarcado en un tipo descriptivo por cuanto se planteo analizar la aplicación de que se le da a los costos de calidad en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A.

### **Diseño de Investigación**

Sobre el diseño de investigación señala Silva (2006), puede entenderse como un proceso activo que conduce a la especificación de la estructura metodológica que resolverá determinado problema de investigación.

Atendiendo a lo anteriormente planteado, se utilizó un diseño de investigación de campo. Al respecto Arias (2006), plantea que un examen de campo “es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos”. En el estudio se planteo obtener información sobre la aplicación de los costos de calidad en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A. de tal manera que se recolecto la información directamente de la empresa en mención sin manipular en ningún momento los datos recabados.

### **Población**

Arias (2006), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Para la investigación en cuestión la población estuvo compuesta por el personal Gerencial de la empresa Pollo Sabroso, C.A., cuyos sujetos informantes fueron cuatro (04) gerentes y un (01) director cuyas funciones se encuentran estrechamente vinculadas con la

toma de decisiones en función de garantizar una relación favorable costo beneficio para la empresa, en situación de alcanzar óptimos niveles de calidad, por lo cual la población puede ser definida como “finita”. Arias (2006), expone que la población finita “es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”.

En tal sentido, la población estuvo constituida por los cuatro (04) gerentes y un (01) director involucrados todos en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A. los mismos ocupan los cargos de; Gerente Administrativo, Gerente de Producción, Gerente de Compras, Gerente de Recursos Humanos, así como el Director de Operaciones el cual coordina todas las actividades desarrolladas por las diferentes gerencias que integran la estructura organizacional de la empresa. Tal como se muestra en el Cuadro No. 2.

**Cuadro No. 2**  
**Sujetos Informantes**

<b>Cargo Ocupado</b>	<b>No. De Persona en el Cargo</b>
Gerente Administrativo	01
Gerente de Producción	01
Gerente de Compras	01
Gerente de Recursos Humanos	01
Director de Operaciones	01
<b>TOTAL POBLACION</b>	<b>05</b>

**FUENTE:** Terán (2012), Adaptado del Organigrama de Pollo Sabroso, C.A.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son métodos que utiliza el investigador con el propósito de conseguir la información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación, tal como lo afirma Arias (2006), las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Para los efectos de la presente investigación se recurrió a la aplicación de una entrevista como técnica de recolección de datos, sobre la entrevista Silva (2006) expone; “es la

recopilación de información en forma directa mediante la cual el entrevistador obtiene datos del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas...”.

Sobre el instrumento de recolección de datos se aplicó una guía de entrevista de tal manera que la información fue recabada por medio de la aplicación de una entrevista estructurada. Al respecto Silva (2006), opina que “se realiza con un cuestionario y con una cédula de entrevista que se debe llenar a medida que la misma se desarrolla”. Al mismo tiempo Arias (2006) señala que la entrevista estructurada es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó una guía de entrevista previamente diseñada, la cual constó de 36 ítems, diseñados de la siguiente manera; 28 ítems cuyas premisas buscaban la obtención de evidencia para medir el grado de presencia de esta dentro de la empresa, para lo cual el sujeto informante contaba con la posibilidad de dar respuesta a través de una escala Likert que va desde Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca, Nunca, en tal sentido, los sujetos abordados respondían atendiendo a la cantidad de veces que se presentaba el supuesto planteado por cada ítems dentro de la empresa.

Seguidamente el mencionado instrumento de recolección de datos estuvo constituido a su vez por 8 ítems, con posibilidad de respuestas teóricas de acuerdo a fundamentos hipotéticos presentados por diversos autores del tema, a través del cual se conocieron algunos aspectos cualitativos sobre la empresa que permitieron alcanzar el análisis planteado sobre la empresa Pollo Sabroso, C.A. En el Anexo B de la presente investigación se evidencia la guía de entrevista estructurada aplicada en la recolección de datos.

### **Validez del Instrumento**

La validez del instrumento se refiere a la relación que existe entre lo que éste mide y lo que realmente se quiere medir. Para la validez del instrumento de recolección de datos aplicado en el presente estudio se utilizó el juicio de expertos, el cual para Silva (2006), consiste en consultar a tres, cinco o siete expertos con experiencia en el tema que se estudia y en metodología de la investigación sobre la congruencia y contenido de cada ítem planteado en el instrumento.

En tal sentido, se utilizó el juicio de expertos por cuanto permitió medir la congruencia de la información solicitada a través del instrumento y los planteamientos teóricos existentes sobre el tema citado a lo largo del desarrollo del marco referencial del presente estudio. En tal sentido, se recurrió a la revisión del instrumento, por parte de tres (03) expertos en el área de conocimiento, los cuales una vez evaluados el objetivo general de la investigación así como la congruencia y suficiencia de los objetivos específicos, realizaron correcciones de forma al instrumento de recolección de datos, dichas correcciones fueron discutidas y evaluadas por el tutor y el investigador en cuyos casos realizaron las modificaciones pertinentes. En el Anexo A, se puede evidenciar las cartas de validación firmadas por cada uno de los expertos del área de conocimiento.

### **Técnicas de Procedimientos y Análisis de Datos**

En lo tocante a las técnicas de procedimientos de datos, Arias (2006:53), expone que “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. Al mismo tiempo sobre el tema de Análisis de datos el referido autor argumenta “se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas

o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos”.

En tal sentido, en el desarrollo de la presente investigación, se analizó la información recolectada a través de la aplicación de la guía de entrevista estructurada utilizando las herramientas de la estadística descriptiva, donde se tabuló la información obteniendo la frecuencia simple y la frecuencia relativa de cada caso.

Para el análisis de los datos obtenidos, se diseñó un baremo con el objeto de medir objetivamente la presencia de algunos indicadores dentro de la empresa, lo que facilitó a través del cálculo de la media aritmética de las respuestas obtenidas la ubicación de esta dentro de la escala propuesta a fin de analizar la situación descrita por cada uno de los gerentes y el director involucrados en la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio.

**Cuadro No. 3**  
**Baremo para el Análisis de Datos Estadísticos**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>RANGO</b>
MUY ALTA	>4,2=5
ALTA	>3,4=4,2
MEDIA	>2,6=3,4
BAJA	>1,8=2,6
MUY BAJA	=1=1.8

**Fuente:** Terán (2012). Adaptado de Valderrama (2011)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este apartado de la investigación se presenta la tabulación de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos a los sujetos informantes, con el propósito de alcanzar el análisis planteado sobre la aplicación de los costos de calidad en la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A. En tal sentido, la guía de entrevista estructurada aplicada por la investigadora a los informantes claves arrojaron datos relevantes los cuales son contratados con las teorías existentes sobre cada uno de los temas investigados, en virtud de lo cual se presenta el análisis planteado a continuación.

Los datos se presentaron en cuadros matriciales apoyados en algunos casos por gráficos de pastel. El estudio de los datos permitió con certeza hacer el análisis del caso objeto de la presente investigación y de esta manera alcanzar los objetivos planteados en el estudio.

#### I Parte. Características del Sistema de Costos de Calidad

**Tabla No. 1.**  
**Simplificación como Características del Sistema de Costos de Calidad**

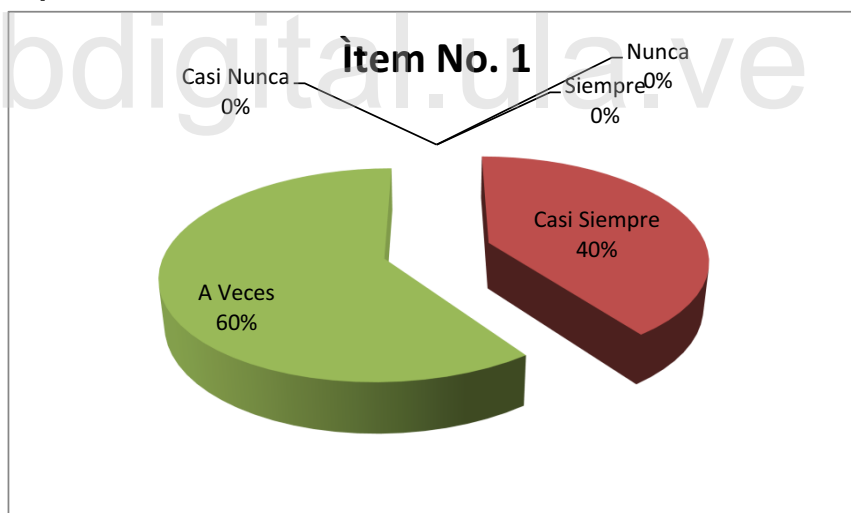
Alternativa de Respuesta	Ítem No. 1		Ítem No. 2	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Siempre	0	0%	01	20%
Casi Siempre	02	40%	01	20%
A Veces	03	60%	03	60%
Casi Nunca	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>3,40</b>		<b>3,60</b>	
<b>Media Aritmética del Indicador</b>	<b>3,50</b>			

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador



En la Tabla No. 1, se presentan los resultados obtenidos del ítem No. 1, el cual señala; “Los costos derivados de la fabricación de productos de calidad, se muestran en la contabilidad de la empresa con el propósito de simplificar el suministro de información a la junta directiva”, donde el 40% de los sujetos informantes manifestaron que “Casi siempre” estos costos eran reflejados en la contabilidad para simplificar el suministro de información a la junta directiva, por su parte, el restante 60% manifestó que esta situación se presentaba “A veces”, tal como se evidencia en el Gráfico No. 1. Lo que significa que el sistema de costos de calidad en ocasiones permite la simplificación de los datos arrojados para la toma de decisiones.

**Gráfico No. 1**  
**Simplificación del Suministro de Información a la Junta Directiva**

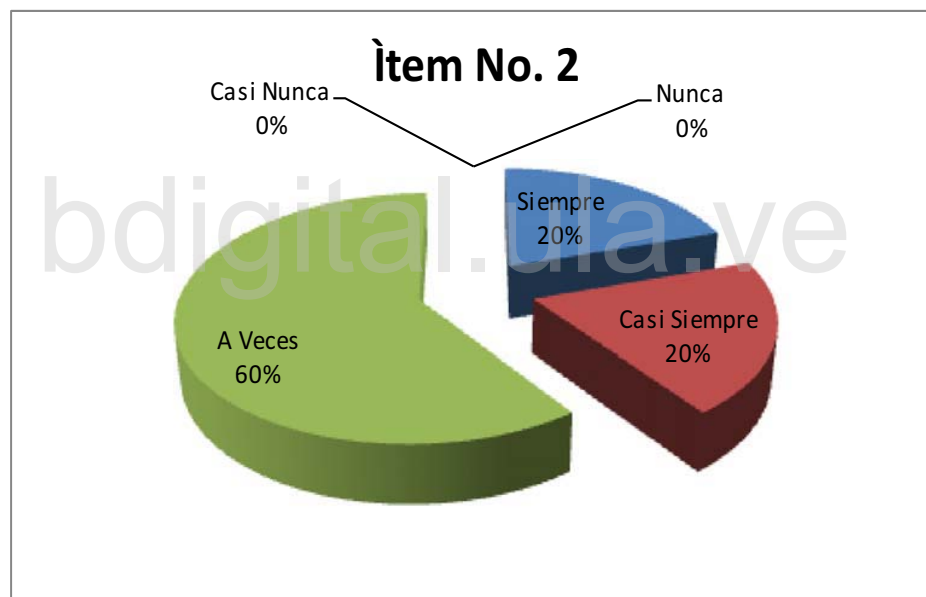


**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 1

Analizando los resultados obtenidos por el ítem No. 2, referido a; “Los costos de calidad se presentan en los estados financieros con el objeto de arrojar datos para simplificar la evaluación del impacto económico de los mismos”, el personal involucrado en el proceso de toma de decisiones de la

empresa Pollo Sabroso, C.A. manifestó en un 20% que “Siempre” este objeto estaba dirigido a simplificar la evaluación del impacto económico de los mismos, otro 20% argumento que esta situación se evidenciada “Casi Siempre”, seguidamente un restante 60% de los mismos manifestaron estar de acuerdo con que este escenario solo se presenta “A Veces”. Dicha información es mostrada en el gráfico que a continuación se presenta.

**Gráfico No. 2**  
**Simplificación de los costos para la evaluación del impacto económico de los mismos.**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 1

Una vez evaluados los datos referidos al indicador simplificación para identificar la presencia de este como característica que presenta el sistema de costos de calidad en la empresa objeto de estudio, los resultados arrojados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, muestran una media aritmética del indicador de 3,50, comparando esta con el baremo previamente diseñado para el análisis de la información corresponde a que

altamente se presenta esta característica. Dicha información coincide con los lineamientos establecidos por Dávila y Gómez (1994), los cuales argumentan que los costos de calidad se presentan en un solo documento y se expresan en unidades monetarias, con el fin de facilitar a la alta dirección el actuar sobre los que tienen más impacto económico.

**Tabla No. 2.**  
**Precisión como Característica del Sistema de Costos de Calidad**

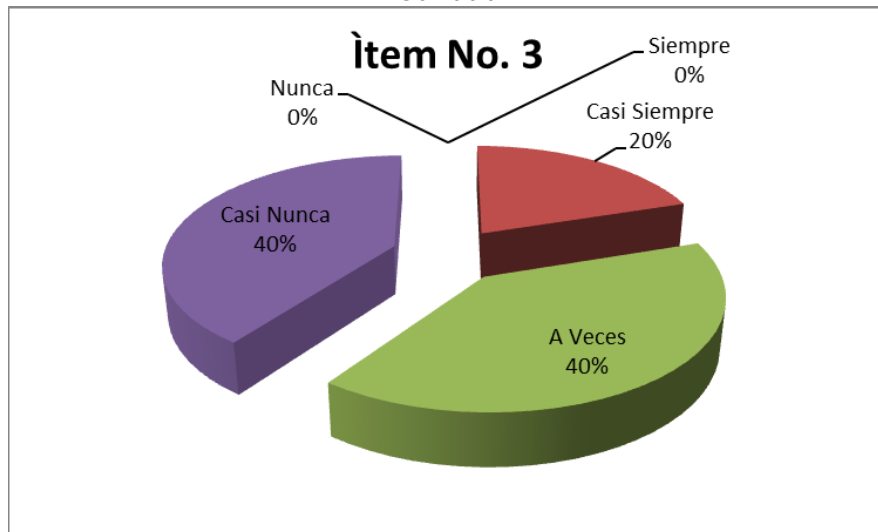
Alternativa de Respuesta	Ítem No. 3		Ítem No. 4	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Siempre	0	0%	01	20%
Casi Siempre	01	20%	01	20%
A Veces	02	40%	03	60%
Casi Nunca	02	40%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>2,80</b>		<b>3,60</b>	
<b>Media Aritmética del Indicador</b>	<b>3,20</b>			

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

Para el ítem No. 3, “El sistema de costos de calidad implantado por la entidad, suministra información precisa de acuerdo a las características de la empresa”, un 20% de las personas abordadas señaló que “Casi siempre” se presenta esta realidad en la empresa, controversialmente las opciones de respuestas de “A Veces” y “Casi Nunca” obtuvieron un número representativo de respuestas equivalentes al 40% para cada uno de los casos. Lo que hace ver que existe una pluralidad de opiniones en lo tocante a la precisión que debe desplegarse como característica del sistema de costos de calidad dentro de la empresa.

En el gráfico No. 3, se muestra la información que antecede de una forma dinámica y de fácil interpretación, tomando en consideración que el mismo se elabora con el propósito de darle objetividad al análisis de la situación planteada en el presente estudio.

**Gráfico No. 3**  
**Precisión de la información arrojada por el Sistema de Costos de Calidad**



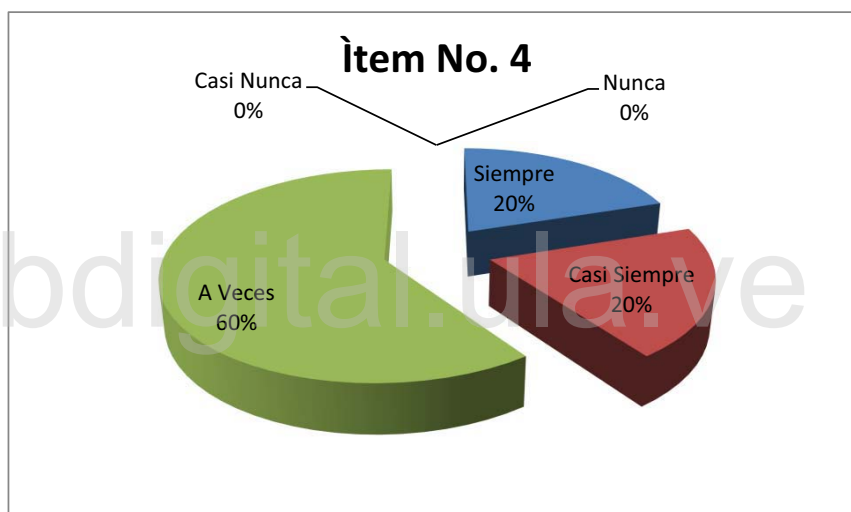
**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 2

Señala el ítem No. 4, “La revelación de los costos de calidad en los estados financieros, se hace con el propósito de mostrar datos precisos sobre los productos ofrecidos por la empresa”, para lo que 20% de los informantes clave manifestaron en que “Siempre” se ostentaba esta realidad en la empresa, consecuentemente, otro 20% de los mismos señaló que “Casi Siempre” y para concluir un 60% representativo de la mayoría de los mismos sostuvo que este efecto sucedía solo “A Veces”.

Los datos recaudados sobre el ítem No. 4, son mostrados en el gráfico No. 4, con el objetivo de servir de complemento a la Tabla no. 2 que le antecede, de esta manera facilitar el proceso de análisis estadístico de la información recolectada de los cuatro gerentes y el director involucrado en el proceso de toma de decisiones de la empresa tomada en este estudio como unidad de análisis. En tal sentido, se puede afirmar que el sistema de costos

de calidad llevado por la empresa, es utilizado en ocasiones para mostrar datos precisos sobre los productos ofrecidos por la misma, lo que puede significar que en la organización la toma de decisiones esta influenciada por información financiera del producto, presentada de forma relativamente engorrosa lo que puede ocasionar un retardo en la misma.

**Gráfico No. 4**  
**Precisión de la información de los costos originados por los productos ofrecidos**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 2

Como consecuencia del análisis de los resultados, sobre el tema de precisión como indicador para lograr identificar las características que presenta el sistema de costos de calidad en la empresa Pollo Sabroso, C.A., los resultados obtenidos en la investigación se miden con un promedio en la respuesta de 3,20, ubicándolo en una categoría de análisis de Media, por lo que el efecto se encuentra medianamente en acuerdo con los supuestos teóricos establecidos por Dávila y Gómez (1994), ya que los mismos argumentan que un sistema de costos de calidad se implementa de acuerdo

a las características del producto que se fabrica o del servicio principal que se presta, tomando en cuenta la complejidad del proceso de fabricación.

**Tabla No. 3.**  
**Determinación como Característica del Sistema de Costos de Calidad**

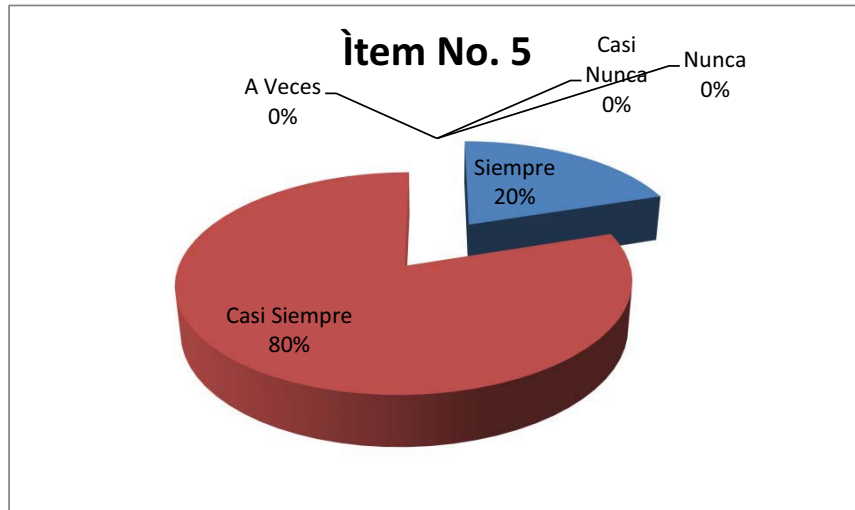
Alternativa de Respuesta	Ítem No. 5		Ítem No. 6	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Siempre	01	20%	0	0%
Casi Siempre	04	80%	01	20%
A Veces	0	0%	01	20%
Casi Nunca	0	0%	03	60%
Nunca	0	0%	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>4,20</b>		<b>2,60</b>	
<b>Media Aritmética del Indicador</b>	<b>3,40</b>			

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

“La presentación de los costos de calidad se hace con el fin de servir de herramienta para determinar monetariamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua de la calidad”, la anterior afirmación es el supuesto establecido en el ítem No. 5 del instrumento de recolección de datos aplicado por la investigadora a la empresa objeto de estudio, para lo cual, un 80% de las personas involucradas en la toma de decisiones de la compañía sostuvo que esta condición se presentaba “Casi Siempre”, por su parte un restante 20% de los mismos sostuvo que “Siempre”.

En el gráfico No. 5, se muestra complementariamente la información contenida en la tabla no. 3, relativa a los datos recolectados de la realidad sobre el ítem No. 5.

**Gráfico No. 5**  
**Determinación monetaria de los resultados de la mejora continua de la calidad**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 3

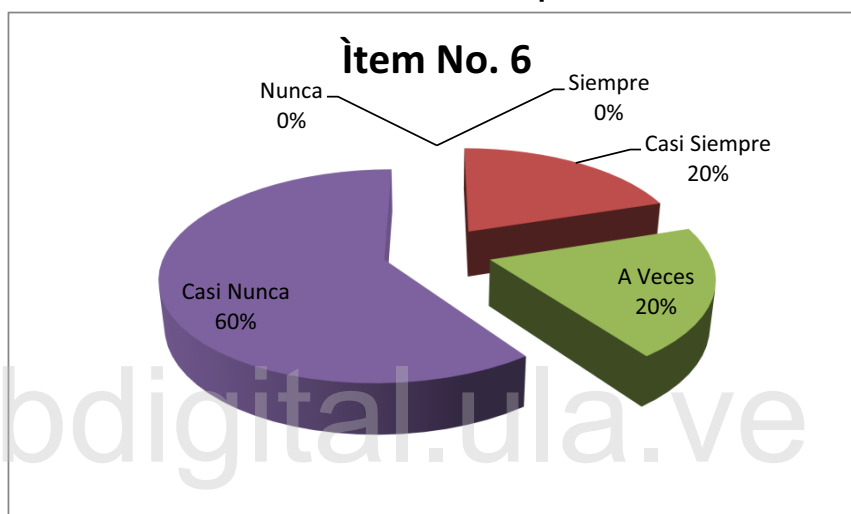
Sobre el ítem No. 6; “Al evaluar los costos de calidad se puede determinar los resultados financieros de la empresa”, una mayoría del 60% de los informantes clave expuso que “Casi Nunca” se presentaba esta situación en la empresa, al mismo tiempo el restante 40% de los mismos, estratificaba su opinión entre “A Veces” y “Casi Siempre” en un porcentaje de 20% para cada uno de los casos. (Ver el Gráfico No. 6).

Discutiendo la situación evidenciada en el indicador “determinación”, se puede prestar atención en los lineamientos establecidos por Dale y Punkett (1993), los cuales sostienen que las compañías que resumen sus costos de calidad desarrollan sus sistemas como un aspecto más de la recopilación de información relacionada con la calidad, con el propósito de determinar el desempeño de la misma. Dicho planteamiento se puede considerar para establecer el análisis de la situación evidenciada en la empresa Pollo Sabroso, C.A. en la cual arroja una media aritmética global de

4,40, lo que equivale a una aplicación Media de esta característica en los costos de calidad en la empresa.

**Gráfico No. 6**

**Evaluación de los costos de calidad para determinar los resultados financieros de la empresa**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 3

Para dar respuesta al ítem No. 7, 40% afirma que “Siempre”, “el sistema de costos de calidad proporciona a la empresa un control sobre las tendencias de los costos” por su parte otro 40% de los mismos argumenta que “A Veces” y finalmente una minoría representativa del 20% de los mismos estuvo de acuerdo con “Casi Siempre” se presenta esta situación en la sociedad.

Con base en las respuestas obtenidas, se calculó una media aritmética para el ítem No. 7 de 4,00, dicho promedio en comparación con el baremo de análisis de datos se presenta en una categoría Alta, por lo cual, tomando en consideración la premisa del ítem en cuestión se pudiera afirmar que en la empresa el control es una característica que tiene el sistema de



costos de calidad, como consecuencia, la información financiera de los costos son analizados, registrados y resumidos con el objeto de controlar la información financiera de la entidad. Seguidamente se muestra la tabla No. 4, referida a la distribución de frecuencia del indicador “control”.

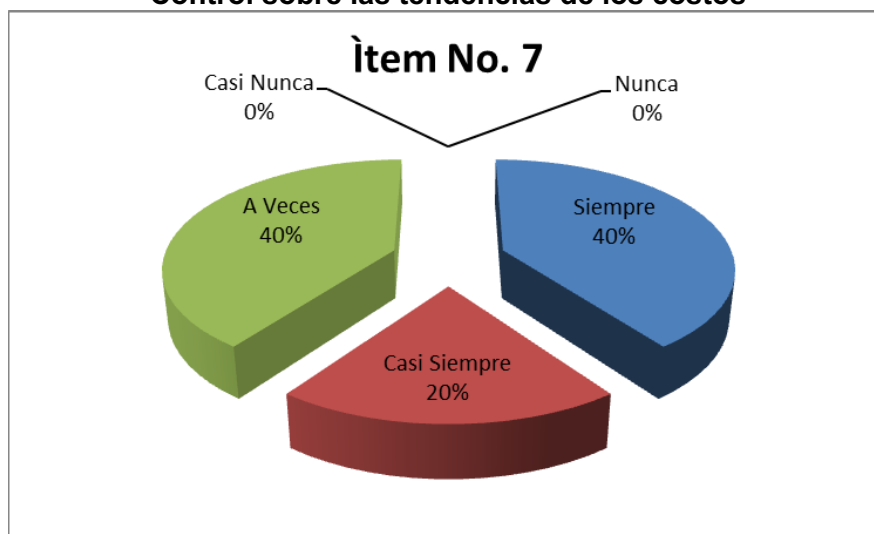
**Tabla No. 4.**  
**Control como Característica del Sistema de Costos de Calidad**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 7		Ítem No. 8	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Siempre	02	40%	02	40%
Casi Siempre	01	20%	01	20%
A Veces	02	40%	02	40%
Casi Nunca	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>4,00</b>		<b>4,00</b>	
<b>Media Aritmética del Indicador</b>	<b>4,00</b>			

Fuente: Instrumento aplicado por el Investigador

**Gráfico No. 7**

**Control sobre las tendencias de los costos**



Fuente: Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 4

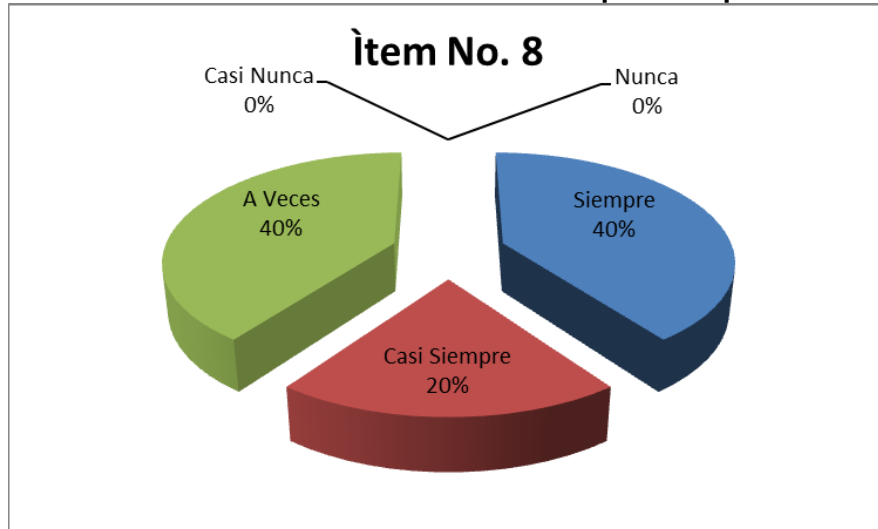
Para evaluar la información de los costos de calidad en la empresa, se obtuvo información que los mismos muestran datos relevantes sobre la tendencia de los mismos, con el propósito de evaluar la rentabilidad de las operaciones y enfocar la organización en actividades de mejora continua. Tal como se evidencia en el gráfico No 7 que antecede.

Analizando la información recogida para el ítem No 8 del instrumento de recolección de datos utilizado en la presente investigación, el 40% de los gerentes entrevistados manifestó que “Siempre” la información suministrada por el sistema de información contable basado en la calidad de los productos, permite establecer el debido control sobre los costos incurridos en el proceso productivo, por su parte igual porcentaje afirmó “A Veces” se evidencia esta situación en la empresa. Consecuentemente el 20% restante sostuvo que “Casi Siempre”, se consideraba esta hipótesis en los acontecimientos de la compañía. Ver el gráfico No. 8, para confirmar estas respuestas.

Uno de los principales factores que incide en el proceso de toma de decisiones en una empresa, son los mecanismos de control aplicado a los aspectos financieros de la entidad, los cuales servirán de sustento a la tan delicada toma de decisiones, por tal razón en la empresa objeto de análisis, se abordó a los gerentes involucrados en el proceso sobre la calidad de los controles existentes, en este caso haciendo énfasis en el control como característica que debe presentar el sistema de costos de calidad, a fin de identificar si el mismo está presente o no en el referido sistema para el análisis de su competencia en las decisiones.

Por tal razón, los sujetos informantes del presente estudio aportaron datos enfatizando en que el control está altamente presente en la empresa, lo que equivale a una media aritmética de 4,00 en el baremo de análisis de datos. Dicha información puede ser sustentada con lo establecido por Dale y Punkett (1993), que sostienen; “los costos son la base para elaborar los presupuestos, y, por consiguiente, controlar los gastos”.

**Gráfico No. 8**  
**Control sobre los costos incurridos en el proceso productivo**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 4

El indicador confidencialidad fue abordado con dos premisas, representadas por los ítems No. 9 y 10, los cuales señalan; “la transmisión del reporte de los costos de calidad es exclusivo para las personas que pueden proponer acciones para mejorar los procesos realizados” y “la información referente a los costos de calidad es analizada por personas que conocen el origen de tales datos”, respectivamente, dichas afirmaciones mostraban unas condiciones de respuestas que variaban desde Siempre hasta Nunca, en tal sentido, los sujetos informantes respondieron en función de la frecuencia con que se presentaban estas situaciones dentro de la empresa.

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de datos son resumidos en la tabla No. 5, donde se muestra la frecuencia absoluta, referida al número de veces que se repite cada respuesta entre los informantes y la frecuencia relativa, que indica el

porcentaje representativo de cada respuesta en relación al total de casos válidos.

En lo tocante al ítem No. 9, referido a “la transmisión del reporte de los costos de calidad es exclusivo para las personas que pueden proponer acciones para mejorar los procesos realizados”, el 100% de los abordados están convencidos que esta situación se presenta “siempre” dentro de la empresa. (Observe la Tabla No. 5)

**Tabla No. 5.**  
**Confidencialidad como Característica del Sistema de Costos de Calidad**

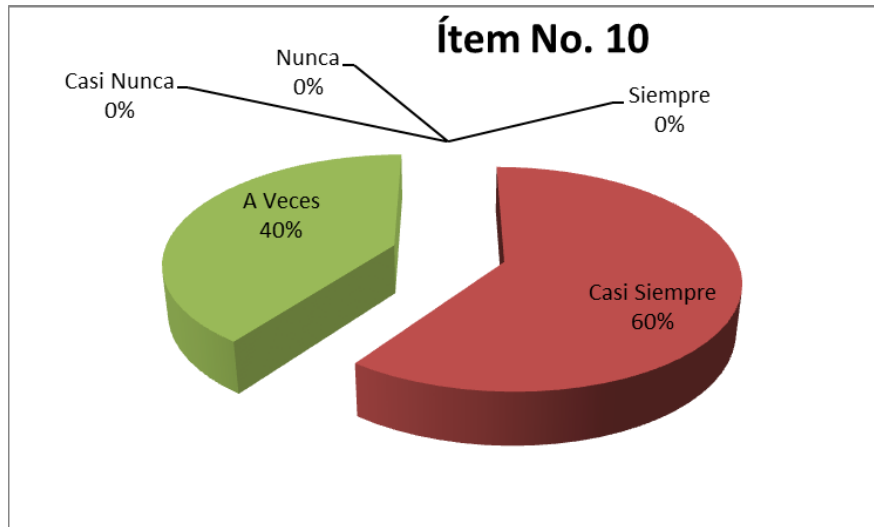
Alternativa de Respuesta	Ítem No. 9		Ítem No. 10	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Siempre	05	100%	0	0%
Casi Siempre	0	0%	03	60%
A Veces	0	0%	02	40%
Casi Nunca	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>5,00</b>		<b>3,60</b>	
<b>Media Aritmética del Indicador</b>	<b>4,30</b>			

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

Para el ítem No. 10, el 60% de los informantes clave sostuvieron que “Casi siempre” “la información referente a los costos de calidad es analizada por personas que conocen el origen de tales datos”, por su parte el restante 40% de los mismos afirmó que esto solo sucedía “a veces”. Esta información arroja una media aritmética para el ítem de 3,60 con una relación Alta.

El gráfico No. 9, se muestra en forma de pastel el porcentaje representativo de cada una de las respuestas obtenidas de los gerentes y el director involucrado en Pollo Sabroso, C.A. en el proceso de toma de decisiones.

**Gráfico No. 9**  
**Confidencialidad de los datos del Sistema de Costos de Calidad**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 5

Analizando la situación evidencia en función del indicador “confidencialidad”, la investigadora parte del análisis realizado en base a los datos recogidos donde se encuentra una media aritmética equivalente a 4,30, la cual se ubica en la categoría Muy alta, por lo cual una de las características mas claras que presenta el sistema de costos de calidad en la empresa objeto de análisis es la confidencialidad de los datos suministrados por el mismo.

Para dar por concluido la identificación de las características que presenta el sistema de costos de calidad en la empresa Pollo Sabroso, CA., se tomó como base la información referente el promedio de respuestas de cada uno de los indicadores que los componen, estratificando la situación en orden de importancia y de presencia de cada característica dentro de la empresa, en tal sentido, la confidencialidad, el control y la simplificación son las bases características sobre las cuales se sustenta el sistema de costos de calidad en la empresa, por su parte, la determinación y la precisión

necesitan ser evaluadas dentro de las citadas características ya que presentan debilidades en su presencia. Tal como se muestra en la tabla No. 6.

**Tabla No. 6**  
**Características del Sistema de Costos de Calidad**

<i>Indicador</i>	<i>Media Aritmética</i>	<i>Categoría para medir la presencia de estos dentro de la empresa</i>
Confidencialidad	4,30	Muy Alta
Control	4,00	Alta
Simplificación	3,50	Alta
Determinación	3,40	Media
Precisión	3,20	Media

**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos.

**II Parte.** Categorías del Sistema de Costos de Calidad.

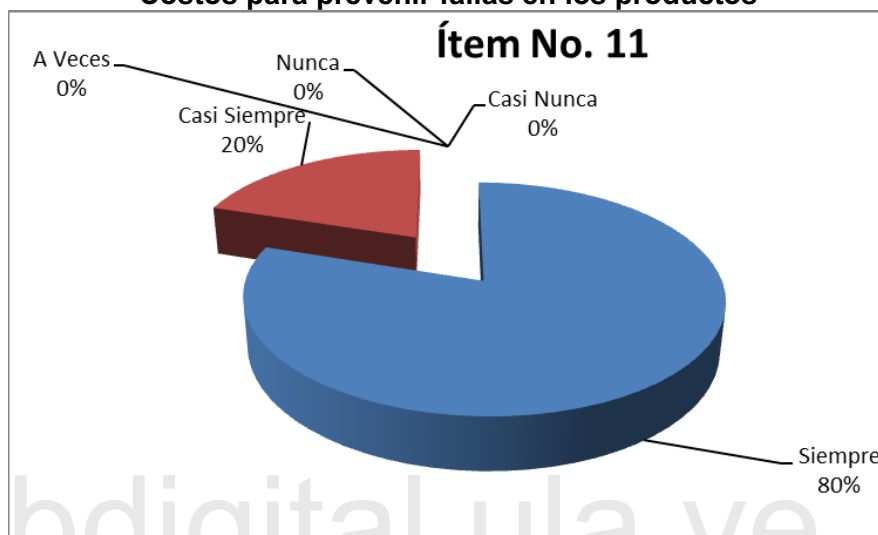
**Tabla No. 7**  
**Costos para prevenir fallas en los productos**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Ítem No. 11</b>	
	<b>F.A.</b>	<b>F.R. %</b>
Siempre	04	80%
Casi Siempre	01	20%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>4,80</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

Para el caso planteado en el ítem No. 7, “la empresa en aras de prevenir fallas en los productos vendidos, debe incurrir en costos evitando de esta manera defectos en la presentación de los mismos”, donde el 80% de las personas abordadas respondieron que siempre sucede esto, por otra parte un restante 20% argumenta que casi siempre. En el gráfico No. 10 se muestra esta información.

**Gráfico No. 10**  
**Costos para prevenir fallas en los productos**



Fuente: Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 7

**Tabla No. 8**  
**Origen de los costos para prevenir fallas**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 12	
	F.A.	F.R. %
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%
Otros.	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento aplicado por el Investigador

En una apreciación cualitativa para medir la presencia de los costos de prevención en la empresa Pollo Sabroso, C.A. se puede observar según los datos aportados por los sujetos informantes que 20% sostienen que los costos en los que incurre la empresa para prevenir fallas en el producto se

derivan de; ajustes de los procesos llevados a cabo así como de la revisión de la presentación del producto, el 80% restante afirma que estos se derivan solo de la revisión de la presentación del producto.

En tal sentido, comparando esta información con la obtenida en el ítem anterior donde se obtuvo un promedio en la respuestas de 4,80, incluyéndola en la categoría de análisis “Muy Alta”, se puede afirmar que los que los costos de calidad en la empresa objeto de análisis se derivan primordialmente de la revisión de la presentación del producto. Por lo cual se puede afirmar que los costos de prevención están presentes en el sistema de costos de calidad de la empresa en cuestión.

**Tabla No. 9**  
**Costos de Evaluación del producto**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 13	
	F.A.	F.R. %
Siempre	03	60%
Casi Siempre	02	40%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>4,60</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

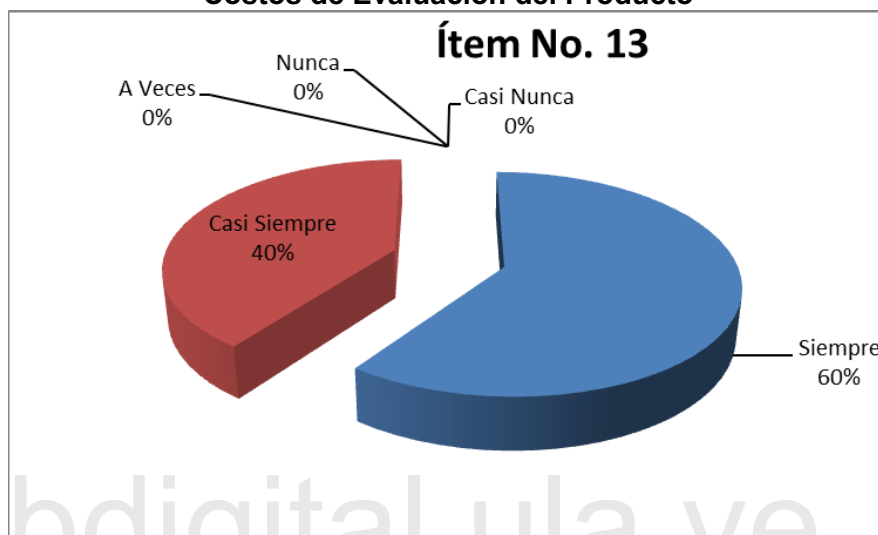
Con respecto al ítem No. 13, referido a “en la empresa se originan costos con el objeto de evaluar las imperfecciones en los productos para que estos se adapten a las especificaciones del cliente”, el 60% de los entrevistados afirmaron que “siempre” se originan este tipo de costos, por su parte el restante 40% sostuvieron que “casi siempre”.

Observando la situación desde la óptica estadística, los datos arrojaron una media aritmética del ítem de 4,60, ubicándose en el baremo de análisis de datos en una categoría muy alta, por lo cual los sujetos



informantes sostuvieron que la presencia de este tipo de costos en el sistema de costos de calidad es recurrentemente.

**Gráfico No. 11**  
**Costos de Evaluación del Producto**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 9

En lo que respecta al ítem No. 14, el 60% de los sujetos informantes sostuvieron que “el sistema de costos de calidad de la empresa muestra partidas derivadas de”; la inspección en el proceso productivo, por su parte el restante 40% aportaron datos afirmando que se muestran partidas derivadas de; la inspección en la recepción de la materia prima y en el proceso productivo, también del mismo se derivan partidas que engloban datos de la depreciación del equipo de prueba de la empresa. En la tabla No. 10 se muestra el resumen de la información obtenida por la investigadora.

Debido a esto, el ítem No. 14, sustenta lo argumentado en el ítem No. 13, de donde se obtuvo una información estadística del 4,60 en el promedio de respuestas, por lo cual en Pollo Sabroso, C.A. se evidencia la presencia de la categoría de costos de evaluación como sistemas de costos de calidad. Afirmación que se hace, al comparar las respuestas obtenidas con los

basamentos teóricos de Ruiz (2002), el cual señala que los costos de evaluación son desembolsos incurridos en la búsqueda y detección de imperfecciones en los productos que por una u otra razón no se apegaron a las especificaciones.

**Tabla No. 10**  
**Origen de los Costos de Evaluación del Producto**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 14	
	F.A.	F.R. %
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%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

Sobre el caso de la distinción de los costos por fallas en la empresa, se abordó a los informantes clave con dos ítem, en los cuales el No. 15 presenta una premisa cuyas opciones de respuestas en una escala Likert, consecuentemente en el ítem No. 16, se presenta una afirmación cuyas respuestas son fundamentos teóricos que proporcionan datos cualitativos para el análisis de la información.

**Tabla No. 11**  
**Costos por Fallas en los Productos**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 15	
	F.A.	F.R. %
Siempre	05	100%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>5</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

En el ítem No. 15, se evalúa entre los sujetos informantes sobre “una vez que se han detectado fallas en los productos, es necesario incurrir en costos tendientes a eliminar aquellas imperfecciones encontradas en los mismos”, donde el 100% estuvieron de acuerdo en que esto siempre sucede en la empresa.

**Tabla No. 12**  
**Origen de los Costos por Fallas en los Productos**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 16	
	F.A.	F.R. %
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%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

Evaluando la situación presentada se puede afirmar tomando en consideración las respuestas obtenidas, la presencia en la empresa de costos derivados por fallas internas y fallas externas, esto debido a que el 100% de los informantes manifestaron que al llevar un sistema de costos de calidad la empresa incurre en costos derivados de; realizar actividades tendientes a eliminar imperfecciones encontradas en los productos antes de entregarlos al cliente (fallas internas), así como, por devolución de los productos entregados por el cliente en ocasión de no cumplir los requerimientos básicos para su consumo (fallas externas).

Esta información concuerda con lo establecido por Campanella (1992) el cual señala que los costos por fallas son los resultantes de productos o servicios no conformes con los requisitos o las necesidades del cliente. Los costos de fallos se dividen en dos categorías; costos de fallos internos y costos de fallos externos.

**Tabla No. 13**  
**Categorías del Sistema de Costos de Calidad**

<i>Indicador</i>	<i>Media Aritmética</i>	<i>Categoría para medir la presencia de estos dentro de la empresa</i>
Costos por Fallas	5,00	Muy Alta
Costos de Prevención	4,80	Muy Alta
Costos de Evaluación	4,60	Muy Alta

**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos

En la tabla No. 13 que antecede, se muestra con información estadística la categorización del sistema de costos de calidad en la empresa Pollo Sabroso, C.A. 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.

**III Parte.** Proceso de Toma de Decisiones.

**Tabla No. 14**  
**Identificación del Problema en la Toma de Decisiones**

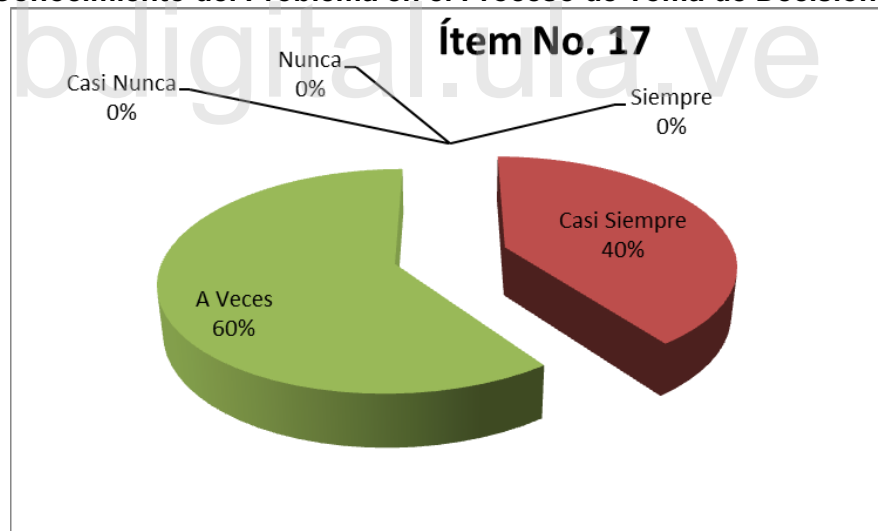
<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Ítem No. 17</b>		<b>Ítem No. 18</b>	
	<b>F.A.</b>	<b>F.R. %</b>	<b>F.A.</b>	<b>F.R. %</b>
Siempre	0	0%	0	0%
Casi Siempre	02	40%	01	20%
A Veces	03	60%	04	80%
Casi Nunca	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>				
<b>Media Aritmética del Indicador</b>				

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

“Las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones poseen el conocimiento suficiente para detectar la discrepancia entre el estado en que se encuentran las cosas y el estado que se desea”, la anterior premisa corresponde al planteamiento del ítem No. 17, para lo cual los involucrados en el proceso de toma de decisiones en la empresa Pollo Sabroso, C.A., respondieron 60% que “A Veces” sucede esta situación en la empresa, sin embargo, el restante 40% enfatizaron que esta situación se presentaba “Casi Siempre”. En función de las respuestas obtenidas se obtuvo una media aritmética equivalente a 3,40, ubicando este promedio en la categoría de Media en el baremo de análisis de datos.

**Gráfico No. 12**

**Conocimiento del Problema en el Proceso de Toma de Decisiones**

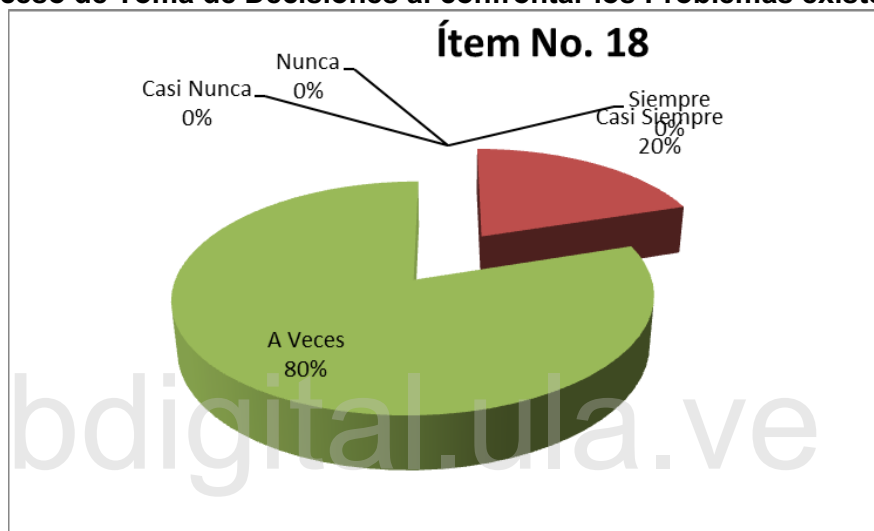


**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 14

En lo tocante al ítem No. 18, los sujetos informantes fueron abordados con la afirmación siguiente; “En el proceso de toma de decisiones, las personas involucradas han confrontado previamente la situación existente

y la que se quiere encontrar”, a lo que estos respondieron 80% “A Veces”, y 20% “Casi Siempre”, arrojando una media aritmética para el ítem de 3,20 encontrándose en una categoría Media.

**Gráfico No. 13**  
**Proceso de Toma de Decisiones al confrontar los Problemas existentes**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 14

Tomando en consideración el indicador estudiado en este caso “Identificación del problema”, los sujetos informantes manifestaron a través del instrumento de recolección de datos su opinión sobre cada una de las premisas planteadas en el mismos, de cuyos resultados se obtuvieron datos que tabulados de una manera estadística se obtuvo una media aritmética de 3,30, cuya categoría de representación en el baremo de análisis de datos es “Media”, por lo cual se puede considerar que los lineamientos teóricos establecidos por diversos autores sobre la toma de decisiones son aplicados por la empresa medianamente.

Al respecto de la toma de decisiones, Robbins (2004), señala que el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, o

más específicamente, una discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Este concepto es aplicado por la empresa a mediana escala.

**Tabla No. 15**  
**Identificación de Alternativas**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 19		Ítem No. 20	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Siempre	02	40%	01	20%
Casi Siempre	03	60%	02	40%
A Veces	0	0%	02	40%
Casi Nunca	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>4,40</b>		<b>3,80</b>	
<b>Media Aritmética del Indicador</b>	<b>4,10</b>			

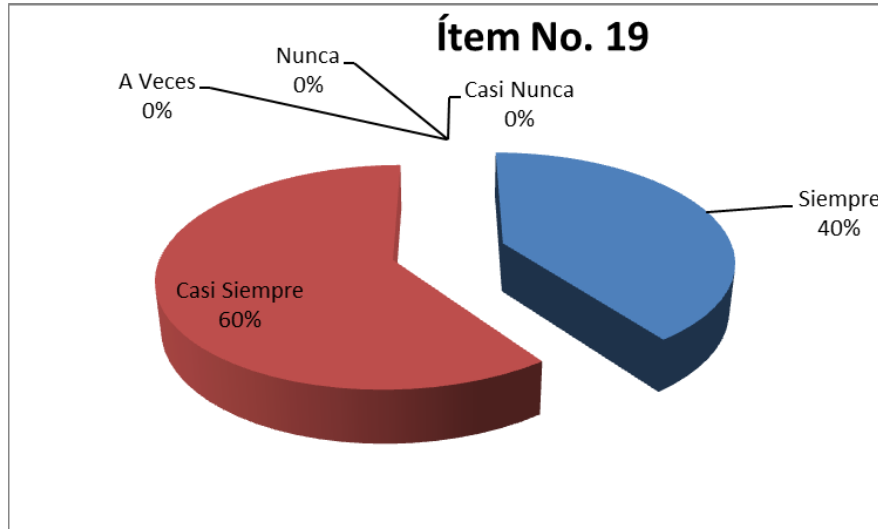
**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

El ítem No. 19, obtuvo un porcentaje de respuesta de 40% “Siempre” se aplica dentro de la empresa la afirmación “Una vez identificado el problema, las personas involucradas en la toma de decisiones, presentan más de una solución al mismo”, por otra parte el representativo del 60% señalaron que esto sucede “Casi Siempre”.

Para el caso del ítem No. 20; “La presentación de alternativas de soluciones a los problemas mostrados en la empresa se hace analizando diferentes escenarios con los problemas identificados”, para lo que los informantes clave respondieron 20% “Siempre” sucede esto en la toma de decisiones de la empresa, por su parte, 40% manifestaron que “casi siempre” y el restante 40% se ubicaron en “A veces”.

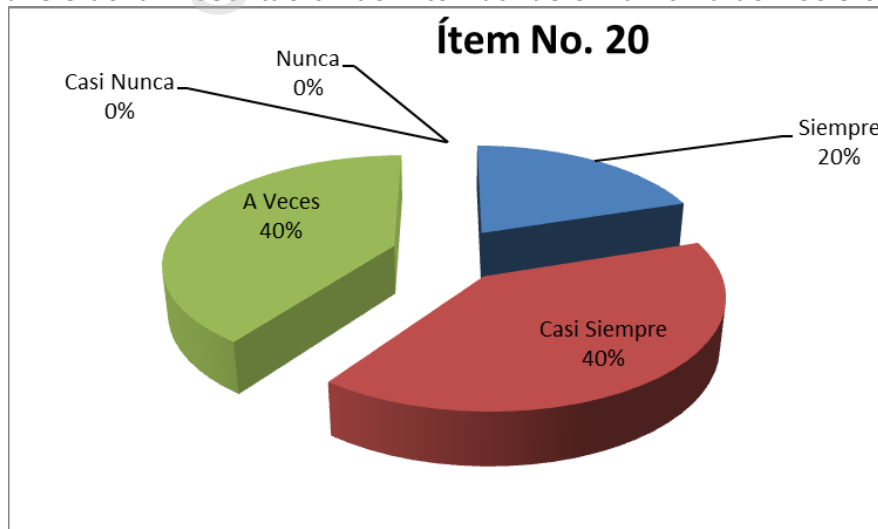
En los gráficos que se muestran a continuación se detalla lo referente a los ítems No. 19 y 20 respectivamente.

**Gráfico No. 14**  
**Presentación de Alternativas en la Toma de Decisiones**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 15

**Gráfico No. 15**  
**Análisis de la Presentación de Alternativas en la Toma de Decisiones**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 15

En lo relativo al punto del indicador referido a la Identificación de Alternativas en el proceso de toma de decisiones de la empresa Pollo



Sabroso, C.A., se obtuvo un promedio en las respuestas obtenidas de los sujetos informantes de 4,10, lo que representa que este proceso se sigue de una manera “alta”, es decir, en el proceso de toma de decisiones en un nivel gerencial se toman en cuenta diferentes alternativas y se sigue cotidianamente una evaluación de diferentes escenarios antes de seleccionar la mejor alternativa.

**Tabla No. 16**  
**Factores que inciden en la selección de alternativas en la Toma de Decisiones**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 21	
	F.A.	F.R. %
La inventiva presentada por la alternativa ante el problema identificado	0	0%
La investigación de sucesos generados por actividades relacionadas	03	60%
Aplicación del sentido común a la hora de escoger una alternativa	0	0%
Todas las Anteriores	02	40%
Ninguna de las Anteriores	0	0%
Otros	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

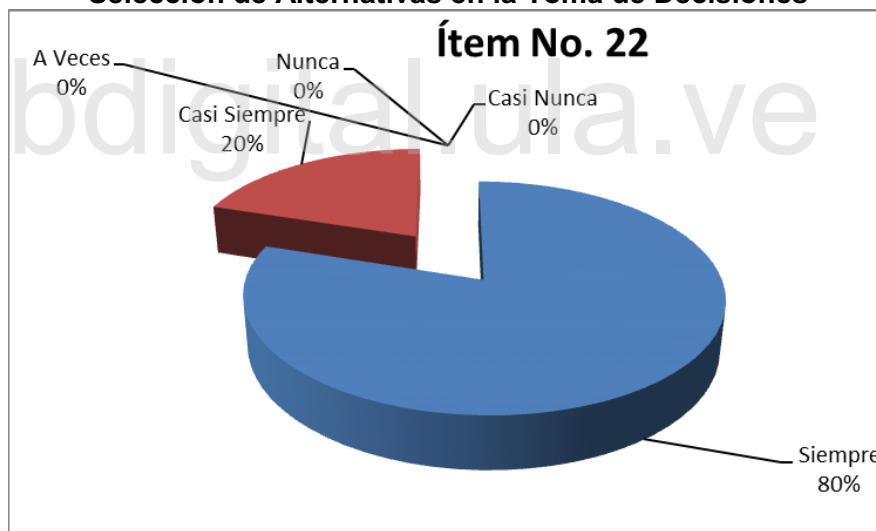
Para el ítem No. 21, las respuesta obtenidas fueron en función de datos teóricos con el propósito de evaluar aspectos cualitativos presentes en el proceso de toma de decisiones de la empresa objeto de estudio, el caso del ítem en cuestión expone; “ante las alternativas de solución de un problema planteado en la empresa se toma las decisiones en función de”, a lo que el 40% de los entrevistados respondieron que se toma en cuenta; la inventiva presentada por la alternativa ante el problema identificado, la investigación de sucesos generados por actividades relacionadas y la aplicación del sentido común a la hora de escoger una alternativa, mientras que el 60% restante expusieron solo se toma en cuenta la investigación de sucesos generados por actividades relacionadas.

**Tabla No. 17**  
**Selección de Alternativas en la Toma de Decisiones**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 22	
	F.A.	F.R. %
Siempre	04	80%
Casi Siempre	01	20%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>4,80</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

**Gráfico No. 16**  
**Selección de Alternativas en la Toma de Decisiones**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 17

Para el ítem No. 22, “La selección de alternativas ante un suceso problemático se hace con un sentido crítico para escoger la mejor opción a la situación planteada”, donde las personas entrevistadas respondieron 80%

que “siempre” se presenta esta situación en la empresa, por su parte la parte del 20% argumentaron que esto se hace de esta manera “casi siempre”.

Como consecuencia, analizando la información recolectada por los ítems 21 y 22 respectivamente, se puede asegurar que en la empresa objeto de análisis, la selección de alternativas en el proceso de toma de decisiones se hace de una manera “muy alta”, es decir, la selección de alternativas representa un asunto serio para la empresa y es manejada con especial cuidado en miras de tomar la decisión más factible para solventar el problema planteado por cada uno de los casos.

**Tabla No. 18**  
**Evaluación de Resultados**

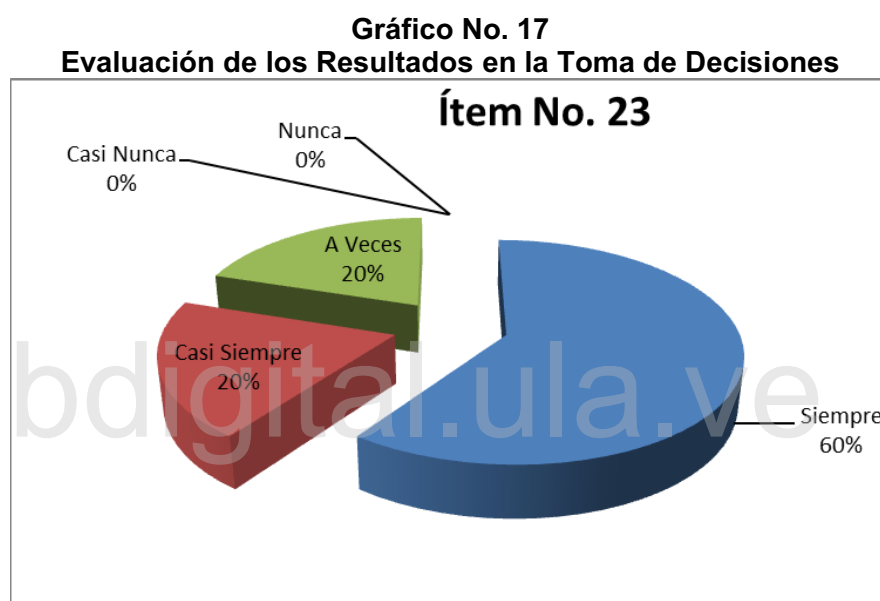
Alternativa de Respuesta	Ítem No. 23		Ítem No. 24	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Siempre	03	60%	0	0%
Casi Siempre	01	20%	02	40%
A Veces	01	20%	03	60%
Casi Nunca	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>4,40</b>		<b>3,40</b>	
<b>Media Aritmética del Indicador</b>	<b>3,90</b>			

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

En lo tocante a la evaluación de resultados dentro de la empresa, los sujetos involucrados en la toma de decisiones fueron abordados con los ítems No. 23 y 24, donde los mismos exponían los siguientes preceptos; “una vez seleccionada la alternativa para solventar un problema, las personas involucradas en la toma de decisiones juzgan los resultados de la decisión para verificar si será corregido el problema” y “una vez determinadas las alternativas que correspondan, la persona que toma la decisión es guiada por los objetivos previamente establecidos para la evaluación de los resultados”, respectivamente, a lo que ellos respondieron 60% que “siempre” se juzgan

los resultados de la decisión para verificar si será corregido el problema, por su parte, un representativo 20% alude que esto sucede “casi siempre” y el restante 20% esta convencido que dicha situación se presenta “a veces”.

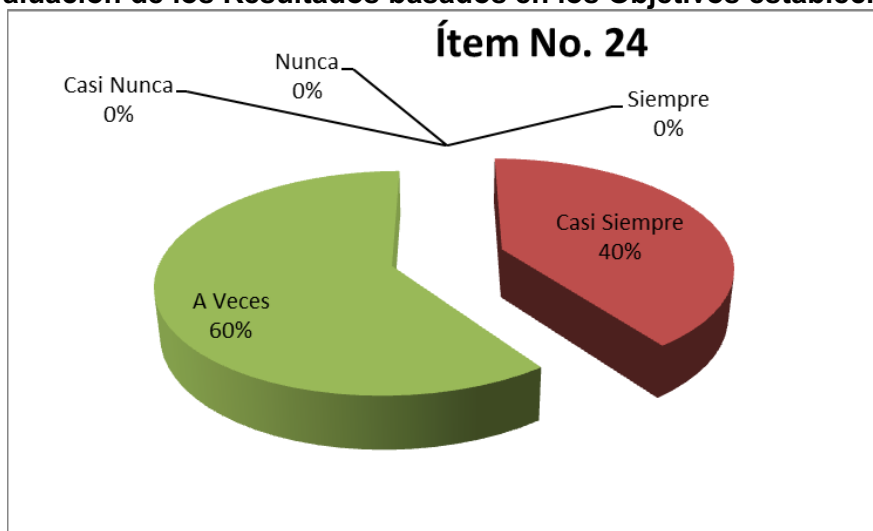
En el gráfico No 17, se muestra en forma de pastel la información que antecede.



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 18

Consecuentemente, en relación al ítem No. 24, los sujetos informantes 60% señalaron que la persona que toma la decisión es guiada por los objetivos previamente establecidos para la evaluación de los resultados, sin embargo, un 20% de ellos afirmaron que “Casi siempre” sucede esta situación y finalizando un 20% restante argumenta que solo algunas veces sucede esto en la empresa. Observe el gráfico No. 18 para evaluar esta situación.

**Gráfico No. 18**  
**Evaluación de los Resultados basados en los Objetivos establecidos**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 18

Conociendo la evaluación de resultados llevado por la empresa Pollo Sabroso, C.A. en el proceso seguido para tomar decisiones, la sociedad mercantil presta “alta” importancia a este paso, tal como lo indica la media aritmética del indicador de 3,90, calculada en función de los datos recolectados entre los sujetos informantes, lo que quiere decir que la compañía esta de acuerdo con lo establecido por las teorías existentes sobre el tema.

Para efectos de establecer la comparación del caso de estudio analizado con anterioridad se puede citar al autor Robbins (2004), ya que este explica que el último paso, en el proceso de toma de decisiones juzga el resultado de la decisión para verificar si será corregido el problema, en tal sentido, con los resultados de la investigación se pudo conocer que se presta especial cuidado en esta evaluación de los resultados lo que hace a la toma

de decisiones objetiva desde el punto de vista del análisis y seguimiento del problema.

**Tabla No. 19**  
**Proceso de Toma de Decisiones**

<i>Indicador</i>	<i>Media Aritmética</i>	<i>Categoría para medir la presencia de estos dentro de la empresa</i>
Selección de Alternativas	4,80	Muy Alta
Identificación de Alternativas	4,10	Alta
Evaluación de Resultados	3,90	Alta
Identificación del Problema	3,30	Media

**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos

Una vez analizadas las respuestas obtenidas para cada uno de los ítems planteados en el instrumento de recolección de datos, se puede conocer que dentro de la empresa objeto de análisis se lleva a cabo un proceso de toma de decisiones complejas de acuerdo a lo establecido por Jerez (2005), el cual opina sobre las decisiones complejas que son aquellas decisiones cuya importancia obliga a los directivos a tomarse el tiempo necesario para decidir sistemáticamente. Sin embargo, el tiempo para decidir puede extenderse más de lo planeado.

La afirmación que antecede se basa en la información recolectada en las entrevistas practicadas por la investigadora, donde se logró conocer que la empresa presta especial atención en la identificación y selección de alternativas más que en la identificación del problema y la evaluación de los resultados esperados.

**IV Parte.** Ventajas del Sistema de Costos de Calidad para el proceso de Toma de Decisiones.

**Tabla No. 20**  
**Unificación como Ventaja del Sistema de Costos de Calidad**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 25	
	F.A.	F.R. %
Unificar criterios en la clasificación de las erogaciones	0	0%
Emprender acciones de mejora continua en la organización	0	0%
Identificar claramente los costos	03	60%
Todas las Anteriores	02	40%
Ninguna de las Anteriores	0	0%
Otros	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

En lo relativo a la unificación, los sujetos informantes fueron abordados con los ítems No. 25 y 26, en tal sentido, para el ítem No. 25, respondieron en un 60% que el sistema de costos de calidad llevado por la empresa permite a la misma “identificar claramente los costos”, al mismo tiempo un representativo 40%, señalaron que el mencionado sistema permite; unificar criterios en la clasificación de las erogaciones, emprender acciones de mejora continua en la organización, así como identificar claramente los costos.

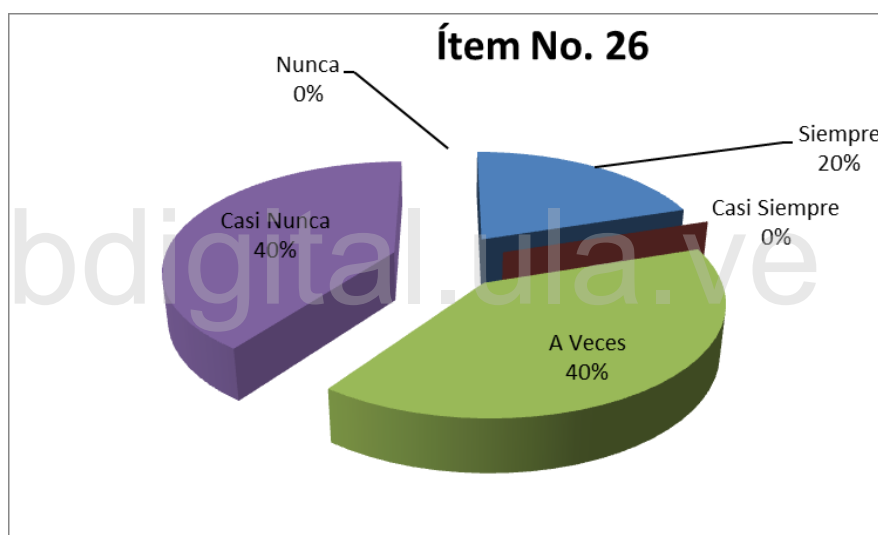
**Tabla No. 21**  
**Unificación de las Acciones Administrativas para sistematizar los logros**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 26	
	F.A.	F.R. %
Siempre	01	20%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	02	40%
Casi Nunca	02	40%
Nunca	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>3,00</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

El ítem No. 26, abordó; “el sistema de costos de calidad para la empresa permite la unificación de las acciones administrativas sistematizando los logros”, donde los gerentes respondieron 20% que “siempre”, seguidamente de un 40% “a veces” y por último el restante 40% señaló que “casi nunca” este sistema permite la unificación.

**Gráfico No. 19**  
**Unificación de las Acciones Administrativas para sistematizar los logros**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 21

Para concluir, la unificación como ventaja del sistema de costos de calidad para la toma de decisiones de la empresa Pollo Sabroso, C.A. representa una media aritmética de 3,00, ubicándose en una categoría de Media. Tomando en cuenta esta información se puede sostener con base en recolección de datos que la Unificación es mediana una de las ventajas que presenta el estudiado sistema para la empresa, en resistencia a lo que establece Dávila y Gómez (1994), los cuales objetan que el sistema de



costos de calidad permite identificar todas las erogaciones y las acciones de mejora de una empresa e integrarlas en una herramienta administrativa que los analiza en función de un término común, el valor monetario del costo o del ahorro.

**Tabla No. 22**  
**Recaudación de Erogaciones**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 27	
	F.A.	F.R. %
Recabar información acerca de las erogaciones	03	60%
Cuantificar las operaciones monetariamente	0	0%
Jerarquizar el impacto de las erogaciones	01	20%
Todas las Anteriores	01	20%
Ninguna de las Anteriores	0	0%
Otros	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

Sobre la pregunta formulada en el ítem No. 27; “el sistema de costos de calidad llevado por la empresa facilita”, las personas clave para la toma de decisiones respondieron 60% que facilita recabar información acerca de las erogaciones, por su parte un 20% divide su opinión en que permite jerarquizar el impacto de las erogaciones, y un restante 20% manifestaron que facilita; recabar información acerca de las erogaciones, cuantificar las operaciones monetariamente, así como jerarquizar el impacto de las erogaciones.

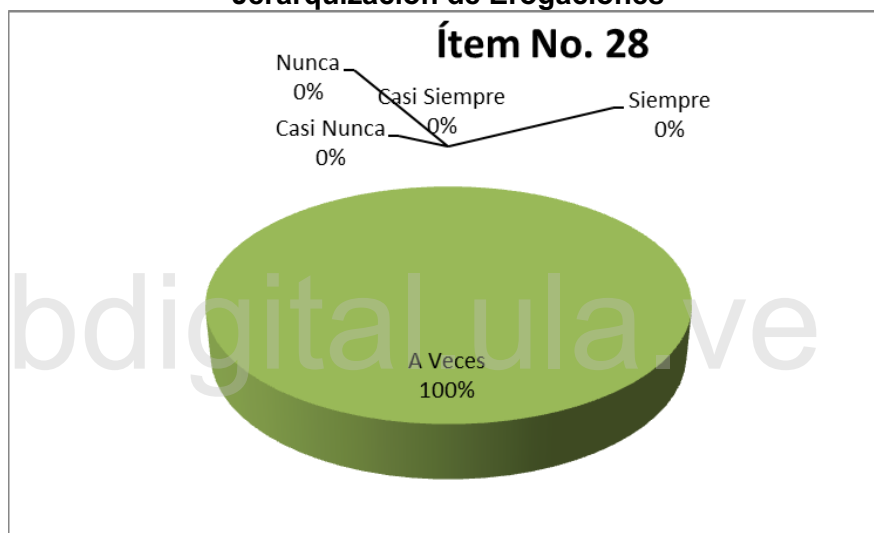
**Tabla No. 23**  
**Jerarquización de las Erogaciones**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 28	
	F.A.	F.R. %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	05	100%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>3,00</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

El ítem No. 28 expone; el sistema de costos facilita a la alta gerencia la jerarquización de los mismos para mejoras de la calidad, a lo que los sujetos entrevistados estuvieron absolutamente de acuerdo en que “a veces” este sistema facilita la jerarquización de los costos en miras a mejorar la calidad de los productos ofrecidos por la empresa.

**Gráfico No. 20**  
**Jerarquización de Erogaciones**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 23

Sobre el tema de jerarquización de erogaciones, Dávila y Gómez (1994), exponen que el sistema de costos de calidad facilita el recabar información acerca de las erogaciones, el cuantificarlas monetariamente y el jerarquizar su impacto, resaltando su relevancia en cuanto al total de los importes, de tal manera que facilita a la alta dirección la decisión y la programación de acciones sistematizadas de mejora para reducirlas y/o eliminarlas. Contrastando esta teoría con la realidad encontrada en la empresa Pollo Sabroso, C.A.se logró evidenciar que la jerarquización de las

erogaciones es medianamente una ventaja que presenta el sistema de costos de calidad para la empresa.

**Tabla No. 24**  
**Soporte económico para las Decisiones**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 29	
	F.A.	F.R. %
Siempre	01	20%
Casi Siempre	02	40%
A Veces	02	40%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>3,80</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

En lo relativo al ítem no. 29, “Los reportes de costos de calidad suministrados a la alta gerencia se hacen con el fin de fomentar una visión completa de lo que la falta de calidad cuesta a la empresa”, los sujetos abordados respondieron; 20% “siempre, 40% “casi siempre” y el restante 40% “a veces”. Arrojando una media aritmética de 3,80 ubicándose en una categoría de “Alta” dentro del baremo de análisis de datos utilizado en el presente estudio. Ver el Gráfico No. 21, para complementar la información descrita anteriormente.

**Tabla No. 25**  
**Periodicidad de los Reportes que sustentan la Toma de Decisiones**

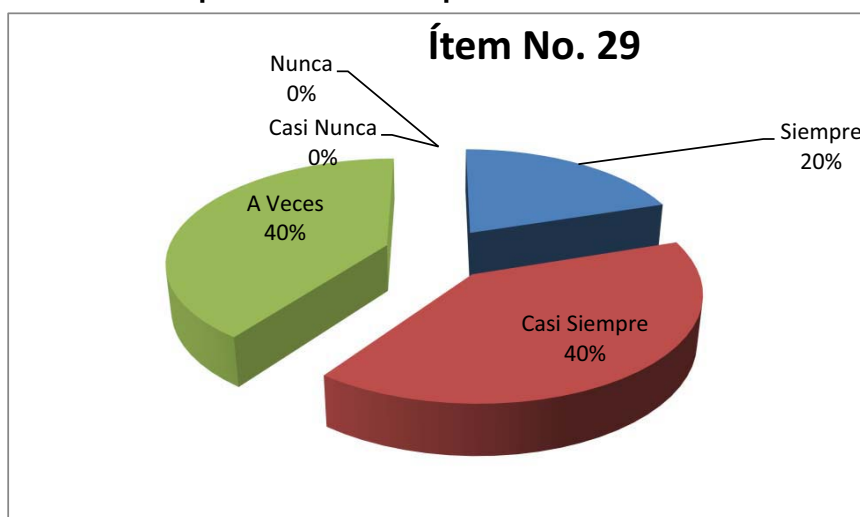
Alternativa de Respuesta	Ítem No. 30	
	F.A.	F.R. %
Diaria	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	05	100%
Ninguna de las Anteriores	0	0%
Otros	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>5,00</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

En el ítem No. 30, se abordan a los sujetos informantes sobre “los reportes arrojados por el sistema de costos de calidad, se hacen de forma”, el 100% de las personas entrevistadas respondieron que este tipo de reportes son elaborados en la empresa mensualmente.

En tal sentido, tomando en consideración los resultados que anteceden, se puede afirmar que la empresa esta de acuerdo con las pautas establecidas en la teorías expuestas por Dávila y Gómez (1994) los cuales en materia de soporte económico, exponen que una vez procesada y cuantificada la información, mediante el sistema de costos de calidad se presentan a la alta dirección los reportes de erogaciones a fin de que la misma tenga una visión completa de lo que la falta de calidad cuesta a la empresa. Dichos reportes se hacen en la frecuencia requerida, generalmente cada mes, a fin de soportar las decisiones de la alta dirección y la implementación de las acciones de mejora.

**Gráfico No. 21**  
**Soporte económico para las Decisiones**



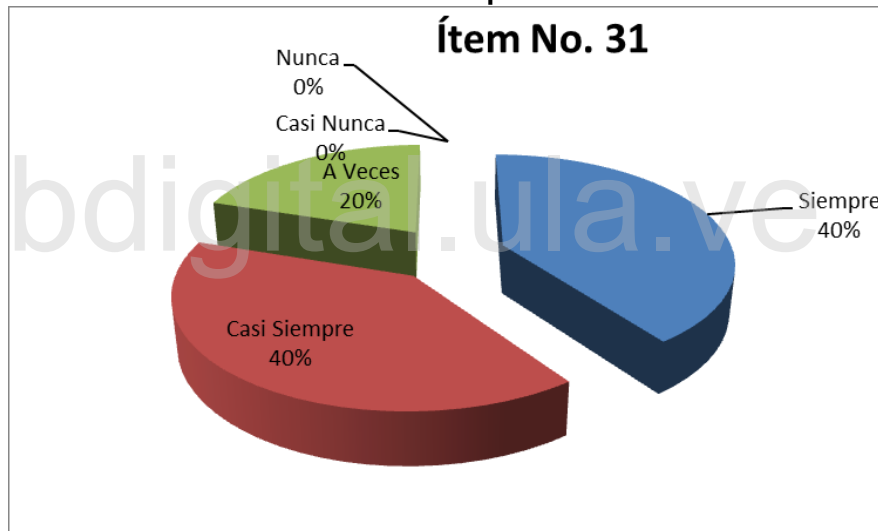
**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 24

**Tabla No. 26**  
**Identificación de Oportunidades**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 31	
	F.A.	F.R. %
Siempre	02	40%
Casi Siempre	02	40%
A Veces	01	20%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>4,20</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

**Gráfico No. 22**  
**Identificación de Oportunidades**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 26

Para el ítem No. 31, referido a “las erogaciones de dinero clasificadas por el sistema de costos de calidad permite detectar oportunidades de los proyectos de mejora en la empresa”, el 40% de los involucrados manifestaron que “siempre”, mientras que un 40% siguiente expresaron que “casi siempre”, concluyendo un 20% argumentaron que “a veces”, por lo cual

se obtiene un promedio de respuestas de 4,20, categorizando las respuestas en una correspondencia de la entidad con la premisa “Alta”.

**Tabla No. 27**  
**Ventajas de la Identificación de Oportunidades**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 32	
	F.A.	F.R. %
Reducir las fallas presentadas	01	20%
Mejorar la competitividad de la empresa	01	20%
Optimización de los costos	0	0%
Todas las Anteriores	04	80%
Otros	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

En la tabla No. 27, se muestra los resultados obtenidos por la investigación en función de la premisa planteada en el ítem No. 32, donde se abordaron a los sujetos informantes sobre; “el sistema de costos de calidad llevado por la empresa facilita”; el 80% de los involucrados manifestaron estar de acuerdo con las respuestas; reducir las fallas presentas, mejorar la competitividad de la empresa, optimización de los costos, por su parte una minoría representativa del 20% de los mismos enfatiza que este sistema facilita; reducir la fallas presentadas así como mejorar la competitividad de la empresa.

Para concluir en materia del indicador “Identificación de Oportunidades”, los resultados de la investigación arrojaron una media aritmética de 4,20 ubicándose en la categoría “Alta”, lo que corresponde a que en la empresa la implantación de un sistema de información contable basado en el suministro de datos sobre costos de calidad presenta altamente ventajas en la organización de la empresa, permitiendo en gran medida reducir fallas presentadas en el procesos productivo, mejorar la competitividad de la empresa así como la optimización de los costos incurridos durante el proceso.

**Tabla No. 28**  
**Cuantificación Monetaria**

Alternativa de Respuesta	Ítem No. 33		Ítem No. 34	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Siempre	01	20%	0	0%
Casi Siempre	01	20%	0	0%
A Veces	02	40%	02	40%
Casi Nunca	01	20%	03	60%
Nunca	0	0%	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>3,40</b>		<b>2,40</b>	
<b>Media Aritmética del Indicador</b>	<b>2,90</b>			

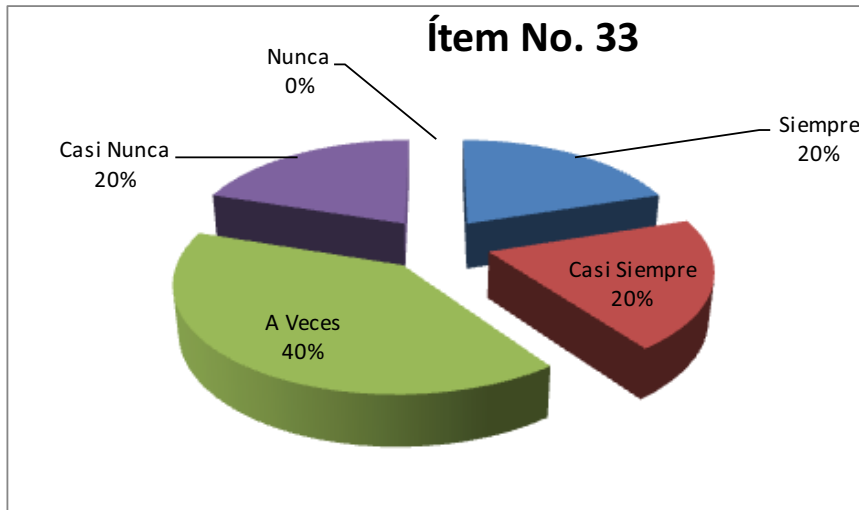
**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

Para el ítem No. 33, el 20% respondieron que “siempre”, “el sistema de costos de calidad en la empresa permite cuantificar monetariamente el avance de todas las acciones de mejora implantadas por la empresa”, por su parte 20% se ubicaron en la categoría “casi siempre”, otro representativo 40% enfatiza que esta situación suele presentarse “a veces”, mientras que un restante 20% alude que “casi nunca” sucede esto dentro de la empresa. Observe el gráfico No. 23 para completar el análisis de la información recolectada.

Con relación al ítem No. 34, “la cuantificación monetaria de los costos de calidad, facilita el conocimiento del desempeño de cada grupo de trabajo dentro de la empresa”, el 60% expusieron que “Casi nunca”, sin embargo, el restante 40% objetó que “a veces”. Arrojando una media aritmética para el ítem de 2,40 en la categoría baja. En el gráfico No. 24 se muestra los resultados obtenidos en la investigación.

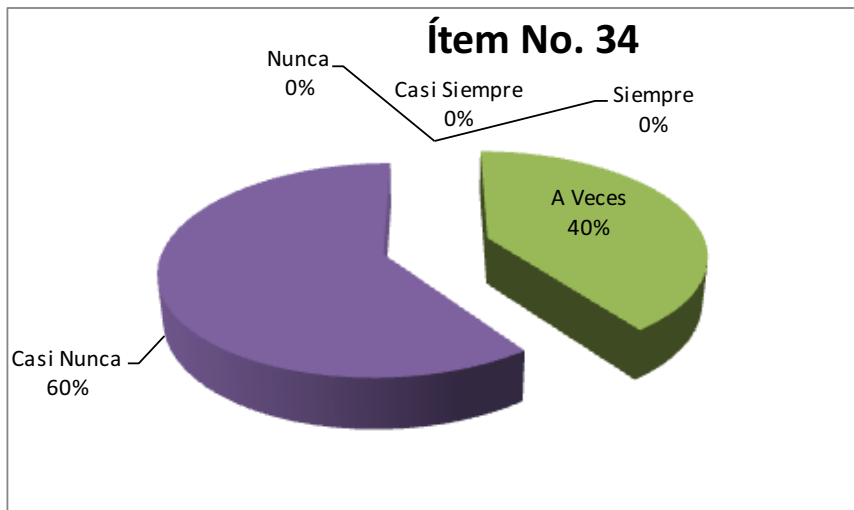
En resumen de la cuantificación monetaria, como ventaja del sistema de costos de calidad para la empresa, ésta se encuentra medianamente desarrollada como elemento estratégico de la organización objeto de análisis.

**Gráfico No. 23**  
**Cuantificación Monetaria**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 28

**Gráfico No. 24**  
**Ventajas de la Cuantificación Monetaria**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 28



**Tabla No. 29**  
**Suministro de Información**

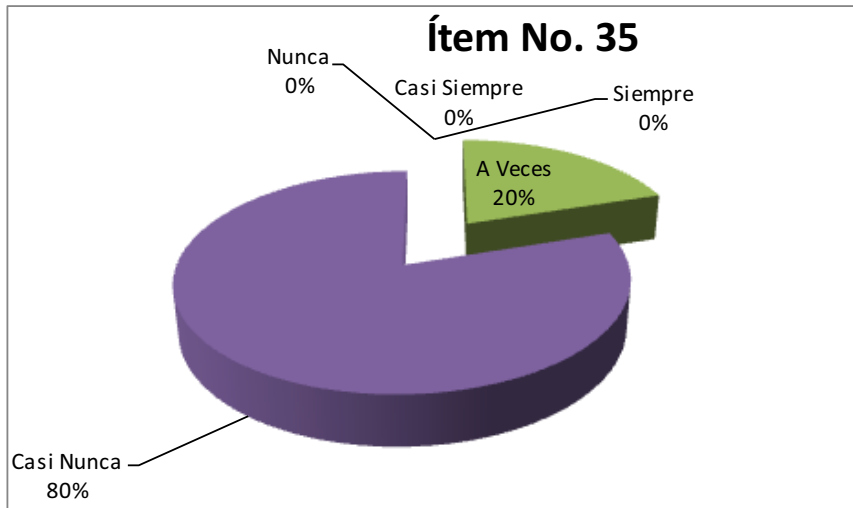
Alternativa de Respuesta	Ítem No. 35		Ítem No. 36	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Siempre	0	0%	0	0%
Casi Siempre	0	0%	0	0%
A Veces	01	20%	01	20%
Casi Nunca	04	80%	04	80%
Nunca	0	0%	0	0%
<b>Casos Válidos</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>
<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>2,20</b>		<b>2,20</b>	
<b>Media Aritmética del Indicador</b>	<b>2,20</b>			

**Fuente:** Instrumento aplicado por el Investigador

Para los ítems No. 35 y 36, “el sistema de costos de calidad suministra información que permite detectar los puntos en los que es conveniente dejar de aplicar ciertas acciones de mejora” y “el suministro de información basados en los costos de calidad, permite a la empresa detectar los puntos en los que es conveniente ejercer acciones de mejora”, respectivamente, para ambos casos los sujetos informantes respondieron “a veces”, por su parte una mayoría representativa del 80% aludieron que en cuanto al suministro de información “casi nunca” se presenta esta situación.

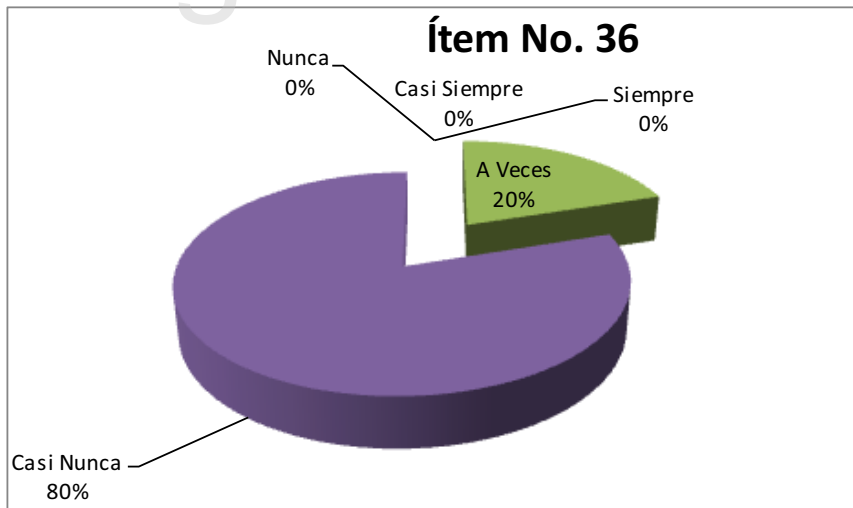
En tal sentido, basando el análisis en los resultados obtenidos por la investigación se puede evidenciar que el suministro de información es una ventaja poco desarrollada dentro de la empresa Pollo Sabroso, C.A. esto debido a que las respuestas obtenidas de los sujetos involucrados en la toma de decisiones arrojó una media de 2,20 ubicándola en una categoría de análisis de datos “Baja”.

**Gráfico No. 25**  
**Suministro de Información para dejar de aplicar acciones de mejora**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 29

**Gráfico No. 26**  
**Suministro de información para ejercer acciones de mejora**



**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos No. 29

**Tabla No. 30**  
**Ventajas del Sistema de Costos de calidad para el proceso de Toma de Decisiones**

<i>Indicador</i>	<i>Media Aritmética</i>	<i>Categoría para medir la presencia de estos dentro de la empresa</i>
Soporte económico	4,40	Muy Alta
Identificación de Oportunidades	4,20	Alta
Unificación	3,00	Media
Jerarquización de Erogaciones	3,00	Media
Cuantificación Monetaria	2,90	Media
Suministro de Información	2,20	Baja

**Fuente:** Terán, (2012). Tabla Estadística de Datos

En la tabla No. 30, se muestra un resumen que fundamenta el análisis del objetivo planteado en este caso, donde se logró evidenciar que el sistema de costos de calidad es llevado por la empresa sin aportar coherentemente grandes ventajas para el suministro de información así como para la cuantificación monetaria, en cuyos casos representa una contradicción de la situación observada en la empresa en comparación con los supuestos teóricos de Dávila y Gómez (1994), los cuales señalan que el sistema de costos de calidad permite cuantificar monetariamente el avance de todas y cada una de las acciones de mejora implementadas en la empresa, facilitando con ello un mayor conocimiento del desempeño real de cada grupo de trabajo.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos en la investigación, se procede a emitir las conclusiones obtenidas tomando en consideración los objetivos planteados en el presente estudio.

En lo relativo al objetivo de identificar las características que se presentan en el sistema de costos de calidad en la empresa Pollo Sabroso, C.A., se pudo evidenciar que la confidencialidad, el control y la simplificación son particularidades clave en el sistema de información de costos de calidad, tomando en consideración que el referido sistema arroja información para la toma de decisiones, en forma de reportes financieros, los cuales son analizados y estudiados por las personas involucradas en la misma y con conocimiento suficiente en la materia, de esta manera, se controla el uso de la información contable y financiera de los costos, arrojando datos de manera sistemática y de fácil interpretación para los interesados.

Consecuente, la determinación está presente en una escala media. En tal sentido, se puede afirmar; que los resultados arrojados por el sistema de información de costos de calidad son utilizados básicamente como herramienta para comprobar monetariamente los resultados de la mejora continua, mas no se consideran para la evaluación de los resultados financieros globales de la empresa, por tanto carecen de determinación financiera y de claridad en los datos.

Por su parte, en lo que se refiere a precisión, el suministro de información de los costos de calidad se hace con el principal propósito de suministrar datos precisos sobre los productos ofrecidos, contradictoriamente este sistema de información no es diseñado previamente estudiando a

profundidad las características generales de la empresa, así como los estabones de los procesos productivos.

Para el siguiente objetivo; distinguir las categorías del sistema de costos de calidad llevados por la empresa Pollo Sabroso, C.A., 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 o lo que es conocido como costos de no calidad (fallas externas), por lo que estas imperfecciones podrían poner en riesgo la imagen corporativa de la empresa así como la calidad del producto ofrecido.

Analizando la empresa objeto de estudio, se puede evidenciar deficiencias en el proceso de toma de decisiones, considerando la centralización de este proceso, por lo que la compañía hace hincapié en la selección y la identificación de alternativas en una situación problemática más que en el estudio del problema como tal, lo que puede ocasionar retardos en la solución de eventualidades presentadas en la entidad.

En el marco de las observaciones anteriores, se logró evidenciar que el sistema de costos de calidad dentro de la empresa se lleva de una manera parcialmente aislada de la toma de decisiones, por lo que se obtuvo información que el mismo presenta mayormente un soporte económico de la información contable para fundamentar el proceso direccional de la entidad al

pretender identificar oportunidades de mejora. Sin embargo, la unificación de datos no es un factor importante para este sistema, así como la jerarquización de erogaciones con miras hacia las decisiones de inversión. De esta manera, el sistema de costos de calidad es utilizado para cubrir necesidades de información sin tomar en consideración la relevancia de esta en la toma de decisiones en un nivel gerencial.

A modo de conclusión general, el sistema de costos de calidad es aplicado en la toma de decisiones, para funciones básicas y elementales, la empresa presenta carencias a la hora de analizar la información contable con miras hacia la evaluación general de los procesos, en tal sentido, las decisiones son basadas solo en el estudio de la rentabilidad aportada por el proceso productivo, sin medir, cada uno de los extractos que componen los costos que representan la inversión que se hace en el desarrollo de la actividad económica de la entidad.

### **Recomendaciones**

- Diseñar un sistema de costos de calidad basado en las características esenciales de la empresa, así como en sus necesidades de información.
- Utilizar los reportes del sistema de costos de calidad para la determinación y evaluación de los resultados financieros de la empresa.
- Enfatizar la inversión de la empresa en actividades relacionadas con la prevención de imperfecciones en los productos.
- Desarrollar estrategias operativas que permitan evaluar los productos durante su proceso productivo, de tal manera de prevenir los costos por fallas.

- Estudiar a profundidad la situación problemática que se presente en la empresa así como su contexto, para lograr identificar las alternativas más factibles.
- Poner en práctica procedimientos de evaluación de resultados en función de medir los efectos de las alternativas de mejora en la calidad de los productos ofertados.
- Utilizar la información referente a los costos de calidad para jerarquizar las salidas de dinero de la empresa, y evaluar la congruencia de estos con los objetivos planteados.
- Establecer como política de la empresa que el sistema de información basado en los costos de calidad persiga como objetivo el suministro de información monetaria que permita evaluar el desempeño de la empresa alcanzando de esta manera una medición de la rentabilidad de la misma.
- Manejar la información referente a los costos de calidad como herramienta para evaluar el desempeño de los sectores productivos que integran la empresa y de esta manera lograr una gerencia estratégica basada en la calidad de los productos ofrecidos.

## Referencias Bibliográficas

### 1. Textos

- Álvarez, J., Álvarez, I., y Bullón, J. (2006). **“Introducción a la Calidad. Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad”**. Primera Edición. Ideas propias editorial. España.
- Amat, O. (2005). **“Coste de Calidad y de No Calidad”**. Barcelona – España Editorial Ediciones Gestión 2000.
- Arias, F. (2006). **“El Proyecto de Investigación”**. Quinta Edición. Editorial Episteme, Caracas- Venezuela.
- Bernal, J., Sánchez, J. y Martínez S. (2007). **“20 herramientas para la toma de decisiones”**. Primera Edición. Wolters Kluwer España, S.A., Valencia – España.
- Berry, T. **“Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total”**. Primera Edición. Editorial Kimpres Ltda., Bogotá – Colombia.
- Besterfield, D. (2005), **“Control de la Calidad”**. Cuarta Edición. México. Editorial Prentice Hall.
- Campanella, J. (1992). **“Principios de los Costes de la Calidad”**. Segunda Edición. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid – España.
- Catacora, F. (2009) (a). **“Sistemas y Procedimientos Contables”**. Segunda Edición. Red Contable Publicaciones. Caracas – Venezuela.
- Catacora, F. (2009) (b). **“Contabilidad. La base para las decisiones gerenciales”**. Segunda Edición. Red Contable Publicaciones. Caracas – Venezuela.



- Dale, B. y Punkett, J. (1993). **“Los costos en la calidad”**. Primera Edición. Grupo Editorial Iberoamérica. México.
- Dávila, C. y Gómez A. (1994). **“Los Costos de Calidad”**. Primera Edición. Panorama Editorial, S.A. México.
- Dessler, G. (2001). **“Administración de Personal”**. Editorial Hispanoamericana, México.
- Gibson, J. (2000). **“La Gerencia Educativa”**\_ (Compilación). Material Instian. Caracas.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; y Donnelly y Konopaske, R. (2006). **“Organizaciones: Comportamiento estructura procesos”**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Harrington, J. (2003). **“Administración Total del Mejoramiento continuo”**. Primera Edición. Bogotá – Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). **“Comportamiento Organizacional”**. Primera Edición. Editorial Thomson. México.
- Jerez, C. (2005). **“La Formación Gerencial”**. Cuarta Edición. Madrid Ediciones Verbo Divino.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). **“Administración”**. Editorial Mc Graw Hill. Decima Primera Edición. México.
- León, I. (2002). **“Coaching para el Liderazgo”**. Caracas: Grupo Consultor.
- Lock, D. y Smith, D. (2001). **“Como gerenciar la calidad total”**. Bogotá – Colombia. Editorial Legis Editores S.A.

Méndez, C (2001). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Merli, G. (1995). **“La Calidad Total como herramienta de Negocio”**. Primera Edición. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid - España.

Moody, P. (2001). **“Toma de Decisiones Gerenciales”**. México Editorial Mc Graw Hill.

Newstrom, J. y Bittel L. (2000). **“Supervision: Managing for Results”**. Editorial Mc Graw Hill / Glencoe. Octava Edición.

Robbins, S. (2004). “Comportamiento Organizacional”. Primera Edición. Bogotá. Editorial Pentel Hall.

Silva, J. (2006). **“Metodología de la Investigación, Elementos básicos”**. Primera Edición. Ediciones CO-BO, Caracas - Venezuela.

Silva, J. (2006). **“Metodología de la Investigación”**. Primera Edición. Ediciones COBO, Caracas – Venezuela.

## **2. Revistas**

Montilla, M., López W., Briceño M. y Cote M. (2006). **Importancia de Los Costos de Calidad en Las Empresas Manufactureras Trujillanas. “Factor Clave en el establecimiento de Estrategias Competitivas”**. (Revista en Línea), Consultado en fecha 24/08/2011.

## **3. Fuentes Electrónicas**

Ari, C. (2010). **“Calidad Total, Origen, Evolución y Conceptos”**. (Documento en Línea). Disponible en:

<http://negociosyemprendimiento.com/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/>. Consultado el: 26/08/2011.

Barrios, S. (2006) “**Rubro de Restaurantes y Hoteles reflejan la inflación más elevada**”. (Documento en Línea). Disponible en: <http://www.consumid.org/detalle/833/rubro-de-restaurantes-y-hoteles-registra-la-inflac>. (Consultado el 24/08/2011).

Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC) (1998). **Normas Internacionales de Contabilidad**. (Documento en Línea). Disponible en: <http://www.ayudacontador.cl/-ayudacontador/listADENICS.htm>. (Consultado el 24/08/2011).

Jiménez, J. (2008). “**Calidad Total**”. (Documento en Línea). Disponible en: [http://www.gestionempresarial.info/documentos/Calidad\\_Total\\_I\\_Introducci%C3%B3n\\_GestionEmpresarial\\_info.pdf](http://www.gestionempresarial.info/documentos/Calidad_Total_I_Introducci%C3%B3n_GestionEmpresarial_info.pdf). Consultado el: 26/08/2011.

Paguella, 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). Consultado el: 26/08/2011.

Pillou, J. (2005). “**La Calidad**”. (Documento en Línea). Disponible en: <http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>. Consultado en fecha 26/08/2011.

Ruiz, M. (2002). “**Costos de Calidad**”. (Documento en Línea). Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/costos2002-1.pdf>. Consultado el: 26/08/2011.

#### 4. Trabajos de Grado

- Briceño, E. (2006). **“Costos de Calidad en los Estados Financieros para el Proceso de Toma de Decisiones”**. Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad de Los Andes. Trujillo Estado Trujillo.
- Fuentes, C. (2007). **“Estilos de liderazgo y toma de decisiones en empresas familiares del Sector Petrolero”**. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo Venezuela.
- Moncayo, M. (2008). **“Análisis de los Costos de Calidad aplicados en las empresas manufactureras de la zona industrial del Municipio Maracaibo Estado Zulia”**. Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad de Los Andes. Trujillo Estado Trujillo.
- Pérez, J. (2006), **“Costos de Calidad como factor de competitividad en las empresas manufactureras del rubro: Fabricación de productos alimenticios de la zona industrial I del Estado Lara”**. Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto – Lara.
- Valderrama, Y. (2011). **“Uso de la Contabilidad de gestión ambiental como herramienta para medir las acciones de responsabilidad social en las empresas constructoras del Estado Trujillo”**. Trabajo de Grado de Maestría, Universidad Rafael Bellosó, Chacín. Maracaibo – Zulia.
- Valecillos, N. (2007). **“Los Costos de Calidad en la fijación de estrategias competitivas en las empresas manufactureras del Estado Trujillo”**. Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad de Los Andes. Trujillo Estado Trujillo.

**ANEXOS**  
bdigital.ula.ve

**ANEXO A**  
**VALIDACIONES DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien Suscribe Prof. Gustavo Adolfo Zambrano Torres C.I: 3.907.902, Certifico que he revisado el instrumento presentado por la Br. Eliana Josefina Terán Barrios, titular de la Cédula de Identidad No. V-16.534.554, aspirante al Título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de Los Andes Núcleo "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: **APLICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA POLLO SABROSO, C.A.**

Validador

C.I. N°:

3.907.902

Fecha:

07.02.2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien Suscribe Prof. Rosa Virginia Puque Segovia C.I:  
10318419, Certifico que he revisado el instrumento presentado por la  
Br. Eliana Josefina Terán Barrios, titular de la Cédula de Identidad No. V-  
16.534.554, aspirante al Título de Licenciada en Contaduría Pública de la  
Universidad de Los Andes Núcleo "Rafael Rangel", el cual será utilizado para  
recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado:  
**APLICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN LA TOMA DE  
DECISIONES DE LA EMPRESA POLLO SABROSO, C.A.**

Validador

C.I. N°: 10318419  
Fecha: 27/02/2012





UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien Suscribe Prof. Waleska López, C.I: 10.104.896, Certifico que he revisado el instrumento presentado por la Br. Eliana Josefina Terán Barrios, titular de la Cédula de Identidad No. V-16.534.554, aspirante al Título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de Los Andes Núcleo "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: **APLICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA POLLO SABROSO, C.A.**

Validador

C.I. N°: 10104896

Fecha: 18 mayo 2012

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

## APLICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA POLLO SABROSO, C.A.

**Autor:** Br. Eliana J. Terán Barrios

**C.I.** V-16.534.554

**Tutor:** Prof. Yosman Valderrama (Msc)

**C.I.** V-16.533.854

Mayo, 2012



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

## GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL PERSONAL GERENCIAL DE LA EMPRESA POLLO SABROSO, C.A.

### Instrucciones

1. Lea detenidamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) el literal de las alternativas que se ajustan a su opinión.
3. Si tiene alguna duda referente al mismo, pregúntele directamente al entrevistador.
4. Cada una de sus respuestas son de gran importancia, por favor responder todas las preguntas.
5. La información que usted facilite es de carácter confidencial y solamente será utilizada para fines académicos.

1. Los costos derivados de la fabricación de productos de calidad, se muestran en la contabilidad de la empresa con el propósito de simplificar el suministro de información a la junta directiva.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

2. Los costos de calidad se presentan en los estados financieros con el objeto de arrojar datos para simplificar la evaluación del impacto económico de los mismos.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

3. El sistema de costos de calidad implantado por la empresa, suministra información precisa de acuerdo a las características de la empresa.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

4. La revelación de los costos de calidad en los estados financieros, se hace con el propósito de mostrar datos precisos sobre los productos ofrecidos por la empresa.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

5. La presentación de los costos de calidad se hace con el fin de servir de herramienta para determinar monetariamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua de la calidad.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

6. Al evaluar los costos de calidad se puede determinar los resultados financieros de la empresa.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

7. El sistema de costos de calidad proporciona a la empresa un control sobre las tendencias de los costos.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

8. La información suministrada por el sistema de información contable basado en la calidad de los productos, permite establecer el debido control sobre los costos incurridos en el proceso productivo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

9. La transmisión del reporte de los costos de calidad es exclusivo para las personas que pueden proponer acciones para mejorar los procesos realizados.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

10. La información referente a los costos de calidad es analizada por personas que conocen el origen de tales datos.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

11. La empresa en aras de prevenir fallas en los productos vendidos debe incurrir en costos evitando de esta manera defectos en la presentación del mismo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

12. Los costos en los que incurre la empresa para prevenir fallas en el producto, se derivan de:

- Revisión de la presentación del producto
- Entrenamiento del personal para garantizar la calidad
- Planeación de la calidad para los vendedores
- Ajuste de los procesos llevados a cabo.
- Todas las Anteriores
- Ninguna de las Anteriores
- Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

13. En la empresa se originan costos con el objeto de evaluar las imperfecciones en los productos para que estos se adapten a las especificaciones del cliente.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

14. El sistema de costos de calidad de la empresa muestra partidas derivadas de:

- La inspección en la recepción de la materia prima.
- La inspección del proceso productivo
- La depreciación del equipo de prueba
- Todas las Anteriores
- Ninguna de las Anteriores
- Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

15. Una vez que se han detectado fallas en los productos es necesario incurrir en costos tendientes a eliminar aquellas imperfecciones encontradas en los mismos.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

16. Al llevar un sistema de costos de calidad la empresa incurre en costos derivados de:

- Realizar actividades tendientes a eliminar imperfecciones encontradas en los productos antes de entregarlos al cliente.
- Devolución de los productos entregados por el cliente en ocasión de no cumplir los requerimientos básicos para su consumo
- Todas las Anteriores
- Ninguna de las Anteriores
- Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

17. Las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones poseen el conocimiento suficiente para detectar la discrepancia entre el estado en que se encuentran las cosas y el estado que se desea.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

18. En el proceso de toma de decisiones, las personas involucradas han confrontado previamente la situación existente y la que se quiere encontrar.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca



19. Una vez identificado el problema, las personas involucradas en la toma de decisiones, presentan más de una solución al mismo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

20. La presentación de alternativas de soluciones a los problemas mostrados en la empresa se hacen analizando diferentes escenarios con los problemas identificados.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

21. Ante las alternativas de solución de un problema planteado en la empresa se toma la decisión en función de:

- La inventiva presentada por la alternativa ante el problema identificado
- La investigación de sucesos generados por actividades relacionadas.
- Aplicación del sentido común a la hora de escoger una alternativa
- Todas las Anteriores
- Ninguna de las Anteriores
- Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

22. La selección de alternativas ante un suceso problemático se hace con un sentido crítico para escoger la mejor opción a la situación planteada.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

23. Una vez seleccionada la alternativa para solventar un problema, las personas involucradas en la toma de decisiones juzgan los resultados de la decisión para verificar si será corregido el problema.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

24. Una vez determinadas las alternativas que correspondan, la persona que toma la decisión es guiada por los objetivos previamente establecidos para la evaluación de los resultados.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

25. El sistema de costos de calidad llevado por la empresa permite a la misma:

- Unificar criterios en la clasificación de las erogaciones
- Empezar acciones de mejora continua en la organización.
- Identificar claramente los costos.
- Todas las Anteriores
- Ninguna de las Anteriores
- Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

26. El sistema de costos de calidad para la empresa permite la unificación de las acciones administrativas sistematizando los logros.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

27.El sistema de costos de calidad llevado por la empresa facilita:

- Recabar información acerca de las erogaciones
- Cuantificar las operaciones monetariamente
- Jerarquizar el impacto de las erogaciones
- Todas las Anteriores
- Ninguna de las Anteriores
- Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

28.El sistema de costos facilita a la alta gerencia la jerarquización de los mismos para mejoras de la calidad.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

29.Los reportes de costos de calidad suministrados a la alta gerencia se hacen con el fin de fomentar una visión completa de lo que la falta de calidad cuesta a la empresa.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

30.Los reportes arrojados por el sistema de costos de calidad se hacen de forma:

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Ninguna las Anteriores
- Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

31. Las erogaciones de dinero clasificadas por el sistema de costos de calidad permite detectar oportunidades de los proyectos de mejora en la empresa.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

32. El sistema de costos de calidad llevado por la empresa facilita:

- Reducir las fallas presentadas
- Mejorar la competitividad de la empresa
- Optimización de los costos
- Todas las Anteriores
- Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

33. El sistema de costos de calidad en la empresa permite cuantificar monetariamente el avance de todas las acciones de mejora implantadas por la empresa.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

34. La cuantificación monetaria de los costos de calidad, facilita el conocimiento del desempeño de cada grupo de trabajo dentro de la empresa.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

35.El sistema de costos de calidad, suministra información que permite detectar los puntos en los que es conveniente dejar de aplicar ciertas acciones de mejora.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

36.El suministro de información basado en los costos de calidad, permite a la empresa detectar los puntos en los que es conveniente ejercer acciones de mejora.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

bdigital.ula.ve

Fin del cuestionario

Muchas gracias por su colaboración

**ANEXO C**

**TABULACIÓN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

bdigital.ula.ve

# TABULACIÓN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS OBJETIVO NO. 1

INDICADOR NO. 1. SIMPLIFICACIÓN									
ITEM NO. 1									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre						0	5	0	3.40
Casi Siempre	1	1	1	2	4	8	4		
A Veces	1	1	1	3	3	9	3		
Casi Nunca				0	2	0	0		
Nunca				0	1	0	0		
Número de Casos Válidos									
ITEM NO. 2									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre						1	5	5	3.60
Casi Siempre	1	1	1	3	3	9	3		
A Veces	1	1	1	3	3	9	3		
Casi Nunca				0	2	0	0		
Nunca				0	1	0	0		
Número de Casos Válidos									

INDICADOR NO. 2. PRECISIÓN									
ITEM NO. 3									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre						0	5	0	2.80
Casi Siempre	1	1	1	1	4	4	4		
A Veces	1	1	1	2	3	6	6		
Casi Nunca	1	1	1	2	2	4	4		
Nunca				0	1	0	0		
Número de Casos Válidos									
ITEM NO. 4									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre						1	5	5	3.60
Casi Siempre	1	1	1	1	4	4	4		
A Veces	1	1	1	3	3	9	3		
Casi Nunca				0	2	0	0		
Nunca				0	1	0	0		
Número de Casos Válidos									

INDICADOR NO. 3. DETERMINACIÓN									
ITEM NO. 5									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre						1	5	5	4.20
Casi Siempre	1	1	1	1	4	4	4		
A Veces				0	3	0	0		
Casi Nunca				0	2	0	0		
Nunca				0	1	0	0		
Número de Casos Válidos									
ITEM NO. 6									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre						0	5	0	2.60
Casi Siempre	1	1	1	1	4	4	4		
A Veces				1	3	3	3		
Casi Nunca	1	1	1	3	2	6	6		
Nunca				0	1	0	0		
Número de Casos Válidos									

INDICADOR NO. 4. CONTROL									
ITEM NO. 7									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre						1	2	5	4.00
Casi Siempre	1	1	1	1	4	4	4		
A Veces	1	1	1	2	3	6	6		
Casi Nunca				0	2	0	0		
Nunca				0	1	0	0		
Número de Casos Válidos									
ITEM NO. 8									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre						2	5	10	4.00
Casi Siempre	1	1	1	2	4	4	4		
A Veces				1	3	6	6		
Casi Nunca				2	3	6	6		
Nunca				0	2	0	0		
Número de Casos Válidos									

INDICADOR NO. 5. CONFIDENCIALIDAD									
ITEM NO. 9									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre	1	1	1	1	1	5	5	25	5.00
Casi Siempre					4	4	4		
A Veces					0	3	0		
Casi Nunca					0	2	0		
Nunca					0	1	0		
Número de Casos Válidos									
ITEM NO. 10									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre						0	5	0	3.60
Casi Siempre	1	1	1	1	3	4	12		
A Veces				1	2	3	6		
Casi Nunca				0	2	0	0		
Nunca				0	1	0	0		
Número de Casos Válidos									

INDICADOR NO. 6. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN									
ITEM NO. 11									
Repuesta	1	2	3	4	5	Numero de Repuestas por Categoría	Ponderación para el Análisis de Datos	Medida Aritmética del Ítem	Medida Aritmética del Indicador
Siempre						0	5	0	2.60
Casi Siempre	1	1	1	1	4	4	4		
A Veces				1	3	3	3		
Casi Nunca	1	1	1	3	2	6	6		
Nunca				0	1	0	0		
Número de Casos Válidos									

## TABULACIÓN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS OBJETIVO NO. 2

INDICADOR NO. 3. COSTOS POR FALLAS												
ITEM NO. 15												
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Ítem	Media Aritmética del Indicador		
Siempre	1	1	1	1	1	5	5	25				
Casi Siempre						0	0	0				
A VECES						0	0	0				
Casi Nunca						0	0	0				
Nunca						0	0	0				
Número de Casos Válidos						5			5.00			
ITEM NO. 16												
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Ítem	Media Aritmética del Indicador		
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	1	1	1	1	1	5	5					
Ninguna de las Anteriores						0	0					
Otros						0	0					
Número de Casos Válidos						5			-			5.00

INDICADOR NO. 1. COSTOS DE PREVENCIÓN												
ITEM NO. 11												
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Ítem	Media Aritmética del Indicador		
Siempre	1	1	1	1	1	4	5	20				
Casi Siempre						0	0	0				
A VECES						0	0	0				
Casi Nunca						0	0	0				
Nunca						0	0	0				
Número de Casos Válidos						5			4.80			
ITEM NO. 12												
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Ítem	Media Aritmética del Indicador		
Revisión de la presentación del producto	1	1	1	1	1	5	5					
Entrenamiento del personal para garantizar la calidad						0	0					
Planeación de la calidad para los vendedores						0	0					
Ajuste de los procesos llevados a cabo	1					1	1					
Todas las anteriores						0	0					
Ninguna de las Anteriores						0	0					
Otros						0	0					
Número de Casos Válidos						5			-			4.80

INDICADOR NO. 2. COSTOS DE EVALUACIÓN												
ITEM NO. 13												
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Ítem	Media Aritmética del Indicador		
Siempre	1	1	1	1	1	3	5	15				
Casi Siempre						0	0	0				
A VECES						0	0	0				
Casi Nunca						0	0	0				
Nunca						0	0	0				
Número de Casos Válidos						5			4.60			
ITEM NO. 14												
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Ítem	Media Aritmética del Indicador		
La inspección en la recepción de la materia prima						0	0					
La inspección del proceso productivo	1	1	1	1	1	3	3					
La detección del equipo de prueba						0	0					
Todas las anteriores						0	0					
Ninguna de las anteriores						0	0					
Otros						0	0					
Número de Casos Válidos						5			4.60			



# TABULACIÓN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS OBJETIVO NO. 3

INDICADOR NO. 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA									
ITEM NO. 17									
Respuesta	1	2	3	4	5	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Item	Media Aritmética del Indicador
Siempre					0	5	0		
Casi Siempre	1	1	1	2	4	8			
A Veces	1	1	1	3	3	9			
Casi Nunca				0	2	0			
Nunca				0	1	0			
Número de Casos Válidos					5			3.40	
ITEM NO. 18									
Respuesta	1	2	3	4	5	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Item	
Siempre					0	5	0		
Casi Siempre				1	4	4			
A Veces	1	1	1	4	3	12			
Casi Nunca				0	2	0			
Nunca				0	1	0			
Número de Casos Válidos					5			3.20	
ITEM NO. 19									
Respuesta	1	2	3	4	5	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Item	
Siempre					2	5	10		
Casi Siempre	1	1	1	3	4	12			
A Veces				0	3	0			
Casi Nunca				0	2	0			
Nunca				0	1	0			
Número de Casos Válidos					5			4.40	
ITEM NO. 20									
Respuesta	1	2	3	4	5	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Item	
Siempre					1	5	5		
Casi Siempre	1	1	1	2	4	8			
A Veces	1	1	1	3	6	6			
Casi Nunca				0	2	0			
Nunca				0	1	0			
Número de Casos Válidos					5			3.80	
INDICADOR NO. 2. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS									
ITEM NO. 21									
Respuesta	1	2	3	4	5	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Item	Media Aritmética del Indicador
La inventiva presentada por la alternativa ante el problema identificado.					0				
La investigación de sucesos generados por actividades relacionadas.				1	1	3			
Aplicación del sentido común a la hora de escoger una alternativa.					0				
Todos los Anteriores	1	1			2				
Ninguno de los Anteriores					0				
Otros					0				
Número de Casos Válidos					5			-	
ITEM NO. 22									
Respuesta	1	2	3	4	5	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Item	
Siempre	1	1	1	1	4	5	20		
Casi Siempre					1	4			
A Veces					0	3	0		
Casi Nunca					0	2	0		
Nunca					0	1	0		
Número de Casos Válidos					5			4.80	
ITEM NO. 23									
Respuesta	1	2	3	4	5	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Item	Media Aritmética del Indicador
Siempre	1	1	1	1	3	5	15		
Casi Siempre					1	4			
A Veces					1	3	3		
Casi Nunca					0	2	0		
Nunca					0	1	0		
Número de Casos Válidos					5			4.40	
ITEM NO. 24									
Respuesta	1	2	3	4	5	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Media Aritmética del Item	Media Aritmética del Indicador
Siempre					0	5	0		
Casi Siempre				1	2	4	8		
A Veces	1	1	1	3	3	9			
Casi Nunca				0	2	0			
Nunca				0	1	0			
Número de Casos Válidos					5			3.40	

# TABULACIÓN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS OBJETIVO NO. 4

INDICADOR NO. 1. UNIFICACIÓN						Meda Acreditada del Indicador			
ITEM NO. 25									
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Meda Acreditada del Indicador
Unificar criterios en la clasificación de las erogaciones						0	No se establece puntuación para cada categoría de respuesta, debido a que las mismas suministran datos cualitativos al análisis planteado		
Emprender acciones de mejora continua en la organización						0			
Identificar claramente los costos						0			
Todas las anteriores						0			
Ninguna de las anteriores						0			
Otros						0			
Número de Casos Válidos						5			3.00

INDICADOR NO. 3. SOPORTE ECONÓMICO						Meda Acreditada del Indicador			
ITEM NO. 29									
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Meda Acreditada del Indicador
Siempre						1	1	5	5
Casi Siempre						1	1	2	4
A Vezes						1	1	2	3
Casi Nunca						0	0	2	0
Nunca						0	0	1	0
Número de Casos Válidos						5			3.80

INDICADOR NO. 5. CUANTIFICACIÓN MONETARIA						Meda Acreditada del Indicador			
ITEM NO. 33									
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Meda Acreditada del Indicador
Siempre						1	1	5	5
Casi Siempre						1	1	4	4
A Vezes						1	1	2	3
Casi Nunca						1	1	2	2
Nunca						0	0	1	0
Número de Casos Válidos						5			3.40

INDICADOR NO. 2. BARRIALIZACIÓN DE ERRORES						Meda Acreditada del Indicador			
ITEM NO. 27									
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Meda Acreditada del Indicador
Recabar información acerca de las erogaciones						1	1	3	
Cuantificar las operaciones monetarias						0			
Anular el impacto de las erogaciones						1	1	3	
Todas las anteriores						1	1	3	
Ninguna de las anteriores						0	0	2	
Otros						0	0	1	
Número de Casos Válidos						5			3.00

INDICADOR NO. 4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES						Meda Acreditada del Indicador			
ITEM NO. 31									
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Meda Acreditada del Indicador
Siempre						1	1	2	5
Casi Siempre						1	1	2	4
A Vezes						1	1	3	3
Casi Nunca						0	0	2	0
Nunca						0	0	1	0
Número de Casos Válidos						5			4.20

INDICADOR NO. 5. SUMINISTRO DE INFORMACIÓN						Meda Acreditada del Indicador			
ITEM NO. 35									
Respuesta	1	2	3	4	5	Número de Respuestas por Categoría	Puntuación de la Respuesta	Ponderación para el Análisis de Datos	Meda Acreditada del Indicador
Siempre						0	0	5	0
Casi Siempre						0	0	4	0
A Vezes						1	1	3	3
Casi Nunca						1	1	2	2
Nunca						0	0	1	0
Número de Casos Válidos						5			2.20