

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

**"Diagnóstico de los costos de la calidad en la UEB de Tabaco
Torcido para la Exportación Placetas".**

Autor: Alejandro Camacho Hernández

Tutores: MSc. Geidy Camacho Damas

Lic. Gabriela Orrantia León

Santa Clara, Enero de 2022
Copyright©UCLV



Academic Department Accounting & Finance

DIPLOMA THESIS

Title:

Diagnosis of quality costs at the UEB Twisted Tobacco for Export
Placetás

Author: Alejandro Camacho Hernández

Thesis Director: MSc. Geidy Camacho Damas

Lic. Gabriela Orrantia León

Santa Clara, January 2022
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

RESUMEN

Ante una economía internacional cada vez más globalizada ha nacido una nueva filosofía administrativa llamada Gestión de la calidad, la que se ha convertido en un elemento primordial para la estabilidad de las organizaciones.

Las empresas cubanas no están exentas de las nuevas circunstancias en que se desenvuelve el entorno económico con actores cada vez más competitivos, por eso no se puede hablar de un sistema de gestión de calidad si no se conocen cuánto cuestan los esfuerzos por mantenerlo y mejorarlo, ya que los costos de calidad cuando son controlados, pueden constituir una herramienta importante del trabajo en manos de la dirección para la toma de decisiones, dado que los mismos pueden demostrar donde existen deficiencias.

La presente investigación se realizó en la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas con la finalidad de realizar un diagnóstico de los sistemas de gestión y de costos empleados en la misma. Para el cumplimiento de este objetivo se realizó una amplia búsqueda bibliográfica, así como también un estudio de las actividades fundamentales que desarrolla la empresa en cuanto a su sistema de costo y de gestión de la calidad, lo que permitió arribar a conclusiones y recomendaciones de utilidad para la entidad.

SUMMARY

Faced with an increasingly globalized international economy, a new administrative philosophy called Quality Management has been born, which has become a fundamental element for the stability of organizations.

Cuban companies are not exempt from the new circumstances in which the economic environment unfolds with increasingly competitive actors, that is why you cannot speak of a quality management system if you do not know how much the efforts to maintain and improve it cost. since the quality costs when they are controlled, can constitute an important tool of the work in the hands of the direction for the decision making, since they can demonstrate where there are deficiencies.

The present investigation was carried out in the UEB of Twisted Tobacco for Exportation Placetás in order to carry out a diagnosis of the management systems and costs used in it. To fulfill this objective, a wide bibliographic search was carried out, as well as a study of the fundamental activities carried out by the company in terms of its cost and quality management system, which allowed reaching useful conclusions and recommendations. for the entity.

INDICE	
Resumen	
Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencial.	5
1.1 Evolución de la calidad	6
1.2 Gestión de la calidad	8
1.3 Sistemas de Costos. Generalidades	11
1.4 Importancia y Clasificación de los Costos de Calidad	17
Capítulo II: Diagnostico de los Costos de Calidad en la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas.	22
2.1 Caracterización de la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas	22
2.2 Descripción del proceso productivo	30
2.3 Diagnóstico de los costos de calidad en la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas	33
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El desarrollo científico- técnico y la Gestión de Calidad desplegados en los últimos años a nivel internacional imponen nuevos retos a los empresarios y a las empresas. Para poder competir en este entorno cambiante es necesario trabajar en diferentes direcciones: adaptar y cambiar los productos que se ofrecen y las formas en que se producen y comercializan, hacer innovación en los productos, a fin de lograr un producto a menor costo, de mejor calidad y que satisfaga cada vez más las necesidades de nuestros clientes, por ello la adopción de la calidad total ha llevado a muchas empresas a introducir cambios importantes tanto en los patrones de comportamiento de los costos relacionados con los procesos productivos, como en su medición y control, produciéndose una transformación en la gestión de costos, replanteándose los sistemas de costos tradicionales ofrecidos por la contabilidad de gestión. Es por ello que la contabilidad de gestión debe encontrar y proponer técnicas y procedimientos para implantar, presentar y evaluar los costos de calidad en la empresa. La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional.

La economía cubana está inmersa en un proceso de transformaciones. Varios de los lineamientos de su política económica se aplican actualmente y ofrecen grandes cambios no solo para el país, sino para la parte empresarial, favoreciendo el sector poblacional. El lineamiento 07 del Modelo de Gestión Económica plantea lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y que sean creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. También acota que se desarrolle la cooperación entre estas instituciones para garantizar mayor eficiencia y calidad, y elaborar la norma jurídica que regula todos estos aspectos.

Un enfoque de calidad en las organizaciones, requiere de una gestión de recursos importantes que involucre a todos los procesos en dicha cultura; desde los procesos internos de producción, innovación, mercadeo, talento humano, como aquellos de naturaleza externa que respondan a las exigencias y necesidades de los clientes, más allá de sus expectativas. Un enfoque de calidad reduce costos y aumenta la

satisfacción del cliente. Comúnmente la medición de costos se enfoca hacia el control de aquellas erogaciones que son necesarios para prevenir y/o obtener la calidad, o aquellos costos que surgen como resultado de una producción de baja calidad (reprocesos – desperdicios).

Lograr los mejores resultados con menos costos es uno de los objetivos de la Política Económica de las empresas. Por tal motivo no se puede hablar entonces de Gestión de Calidad si no se conoce cuánto cuestan los esfuerzos por implementarlo, mantenerlo y mejorarlo y es aquí donde los costos relacionados con la calidad juegan un papel importante. Un Sistema de Costos de Calidad prevé rápidamente a la gerencia de una señal para tomar acciones correctivas inmediatas y mediante la información económica-financiera iniciar programas de mejoramientos en el área de alta incidencia.

Las empresas no conocen el monto de los dineros invertidos mensualmente en el mantenimiento y mejoramiento de la calidad de sus procesos, ni los costos injustificados por problemas en dichos procesos, por lo tanto no tienen un soporte adecuado para la eficiente toma de decisiones, dirigidas a la cuantificación y mejoramiento de la calidad, el control de dichos costos que permitan identificar las actividades de la calidad y medir el establecimiento de las metas del ciclo directivo en el desempeño de la eficacia, eficiencia y efectividad de las mejoras.

Toda empresa tiene como objetivos el crecimiento, la supervivencia, y la obtención de utilidades; para el alcance de éstos los directivos deben realizar una distribución adecuada de recursos financieros y humanos basados en buena medida en información de costos; de hecho, son frecuentes los análisis de costos realizados para la adopción de decisiones para la planeación y el control.

El costo constituye una herramienta básica para la dirección de una empresa, porque su análisis mide la eficiencia de los recursos invertidos, además de la conjugación de cada uno de los elementos que conforman el gasto de producción, acorde a los rendimientos productivos obtenidos con la producción total. El costo de producción admite conocer la adecuada utilización y control de los recursos en una empresa, así como evaluar el cumplimiento de la tecnología utilizada y la calidad

de los servicios ofrecidos. Permite la comparación de los resultados obtenidos en distintos períodos y así ayuda a encontrar nuevas vías para el uso racional y óptimo de los recursos productivos, de una forma planificada y encaminada a garantizar la reproducción ampliada socialista en virtud de dar respuesta a los intereses propios de la sociedad, condicionada por la necesidad de dar cumplimiento a la ley económica fundamental que expresa, el aseguramiento del completo bienestar y libre desarrollo universal de todos los miembros de la sociedad por la vía del crecimiento y perfeccionamiento constante de la producción social.

Es de vital importancia la realización de un estudio profundo del tema ya que su Política de Calidad es cada vez más exigente para el logro de productos y servicios que excedan las expectativas del cliente, con los menores costos posibles, sin embargo, dicha empresa no cuenta con información requerida para el cálculo de los costos de calidad, por lo que primeramente se debe realizar un diagnóstico de la situación que presenta el cálculo de los costos de calidad, lo que constituye la **situación problemática** a enfrentar de la presente investigación.

Partiendo de esto se establece como **Problema Científico**: ¿Cómo diagnosticar los costos de calidad en la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas?

Objetivo General: Diagnosticar los costos de calidad en la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas.

Objetivos Específicos:

1. Conformar el marco teórico referencial de la investigación asociado a los sistemas de gestión y costo de la calidad en la producción de tabaco torcido.
2. Caracterizar la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas, así como el estado actual de los costos de calidad y el proceso productivo.

Con este trabajo se contribuye al enriquecimiento de los conocimientos e información acerca de los costos de calidad, debiéndose comprender la importancia de establecer un control sistemático de los diferentes elementos de costos relacionados con la calidad, convirtiéndose en la base de la elaboración de una herramienta más de trabajo para la alta dirección, a partir de la cual pueda valorarse

con un criterio más amplio la calidad en la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas.

La investigación se plantea como **hipótesis** la siguiente: si se realiza un análisis de los costos de la calidad en la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas, entonces se determinarán los principales problemas a resolver en esta dirección.

Para darle cumplimiento a los objetivos generales y específicos declarados se utilizaron diferentes métodos y técnicas en el transcurso de la investigación. Para la recopilación de datos, materiales o trabajos relacionados con el tema que se hayan realizado con anterioridad de forma tal que pueda mantener el orden lógico relacionado con el proceso real de los fenómenos en un período de tiempo se utilizó el método histórico-lógico. Así como el análisis y síntesis para procesar informaciones y elaborar conclusiones finales y recomendaciones. Se aplicaron entrevistas y cuestionarios para recoger información a través de las opiniones que sobre el problema de investigación poseen directivos y especialistas de la entidad y el análisis documental para revisar las diferentes normas, reglamentos, disposiciones y resoluciones emitidas por los órganos y organismos rectores de la economía que permitan inferir y tomar decisiones respecto al tema de investigación.

El trabajo está estructurado en dos capítulos; en el primero se abordan las temáticas relacionadas con la evolución y gestión de la calidad y los principales fundamentos vinculados a la temática objeto de estudio, aspectos conceptuales y generales sobre sus características, así como la importancia y la clasificación de la gestión de la calidad. En el segundo se caracteriza la entidad y se diagnostica el sistema de costos empleado en la entidad.

Finalmente se arriban a conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El capítulo se encuentra estructurado en tres epígrafes, en el primero se abordan los antecedentes y evolución histórica de la calidad, en el segundo a cerca de la gestión de la calidad, en el tercero se hace referencia a la panorámica sobre los sistemas de costo y sus principales características y en el cuarto y último se expone la importancia y la clasificación de los costos de calidad.

El hilo conductor construido al respecto (Figura 1.1), constituyó la guía para alcanzar el objetivo del presente capítulo:

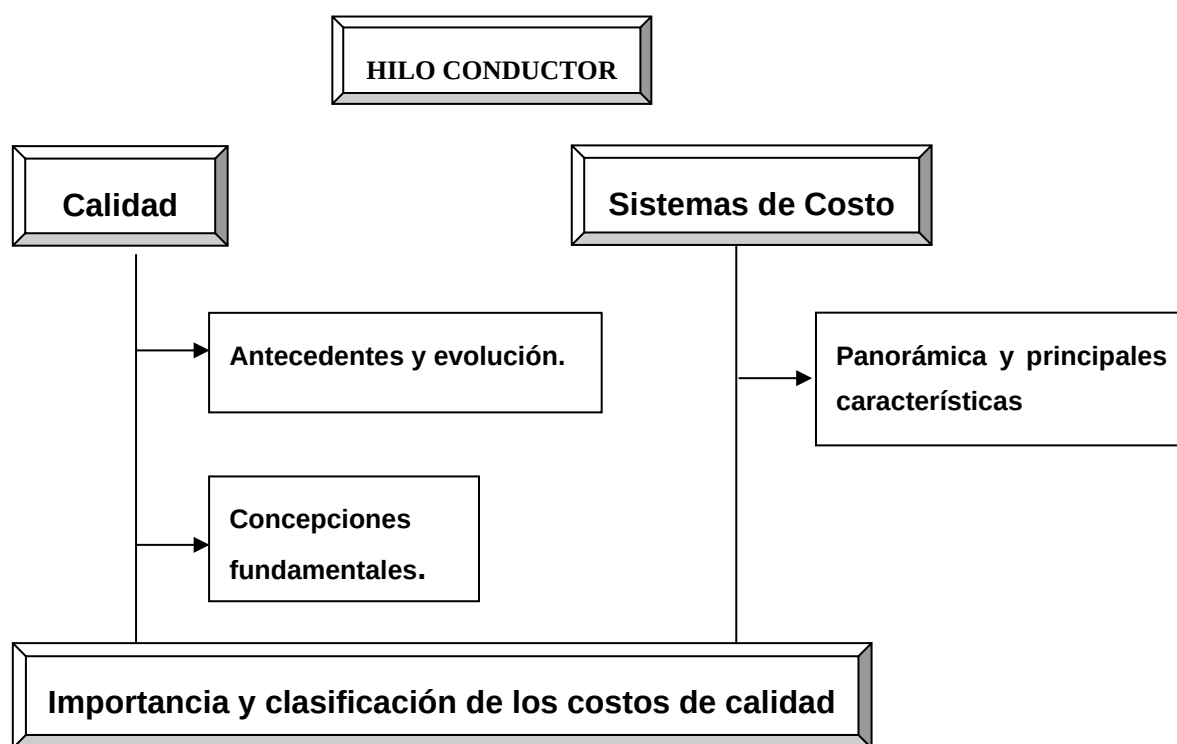


Figura 1.1: Hilo Conductor del Capítulo 1.

Fuente: Elaboración propia.

La sociedad actual requiere de mejoras en los procesos productivos y un alto nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, por lo cual la capacitación y la preparación del hombre nuevo es regla de todo país en desarrollo. Los avances científicos están abriendo nuevos dominios en la innovación de potencial tecnológico, para lo cual se requiere preparación.

Los recursos financieros destinados al desarrollo siguen siendo extremadamente limitados, se han agravado muchos de los problemas locales, regionales y globales que afectan a la humanidad en la calidad, sobre todo de los servicios y producciones, es por ello que las empresas e instituciones han implementado los Sistemas de Gestión de Calidad, con el fin de hacer una valoración de su desempeño en el mercado, en cuanto a confiabilidad y aceptación de su producto o servicio, al uso de cada uno de sus recursos, a la competitividad, profesionalidad del personal con que cuenta, al vínculo con los resultados, obtenidos, a la proyección de sus servicios, a sus ingresos y a su certidumbre y eficacia.

1.1 Evolución histórica de la calidad

La calidad no debe ser percibida como un concepto abstracto e inmensurable, sino como un aliado de la organización en la búsqueda de un exitoso desempeño organizacional y del mejoramiento continuo de sus procesos, pues permite detectar oportunidades para llevar a cabo mejoras y darle credibilidad al compromiso asumido por la gerencia con el fin de lograr la satisfacción del cliente, cumpliendo o superando sus expectativas.

La historia del concepto de la calidad puede ser tan antigua como el mismo ser humano, desde tiempos remotos el hombre ha tratado de controlar la calidad de los productos que produce y consume, a través de un largo proceso de selección, en el que ha segregado ciertos productos que no satisfacen sus necesidades.

Un impulso importante al campo de la calidad fue dado con la Revolución Industrial, la cual, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba porque el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto, luego con la Revolución Industrial se vio el surgimiento del concepto de especialización laboral. (Pérez y Suárez, 2019)

El trabajador ya no tuvo a su cargo exclusivo la fabricación total de un producto, sino solo una parte de éste, dando como resultado un deterioro en la calidad de la mano de obra. La mayoría de los productos fabricados en esa época no eran complicados por lo que la calidad no se vio afectada en una forma representativa. Conforme los

productos se fueron volviendo más complejos y las tareas se fueron haciendo más especializadas, fue necesaria una revisión a los productos, una vez que estos eran terminados.

A finales del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo era la producción. En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. La función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge en la producción.

Esta evolución de la calidad desde la etapa artesanal a la etapa de calidad total, comenzando por hacer las cosas bien, independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello hasta llegar a la teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente, con un objetivo común en ambas, satisfacer al cliente, ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporcione al cliente, y en definitiva, a la sociedad y, como poco a poco se han ido involucrando todas las organizaciones en la consecución de este fin. (Pérez y Suárez, 2019)

Ya a finales del siglo XXI la calidad se volvió un factor de vital importancia en el mundo, el cliente es más culto exigiendo más requisitos del fabricante. Con la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial se comenzaron a dar los primeros pasos en el tema de los costos de calidad los cuales se han convertido en un punto de vital importancia en el Sistema de Gestión Empresarial. (Yera, 2010). (Anexo 1)

Conjuntamente a la evolución histórica de la calidad, los conceptos de Gestión de la Calidad Total y el mejoramiento continuo, fue evolucionando la concepción de identificar los costos necesarios para llevar a cabo las diferentes funciones de la empresa: desarrollo del producto, marketing, personal y producción.

A principios del pasado siglo se comienza a formar lo que se conoce en la actualidad como Gestión de la Calidad con el desarrollo de la producción en serie. Japón se interesó por la calidad a raíz de la II Guerra Mundial dando los primeros pasos de la

Gestión de la Calidad, desarrollándose en este ámbito de forma tal que en la actualidad goza de un gran prestigio a nivel mundial. (Yera, 2010)

1.2 Gestión de la calidad

James (1997) define la gestión de la calidad como la filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios de la organización.

La gestión de la calidad ofrece los medios por los que las organizaciones pueden proporcionar una participación a sus empleados, satisfacción a los clientes e igual de importante, competitividad en la organización. Enfatiza la comprensión de la variación, la importancia de la medición y el diagnóstico, el rol del cliente y el compromiso de los empleados a todos los niveles de la organización en la búsqueda de mejoras continuas.

En general a la gestión de la calidad se le puede definir como el aspecto de la gestión general de organización que determina y aplica la política de la calidad con el objetivo de orientar las actividades de la organización para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

La gestión de la calidad exige:

- Valores visibles de la organización, principios y normas que deben ser aceptados por todos.
- Una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos, con procedimientos y prácticas eficaces.
- Requisitos cliente/proveedor (interno y externo), claramente desarrollados.
- Demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos.

En sus orígenes, la calidad era costosa porque representaba un primer costo y después recuperar de alguna forma dichos productos si era posible, lo que representaba otro costo adicional. El concepto de calidad sufre una evolución

importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que este dé lugar a productos defectuosos.

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.¹

Teniendo en cuenta las definiciones de interés que pueden encontrarse acerca del concepto calidad, exponemos a continuación algunas de ellas:

Según la norma ISO 8402 la calidad es <<la totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas>>. La norma DIN (norma alemana que precede a la ISO 9000 con el objetivo de fomentar una cultura de gestión de la calidad) establece que <<la calidad en el mercado significa todas las propiedades y características de un producto, que son apropiados para satisfacer las exigencias existentes en el mercado al cual van destinados>>.²

Además, los más importantes << gurús >> de la gestión de la calidad, hacen referencia expresa a diferentes significados como <<adecuación al uso y ausencia de defectos>> (J. M. Juran), <<cumplimiento de las especificaciones>> (P. Crosby), o algunas tan originales como la denominada <<función de pérdida>> de Taguchi, expresada como <<la mínima pérdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad>> (G. Taguchi).

De hecho, existen autores que al hablar de calidad refieren: “La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”. Este enfoque de la calidad hace que existan diversos niveles de exigencia para cada producto y, por lo tanto, una calidad para cada necesidad. (Pérez y Suárez, 2019)

Abordar el tema de la calidad desde cualquier ángulo implica siempre serios compromisos que obligan a referirse a un conjunto de autores de renombre a escala internacional, llamados los cinco grandes de la calidad o guías de la calidad, que plantean su criterio de este vocablo derivándose de ahí su enfoque de calidad, ellos

son: Williams Eduard Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby. Otros han surgido después y son de reconocimiento mundial, como: Williams Edwards Conway, Kei-ichi Yamaguchi, S. Taguchi, entre otros, pero los aportes de los cinco grandes fueron los que más impacto ocasionaron.

La calidad debe representar un costo social mínimo para la sociedad, es decir, debe reducir los costos derivados de las reparaciones o desperfectos creados al consumidor.

La Gestión de la Calidad Total o el enfoque de Gestión Eficiente de la Calidad por excelencia se basan en cuatro pilares fundamentales:

1. Ajustarse a los requerimientos del cliente, pues este es el que determina el grado de calidad que precisa. Escuchar, entender y asimilar la voz del mismo, ya sea interno o externo de la compañía, es el método más rápido y útil para satisfacer y comprender de forma plena sus necesidades y expectativas actuales y potenciales. La Gestión de la Calidad tiene como objetivo básico conseguir plenamente la calidad necesaria expresada por los clientes. Para ello ha de procurarse que la calidad de producción y de diseño que dependen de la empresa, coincidan al máximo con la calidad necesaria definida por el cliente.

2. Eliminar totalmente los despilfarros de los procesos productivos, vital para lograr resultados predecibles y con la misma variabilidad. La mejora de los mismos a través de la gestión y control es una forma de asegurar la calidad, de realizar los procesos con el mínimo de actividades, con el menor consumo de recursos, con lo cual el costo y el tiempo de entrega también serán mínimos.

3. Mejora continua de toda la organización, personas, procesos, productos, servicios, etc.

La idea que persigue es la mejora progresiva y constante de la calidad.

4. Participación total de todas las personas que integran la organización, como único camino para que los tres pilares anteriores alcancen sus objetivos de forma óptima.

Cuatrecasas (1999) plantea que las empresas inmersas en la implantación de la Gestión total de la Calidad obtienen importantes mejoras en eficiencia y resultados que las hacen más competitivas.

Muchas empresas han introducido cambios importantes en los patrones de comportamiento de los costos relacionados con los procesos productivos, así como a su medición y control cuando han hecho adopción de la calidad total, produciendo una metamorfosis en la gestión de costos, que se traduce en un replanteamiento de los sistemas de costos tradicionales ofrecidos por la Contabilidad de Gestión. Por todo esto se constata que la Contabilidad de Gestión debe encontrar y proponer técnicas y procedimientos para implantar, presentar y evaluar los costos de calidad en la empresa. (Yera, 2010)

Los más importantes gurús de la gestión de la calidad, hacen referencia expresa a diferentes significados como <<adecuación al uso y ausencia de defectos>> (J. M. Jurán), <<cumplimiento de las especificaciones>> (P. B. Crosby), o algunas tan originales como la denominada <<función de pérdida>> de Taguchi, expresada como <<la mínima pérdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad>> (G. Taguchi).

1.3 Sistemas de Costo. Generalidades

Los sistemas de costos constituyen el conjunto de normas, métodos y procedimientos que se requieren para la planeación, registro de los gastos, cálculo y análisis del costo en la organización.

Un sistema de costo debe ser capaz de medir adecuadamente el gasto del recurso invertido en la producción de un bien material y de evidenciar las posibles desviaciones que pueden surgir entre lo que se ha gastado y lo que debía gastarse, respondiendo además a la estrategia empresarial.

Un sistema de costos es un conjunto de reglas y procedimientos que hacen posible la acumulación de datos contables para suministrar información relevante encaminada a facilitar la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa, así como proceder a la valoración de la producción. (Horngren, 1991:20).

El sistema de costos a aplicar en una empresa dependerá de las características operativas, de las posibilidades y limitaciones de la misma, dirigiéndose siempre al perfeccionamiento de la información y el control, permitiendo mejorar la toma de decisiones a la gerencia.

El sistema de costo que elige una entidad depende de las características de la empresa, sector de actividad en el que opera, objetivos que se pretenden alcanzar con el sistema, necesidades de información, información disponible y el costo que se esté dispuesto a soportar por el sistema de costo.

El sistema debe ante todo ser flexible y dinámico en cuanto a permitir a las empresas la introducción de las exigencias informativas y de análisis que aseguren una correcta toma de decisiones, por lo cual deben ser ellas quienes lo confeccionen y lo adecuen a sus necesidades. (Pérez,2012:18).

Está conformado por personas, registros y medios de procesamiento con el objetivo de brindar la información necesaria a la administración sobre el comportamiento de los recursos empleados. Para que se cumpla este sistema es necesario elaborar normas, procedimientos e instrucciones metodológicas que permitan el registro, cálculo y control de los recursos invertidos en la producción. Un sistema de costo debe ser capaz, por una parte, de medir adecuadamente los gastos de los recursos en la producción de un bien material o en la prestación de un servicio y por otra de evidenciar las posibles desviaciones que puedan surgir entre lo que se ha gastado y lo que debió gastarse.

Charles T. Horngren, y otros autores (1996) definen que un Sistema de Costos típico da cuenta de los costos en dos etapas amplias:

1. Acumula costos por medio de alguna clasificación “natural” (a menudo autodescriptiva), tales como materiales, mano de obra, combustible, publicidad o embarques, y después
2. Asigna estos costos a objetos de costo (producto, servicio, categorías de marcas, etc.)

Por lo antes expuesto se considera que los sistemas de costos están dirigidos a los objetivos básicos siguientes: los departamentos, los productos o servicios y las actividades.

Las empresas con frecuencia teniendo en cuenta el tipo de proceso de fabricación adoptan uno de los sistemas básicos de costo:

- Sistema de costo por Proceso.
- Sistema de costo por Órdenes de trabajo.

Para mejor comprensión observe la Figura 1.2 sobre los diferentes tipos de producción, sus particularidades y los sistemas de costo que corresponden en cada caso.

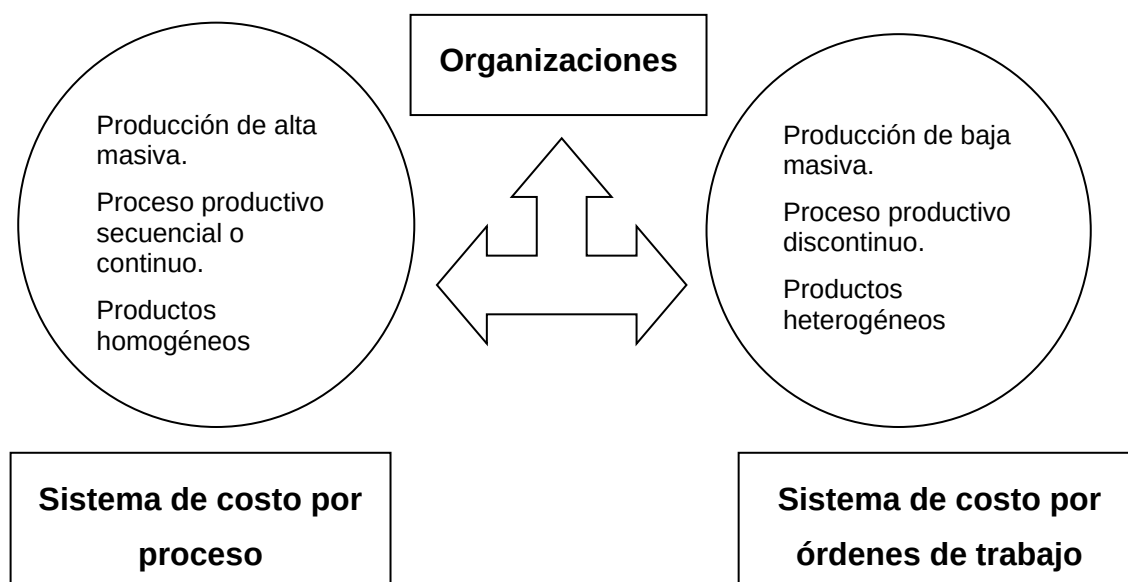


Figura 1.2 Los tipos de procesos y los sistemas de costo.

Fuente: Libro de texto "Sistema de Costo"

Las características comunes de las empresas que utilizan este sistema de costo son: elevado volumen de producción, alta masividad, orientación hacia el producto, el que se procesó a través de un método idéntico o casi idéntico, utilizando los mismos recursos y procesos. Los inventarios predominantes son los de materias primas, productos en proceso o semielaborados y productos terminados. (López, M. et al., 2010)

Los sistemas de costo se han clasificado de diferentes formas. (Martín, 2001).

De acuerdo a la forma en que se acumulan los costos y se produce el flujo del proceso productivo se clasifican en sistema de costo por órdenes, sistema de costo por proceso y sistema de costo mixto. El sistema de costo por órdenes se emplea cuando se trata de producciones discontinuas y de baja masividad, donde la producción responde a las especificaciones pedidas por el cliente, o sea, no hay diversidad de productos. El sistema de costo por proceso se usa cuando se trata de producciones continuas y de alta masividad y el sistema de costo mixto se utiliza cuando se trata de diversos tipos de producciones continuas y discontinuas.

Según el momento en que se lleva a cabo el cálculo de los costos pueden ser sistema de costo real, sistema de costo normal y sistema de costo estándar. En el sistema de costo real la empresa utiliza a precios y costos reales los elementos que intervienen en el proceso productivo para la acumulación de los costos.

El sistema de costo normal registra a costo real los elementos directos y a costos predeterminados los indirectos y en el sistema de costo estándar se calculan los costos empleando información predeterminada de antemano. Para un mejor entendimiento de los sistemas de costo estos se clasifican según parámetros diferentes en relación con los autores que lo traten.

De acuerdo con la porción del costo a incluir en el costo del producto los sistemas de costos se clasifican en completo y variable. La primera de esta clasificación considera dentro del costo de producción todos los gastos variables y fijos, mientras que el sistema de costo variable solo considera en el costo del producto los costos variables.

A continuación, se muestra en la Figura 1.3 la clasificación que se considera más conveniente y abarcadora de acuerdo con la literatura clásica. Esta se puede considerar como la clasificación tradicional.

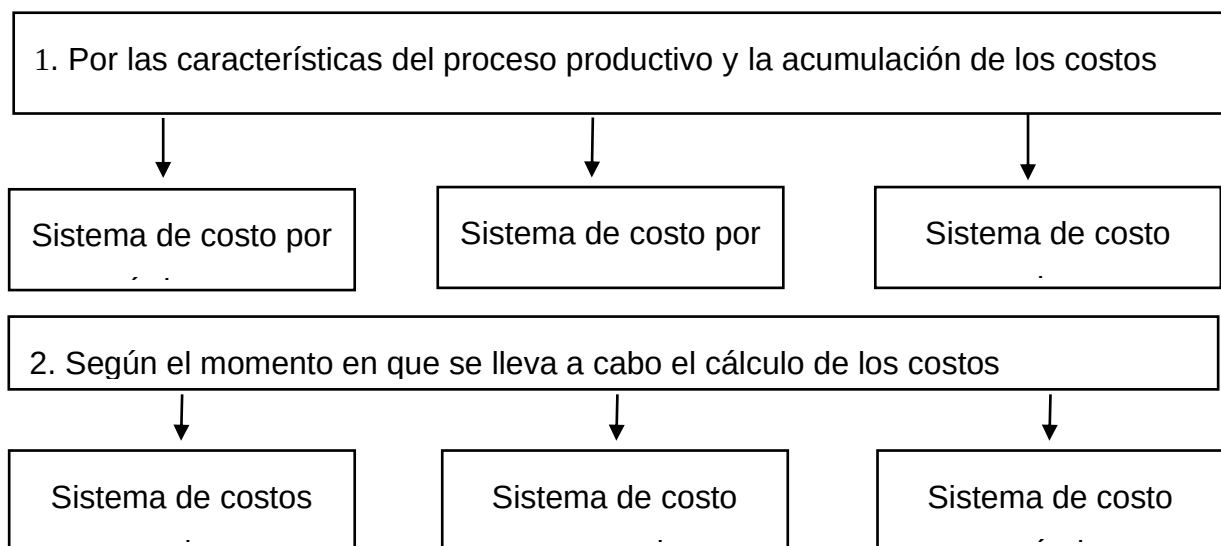


Figura 1.3 Clasificación tradicional de los sistemas de costo.

Fuente: El costo de producción en procesos de Micropropagación para biofábricas de múltiples cultivos. Tesis doctoral. Marili Martín García.

Actualmente se han establecido nuevos modelos de costos ya sean basados en la gestión de actividades (ABC y ABM) y los basados en la gestión de los procesos (JIT y TQ).

Los cambios en los procesos productivos llevan a la creación de nuevos modelos de costos entre los cuales se destacan los siguientes:

Basados en las actividades:

- ABC
- ABM

Basado en la gestión de los procesos:

- JIT (Just In times) es un proceso para gestionar los materiales que serán insumidos en el proceso productivo, donde parte como premisa, mantener el óptimo de los inventarios de los materiales.
- TQ (Calidad Total) es un nuevo enfoque de sistemas que abarca desde el proveedor, la organización y los clientes

El sistema de costo basado en las actividades se basa en la filosofía de que los productos consumen actividades y las actividades consumen costos, de ahí que

valora los inventarios de su producción sobre la base del consumo de las actividades.

Es necesario precisar en qué consisten los elementos del costo de un producto o sus componentes integrales son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Esta clasificación proporciona a la gerencia la información necesaria para la medición el ingreso y la fijación de precios del producto.

A continuación, se definen dichos elementos:

Materiales: Son los principales bienes que se usan en la producción y que se transforman en artículos terminados con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. El costo de los materiales se divide en materiales directos e indirectos. ³

Materiales directos: Son los materiales que se pueden identificar en la producción de un artículo terminado, que se pueden asociar fácilmente con el producto y representan el principal costo de materiales en la producción de ese artículo. ⁴

Materiales indirectos: Son todos los materiales comprendidos en la fabricación de un producto, diferentes de los materiales directos. Los materiales indirectos se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación. ⁵

Mano de obra: Es el esfuerzo físico y mental gastado en la fabricación de un producto. El costo de la mano de obra se puede dividir en mano de obra directa y mano de obra indirecta. ⁶

Mano de obra directa: Es toda la mano de obra directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado, que se puede asociar fácilmente con el producto y representa el principal costo de mano de obra en la fabricación de ese producto. ⁷

Mano de obra indirecta: Es toda la mano de obra involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa. La mano de obra indirecta se incluye como parte de los costos indirectos de fabricación. ⁸

Costos indirectos de fabricación: Son todos los conceptos que incluye el pool de costos y que se usan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y todos los otros costos indirectos de manufactura como son arrendamiento, energía, depreciación del equipo de fábrica. Tales conceptos se incluyen en los costos indirectos de fabricación porque no se les puede identificar directamente con el producto. ⁹

1.4 Sistemas de Costo. Generalidades

Actualmente se entiende como costos de calidad aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquellos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba.

Hoy día el concepto de calidad es más amplio, mientras que tradicionalmente se considera que el costo de calidad lo integran tanto las partidas correspondientes a los factores de aseguramiento como a los de detención de errores y desechos, es por eso que la implantación de la calidad supone costos que deben ser afrontados y otros deben ser evitados. Una finalidad única cumple el costo de calidad cuando es utilizado como herramienta de la administración destinada a enfocar la atención sobre la dirección por la calidad. Es por ello que en relación a los costos globales o totales de calidad hay que diferenciar claramente dos tipos: costos de calidad y costos de no calidad.

Los costos de calidad, se pueden considerar como costos producidos por la obtención de la calidad. Los costos de la no calidad, se consideran costos derivados de la falta o ausencia de calidad, de la no conformidad o no cumplimiento de las necesidades de los clientes o simplemente, de no alcanzar los niveles de calidad requeridos. Basándose en la clasificación de J.M. Juran por una parte de los costos de calidad se dividen en costos de evaluación y costos de prevención. Por otra parte, los costos de la no calidad se diferencian como costos internos y costos externos. ¹⁰

Aunque los costos pueden ser clasificados por una empresa de acuerdo a sus propios criterios, Oriot Amat desarrolla la clasificación de los costos de la siguiente manera como se muestra en la figura 1: ¹¹

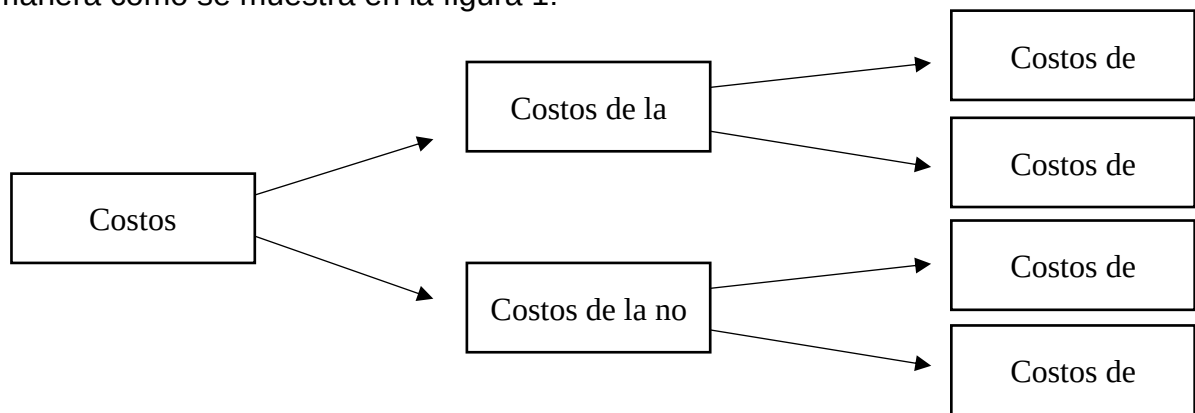


Figura 1.3 Clasificación de los Costos de Calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de la calidad son conocidos también por otros autores como costos de conformidad. Los costos de la no calidad como costos de no conformidad, costos de fallos, o de la mala calidad.

Feigenbaum (1971-1994) define los costos operativos de la calidad como la consolidación entre los costos, para lograr y mantener cierto nivel de calidad del producto con los costos resultantes de fallas, para alcanzar ese nivel particular de calidad. Considera tres categorías, definiéndolas de la siguiente forma:

- Costos de prevención: Estos costos tienen como finalidad el evitar que ocurran defectos.
- Costos de evaluación: Incluyen los gastos necesarios para conservar en la compañía los niveles de calidad, por medio de una evaluación formal de la calidad de los productos.
- Costos por fallas: Son causados por materiales y productos defectuosos, que no satisfacen las especificaciones de calidad de la compañía. Incluyen elementos inútiles, elementos por reprocesar, desperdicios y quejas que provienen del mercado. Estos costos se dividen en internos y externos.

Alexander (1994) define los costos de la mala calidad como una medida de los costos específicamente asociados con el cumplimiento o no de la calidad del producto incluyendo los requerimientos establecidos de la empresa con sus clientes. Los divide en cuatro categorías fundamentales.

- Costos de prevención: Son los costos de todas las actividades especialmente diseñadas para evitar que se cometan errores.
- Costos de evaluación: Son los costos asociados con la medición, con la evaluación de los productos para asegurarse la conformidad con los estándares de calidad y requerimientos de desempeño.
- Costos de fallas internas: Son los que tiene la empresa relacionados con los errores detectados antes de que la producción llegue al cliente.
- Costos de fallas externas: Son aquellos en que incurre el productor porque al cliente se le suministran productos inaceptables.

Una correcta identificación del costo de la calidad, unido a las consiguientes acciones de mejora, trae como resultado un menor costo de la calidad, mayor trabajo de valor añadido para el cliente y recursos disponibles para otras actividades.

Otras ventajas asociadas al cálculo de los costos de calidad son:

- Proporciona una organización manejable.
- Ofrece una visión única de la calidad.
- Es un medio para medir los cambios.
- Sistema de prioridades para problemas.
- Alineación de los objetivos de la calidad.
- Distribuir correctamente el costo de la calidad para obtener máximos beneficios.
- Induce la calidad al Consejo de Dirección.
- Mejora el uso eficaz de los recursos.
- Nuevo enfoque para hacer bien el trabajo.
- Ayuda a establecer nuevos procesos.
- Es una medida de las mejoras realizadas.

La medición de costos de la calidad permite centrar la atención en asuntos en los que se gastan grandes cantidades, y detectar las oportunidades que en potencia podrían ayudar a reducir gastos. Facilita medir el desempeño y constituye una base para la comparación interna entre productos, servicios, procesos y departamentos; y externa con la competencia; además ayuda a los directivos a justificar cualquier posible mejoramiento de la calidad.

Dentro de las principales aplicaciones de los costos de la calidad mencionadas por Feigenbaum (1971, 1994) están:

- Como instrumento de medida ya que desde el momento en que el costo de la calidad ha sido fraccionado en segmentos, el grupo de calidad puede obtener de la manera más fácil una estimación en pesos para cualquiera de las actividades.
- Como medio de análisis de la calidad del proceso, permitiendo estudiar determinados segmentos de uno de estos, lo que le servirá para demarcar las áreas en las que se presentan los mayores problemas.
- Como base para los presupuestos ya que sirven de guía para que el grupo de calidad forme los presupuestos de modo que los programas de control de calidad puedan llevarse a efecto.

La importancia del estudio de los costos de calidad radica en dos aspectos fundamentales:

- Son herramientas de evaluación para medir la eficacia y eficiencia del sistema de calidad de la empresa.
- Orientan a la dirección en el análisis para priorizar en qué punto aplicar una acción correctiva o dónde realizar inversiones para la prevención.

Aproximadamente del 95 % de los costos de calidad se solventan para medir la calidad, así como para valorar y evaluar el costo de las fallas. Estos gastos se añaden al valor de los productos o servicios que paga el consumidor, y aunque este último sólo se ve en el precio, llegan a ser importantes para él, cuando a partir de la

información que se obtiene, se corrigen las fallas o se reducen los faltas y reprocesos, y a consecuencia de estos ahorros se disminuyen los precios.

Por el contrario, cuando no hay quien se preocupe por los costos, simplemente se repercuten al que sigue en la cadena (proveedor-productor-distribuidor-intermediario-consumidor), hasta que surge un competidor que ofrece costos inferiores.

Según las Normas ISO, son varias las razones para prestar una atención especial a la calidad del servicio entre las que se cuentan:

- Mejorar la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.
- Mejorar la productividad, la eficacia y reducir costos y mejorar el mercado.

Ello supondrá realizar un esfuerzo especial para gestionar los procesos sociales del servicio, considerar las interacciones humanas como un elemento esencial de la calidad del servicio, desarrollar las competencias y aptitudes del personal y motivar al personal a la mejora de la calidad y a alcanzar las expectativas del cliente, sin olvidar la importancia de la percepción del cliente. Entonces la calidad del servicio estará muy orientada a igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN LA UEB DE TABACO TORCIDO PARA LA EXPORTACIÓN PLACETAS.

En este capítulo se realiza un estudio de la situación actual de los costos de calidad en la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas, para diagnosticar el sistema de gestión y costos de la calidad, así como los puntos críticos o vulnerables asociados a este proceso, como paso previo se caracterizó dicha entidad.

2.1- Caracterización de la UEB Tabaco Torcido Placetas

La UEB Tabaco Torcido para la Exportación de Placetas, pertenece a La Empresa Tabaco Torcido Villa Clara (ETTVVC, que pertenece a su vez al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA), formando parte del Ministerio de la Agricultura. Enclavada en el mismo municipio, específicamente en la dirección: 4ta del Oeste esquina 5ta del Norte se encuentra ubicada la UEB Placetas.

Fue creada por la Resolución 23 de fecha 2 de febrero de 2015. El 18 de febrero del 2002 fue aprobado para implantar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial a través del Acuerdo 4318 del Consejo de Ministros.

Pertenece a una importante empresa de la industria tabacalera cubana, esta UEB Cuenta con una plantilla total de 152 trabajadores, de ellos: Hombres 50 y Mujeres 102, en el año 2020 se produjo alrededor de 2053.43 mu, obteniendo ganancias en divisas y contribuyendo al desarrollo económico del país.

La UEB se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial por lo que es de gran importancia la calidad de su producción teniendo establecido un sistema de calidad donde se revisa el 100 % de la producción diaria rechazando aquellas que no reúnen las condiciones.

El Consejo de Dirección de la UEB mantiene una estructura que facilita la dirección en los diferentes procesos, así como una comunicación adecuada entre jefe y subordinados. Se encuentran como invitados permanentes el secretario general del núcleo del PCC y la secretaria general del Buro sindical de la UEB. (Anexo 2)

Misión:

Producir tabaco torcido a mano para la Exportación, brindar servicio de comedor y cafetería, basándose en la más genuina tradición manufacturera, que satisfaga las expectativas de clientes y partes interesadas, empleando personal competente y motivado, con una infraestructura y recursos adecuados de forma sostenible y segura.

Visión:

Somos reconocidos como empresa líder en la producción de tabaco torcido para la exportación y el consumo nacional, sustentado en la tradición, el desarrollo y la mejora de la gestión integrada, posibilitando un ambiente laboral seguro y un manejo adecuado de los impactos.

Objeto social

Resolución No 506/ del 2020 del MEP. Última modificación del Objeto Social de la ETT VC.

1. Comercializar de forma mayorista, tabaco torcido en proceso, excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas y subproductos del tabaco, con las entidades del grupo empresarial TABACUBA.
2. Comercializar de forma minorista accesorios y piezas de equipos automotores con entidades del grupo Empresarial TABACUBA.
3. Comercializar productos ociosos de forma mayorista y minorista con personas jurídicas y naturales.
4. Comercializar oreos insumos con entidades del Grupo Empresarial TABACUBA, del sistema de la agricultura, previamente autorizados por el Director General.
5. Arrendamiento de áreas o locales a personas naturales y jurídicas.
6. Elaborar y comercializar alimentos para trabajadores de la Empresa, a través de servicios de comedores y cafeterías.
7. Venta de alimentos y otros productos a trabajadores de la Empresa.
8. Comercializar de forma minorista y mayorista materiales de construcción con trabajadores de la Empresa, entidades del Grupo Empresarial TABACUBA o

del sistema de la agricultura, así como aquellos solicitados por los presidentes de los CAPO y CAM, previamente autorizados por el Director General.

9. Producir y comercializar de forma mayorista, productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) con entidades.
10. del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el mercado agropecuario estatal a trabajadores de la Empresa.
11. Elaborar y comercializar de forma minorista alimentos para trabajadores de la Empresa y otras personas naturales, a través de los servicios de comedores y cafeterías.
12. Brindar servicio de fumigación a las UEB de la Empresa y a terceros.
13. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores a trabajadores de la empresa, entidades del sistema de la agricultura y otras personas jurídicas.
14. Brindar servicio de impresión y litografía a las UEB y a terceros.
15. Brindar servicios de reparación y mantenimiento del parqueo de vehículos de la Empresa y otras entidades del sistema de la agricultura.
16. Brindar servicio de ponchera a trabajadores de la empresa, entidades del sistema de la agricultura y otras personas jurídicas y naturales.
17. Brindar servicio de recreación a los trabajadores de la empresa.
18. Brindar servicios de visitas y recorridos a personal extranjero a través de la empresa cubana exportadora y comercializadora de productos de la ciencia y técnica agropecuaria (CATEC División Centro).
19. Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor, a entidades del grupo empresarial TABACUBA, entidades del sistema de la agricultura y otras personas jurídicas.
20. Brindar servicios de reparación y mantenimiento a los vehículos de las entidades del sistema de la agricultura y otras personas jurídicas.
21. Transferir los gastos de las entidades del grupo empresarial TABACUBA por concepto de reuniones, eventos y alojamiento que se realicen en la provincia.

Objetivos estratégicos

1. Fomentar estilos de dirección basados en la planificación estratégica, el control interno y la informatización como herramientas de dirección que propicien la integración sistémica organizacional sobre la base del liderazgo, el pensamiento en riesgo y la comunicación efectiva.
 - Lograr introducir el análisis del contexto de la organización y el pensamiento en riesgo en la toma de decisiones.
 - Obtener resultados satisfactorios en las auditorías al control interno realizadas en el periodo.
 - Cumplir con la puesta en funcionamiento y explotación exitosa de los sistemas automatizados previstos en el periodo.
 - Fortalecer la actividad de comunicación en las UEB.
2. Garantizar el mantenimiento y certificación del Sistema Integrado de Gestión, asegurando la mejora continua y la satisfacción de los clientes y partes interesadas a través de procesos eficaces.
 - Garantizar la certificación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión, asegurando la satisfacción de los clientes y partes interesadas.
 - Lograr un nivel inferior al 4.0% de los Rechazos Habanos S.A y de la Comercializadora.
 - Lograr el indicador de unidades no conformes por confección (PNC) inferior al 2%.
 - Lograr el indicador de unidades no conformes por capas inferior al 1,5% y por rotos inferior al 1.00%.
 - Lograr el control del tiro al 100% de las producciones ejecutadas en galera.
 - Garantizar la gestión de la base normativa y metrológica que propicien la eficacia de los procesos.

3. Fomentar el desarrollo de la UEB a través de la disciplina tecnológica, la innovación constante, mantenimientos eficaces e inversiones, utilizando los recursos con criterios sostenibles y económicos.
 - Garantizar el cumplimiento de la disciplina tecnológica en todas las actividades del proceso de realización de la producción.
 - Gestionar la ciencia y la innovación en la UEB.
 - Garantizar la disponibilidad y asimilación de la tecnología para los nuevos productos.
 - Gestionar el Programa de Desarrollo y su compatibilización con el programa de dignificación como herramienta de gestión.
 - Gestionar el Programa de Gestión Ambiental en correspondencia con el desarrollo de la UEB.
4. Garantizar la efectividad del proceso de planificación y realización de la producción en condiciones seguras y ambientalmente sostenibles, que posibilite el cumplimiento del plan de producción y los requisitos de los clientes.
 - Garantizar una planificación y distribución adecuada del vitolario logrando coberturas de producción que permita el cumplimiento de los planes de producción.
 - Garantizar el cumplimiento de los índices de eficacia (materia prima, capa y rezagos) en correspondencia a lo planificado.
 - Mantener el índice de consumo de materia prima en el rango de 95 al 102%.
 - Lograr un nivel inferior al 4.5 % del Rezago.
 - Lograr un índice de consumo de capas de 4.5 manojos/millar de tabacos producidos en el torcido manual.
 - Lograr un consumo de materias primas en el rango de 102%.
 - Cumplir la disciplina tecnológica con el propósito de lograr los requisitos que exigen los clientes.

5. Garantizar la gestión logística interna y la logística para la producción, que provea los recursos materiales, insumos necesarios y servicios para lograr el adecuado cumplimiento de las metas en función del desarrollo de la empresa.
 - Planificar de forma eficaz los recursos materiales, insumos y servicios teniendo en cuenta los índices de consumo para cada uno de los procesos que permitan el cumplimiento del plan técnico económico.
 - Ejecutar las compras de materiales e insumos que respondan a lo planificado y realizar el control oportuno.
 - Planificar y ejecutar la mejora de la infraestructura y equipos que contribuyan a la efectiva gestión de los procesos, en correspondencia a la disponibilidad financiera.
 - Mejorar y/o incrementar los servicios internos generales que faciliten el bienestar y desempeño de los trabajadores de la UEB con respecto al período anterior.
 - Lograr la categorización del almacén de UEB.
 - Lograr la infraestructura y recursos de todo tipo en la UEB para el funcionamiento del proceso de logística.
6. Garantizar de forma efectiva el capital humano competente, motivado y seguro en su labor, que permita elevar el nivel de satisfacción de sus necesidades y las de la empresa.
 - Garantizar el capital humano competente y necesario para los procesos de la organización.
 - Garantizar la formación del personal necesario para el Proceso de Realización de la Producción.
 - Garantizar la motivación y seguridad adecuada del capital humano.
 - Alcanzar índice de accidentabilidad en el trabajo inferior a 0.
 - Garantizar el cumplimiento del plan de capacitación al 90%.
7. Mantener estados financieros razonables, perfeccionando la planificación y control de los recursos para el logro de indicadores favorables, propiciando la información oportuna para la toma de decisiones.

- Mantener la razonabilidad de los estados financieros de la UEB.
- Garantizar una efectiva planificación, ejecución y control del plan técnico económico de la UEB, que aporte la información oportuna para la toma de decisiones.
- Garantizar el análisis oportuno del cumplimiento de los indicadores económicos financieros con eficiencia.
- Lograr resultados positivos en los controles, inspecciones y auditorías realizadas al proceso.
- Garantizar el análisis económico financiero de cada proceso.

Valores de la organización:

1. CONSAGRACION:

Somos creadores de un clima de autodisciplina, controlado nuestra actividad. Somos conscientes de la necesaria y verdadera correspondencia que debe existir entre el tiempo de trabajo y la calidad de nuestros resultados. Desarrollamos convicciones plenas sobre la utilidad y necesidad del trabajo. Estimulamos el reconocimiento social a las actitudes consagradas. Contribuimos a desarrollar sentido de identidad y pertenencia que redunde en una realización más plena de la labor que realizamos. Reconocemos que nuestro principal capital es el hombre, por lo que lo cuidamos y atendemos, así como lo reconocemos para que sienta que es el principal eslabón de la sociedad socialista cubana y en especial del sector tabacalero en todas sus dependencias.

2. ORGANIZACIÓN, CONTROL Y CALIDAD.

Capacidad para el cumplimiento y exigencia de las normas, requisitos y regulaciones, trabajar con efectividad en la gestión de las actividades y el tiempo. Es revisar, registrar y tomar acciones. Conocer el avance o desviación de las metas fijadas por la organización.

3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS.

Es la responsabilidad de todos de encaminar acciones al logro de los resultados previstos y si es posible superarlos, acorde a lo planificado en

tiempo y costos a través de un trabajo constante. Es el empeño por encauzar el esfuerzo individual y colectivo hacia el logro de metas, gerenciando los recursos disponibles, cumpliendo los compromisos adquiridos y siendo reconocidos por terceros.

4. COMPROMISO Y CONSAGRACIÓN AL TRABAJO.

Es el empeño en cumplir con orgullo y consagración todos los compromisos, es manifestar responsabilidad y eficiencia a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales, no escatimando esfuerzos ni tiempo para garantizar la calidad de sus resultados, con un máximo aprovechamiento de la jornada laboral.

5. SENTIDO DE PERTENENCIA.

Conocemos y nos identificamos con la historia y mejores tradiciones tabacaleras y su papel para la economía nacional y nos sentimos orgullosos de formar parte de este Sector, divulgamos sus logros y contribuimos a cuidar y enriquecer su patrimonio. Defendemos la labor que se realiza en la Empresa de Tabaco Torcido en todos sus ámbitos y hacemos que la crítica siempre tenga un carácter constructivo.

6. HONESTIDAD

La mayoría de los trabajadores de nuestra UEB muestran actitudes honradas y sinceras que favorecen el cumplimiento de la legalidad. Este valor enfatiza el repudio a manifestaciones de corrupción, indisciplina, el fraude. No obstante, este valor debe ser ampliamente discutido en todo el sistema para garantizar que se continúen promoviendo estas actitudes y se fomente en los trabajadores de nuevo ingreso en aras de lograr la lealtad a la Revolución.

La UEB cuenta con un Comité de Innovadores conformado por 16 miembros los cuales están comprometidos con el Plan Temático de la ANIR y con el Banco de Problemas de la UEB. En este sentido los resultados han sido positivos ya que se le ha dado solución a problemas que se han presentado en el centro. Todos los años se realizan los FORUM de base y se participa en el de la Empresa donde se

han alcanzado premios por la calidad de los trabajos presentados. También contamos con un Comité de Mujeres Creadoras, integrado por 102 miembros realizándose el evento de Base donde se presentan y seleccionan los trabajos que luego se exponen en el evento que se efectúa a nivel Provincial, en el 2020 se obtuvieron 3 premios.

1. Reparación y recuperación de las máquinas de cortar tabaco de cuchilla circular (RELEVANTE).
2. Implementación del acomodo de carga eléctrica en la UEB. (DESTACADO).
3. Humectado de las gavillas de capa en la UEB2 (MENCIÓN ESPECIAL).
4. Metodología para el diagnóstico del SGC en la UEB para la exportación y el Consumo nacional según la NC ISO 9001:2015 (MENCION).

El comportamiento de los indicadores económicos al cierre del ejercicio 2020, ha sido satisfactorio, puesto que se cumplen las ventas en unidades físicas (UF) al 108.2 % en la actividad de exportación y al 156.4 % en el consumo nacional, en valores se cumplen a nivel de UEB al 121.1%, en la actividad de exportación al 115.9 %, y la del consumo nacional al 139.2%.

El total de ingresos de la UEB asciende a 121.6 MP, para un sobre cumplimiento del 21.6 MP %, total de gastos de la UEB al cierre del ejercicio asciende 114.8 MP con un aumento del 14.8 % con relación al plan, influyendo el costo de venta con un aumento de 1808.2 MP, impactado por el aumento del gasto de salario al cierre de diciembre el cual se sobre cumple al 133.4 %, valorado en 523.2 MP, debido al cambio de la política salarial de la tarea de ordenamiento.

2.2 Descripción del proceso productivo

Para desarrollar un estudio adecuado sobre cualquier entidad productiva o cualquier sistema de esta es muy importante el total conocimiento del flujo de producción de dicha entidad, debido a la posibilidad que brinda el mismo de conocer el orden de las operaciones por las que pasa el o los productos que allí se realizan, así como, las relaciones funcionales y estructurales existente entre las máquinas, los trabajadores y la materia prima.

Para la realización del proceso (fabricación del tabaco) se cuenta con los pedidos que se realizan a la UEB de Comercialización (cajas, habilitaciones, filetes, sellos, etc.) estas materias primas provienen de la empresa Rama del grupo Empresarial de Tabaco de Cuba. Para llevar a cabo la producción se requiere de una materia prima con características especiales que cumpla con los parámetros de calidad requeridos; provenientes de la Empresa de Rama (fortalezas, capote, picadura).

En la ejecución del proceso productivo, donde se transforman las materias primas y materiales hasta convertirse en tabaco torcido, se cuenta con una estructura por áreas de responsabilidad y los centros de costos, de la siguiente manera:

El proceso productivo comienza cuando cada taller o área solicita las materias primas o materiales al almacén. Las materias primas llevan un procesamiento preliminar antes de entregarse al tabaquero que tiene como objetivo recibir la suavidad necesaria para las diferentes formas y tamaños que le corresponde, así como la calidad y la cantidad que se necesita para realizar las diferentes vitolas. Posteriormente son entregadas a los tabaqueros para que, con sus manos e instrumentos de trabajo, elaboren el tabaco planificado. En estas operaciones, los tabacos son sometidos a controles de la calidad para separar del proceso productivo aquellos que no reúnan las características necesarias.

Luego, el tabaco requiere de un proceso de fumigación y de secado bajo temperatura y humedad controlada, para posteriormente pasar al taller de terminado, a las operaciones de clasificado, envasado, anillado, revisado y fileteado, las que previamente reciben los envases de acuerdo al surtido a terminar. Cuando estas producciones están listas y aceptadas por el control de la calidad, son entregadas al cliente interno, culminando así el ciclo de producción.

Durante el flujo productivo, y en esa secuencia uniforme, cada centro de costo transfiere las producciones semielaboradas entre estos de forma consecutiva, en las que se realizan diferentes procesos o funciones descritas anteriormente. Cuando las unidades se terminan en un área son transferidas al siguiente proceso acompañado de sus costos correspondientes. La unidad terminada en cada una de

ellas es una producción semielaborada del siguiente y así sucesivamente hasta que se convierten en productos terminados.

De acuerdo a las particularidades del proceso productivo, proceso continuo, el sistema de costos que se ajusta es el sistema de costo por procesos, mediante el cual el costo de producción se obtiene periódicamente y los costos departamentales se aplican a un número grande de unidades similares que pasan a través de los departamentos productivos y se someten, las unidades, al mismo proceso; este sistema es aplicable al tabaco torcido.

En la Figura 2.2 se presenta el diagrama de flujo productivo

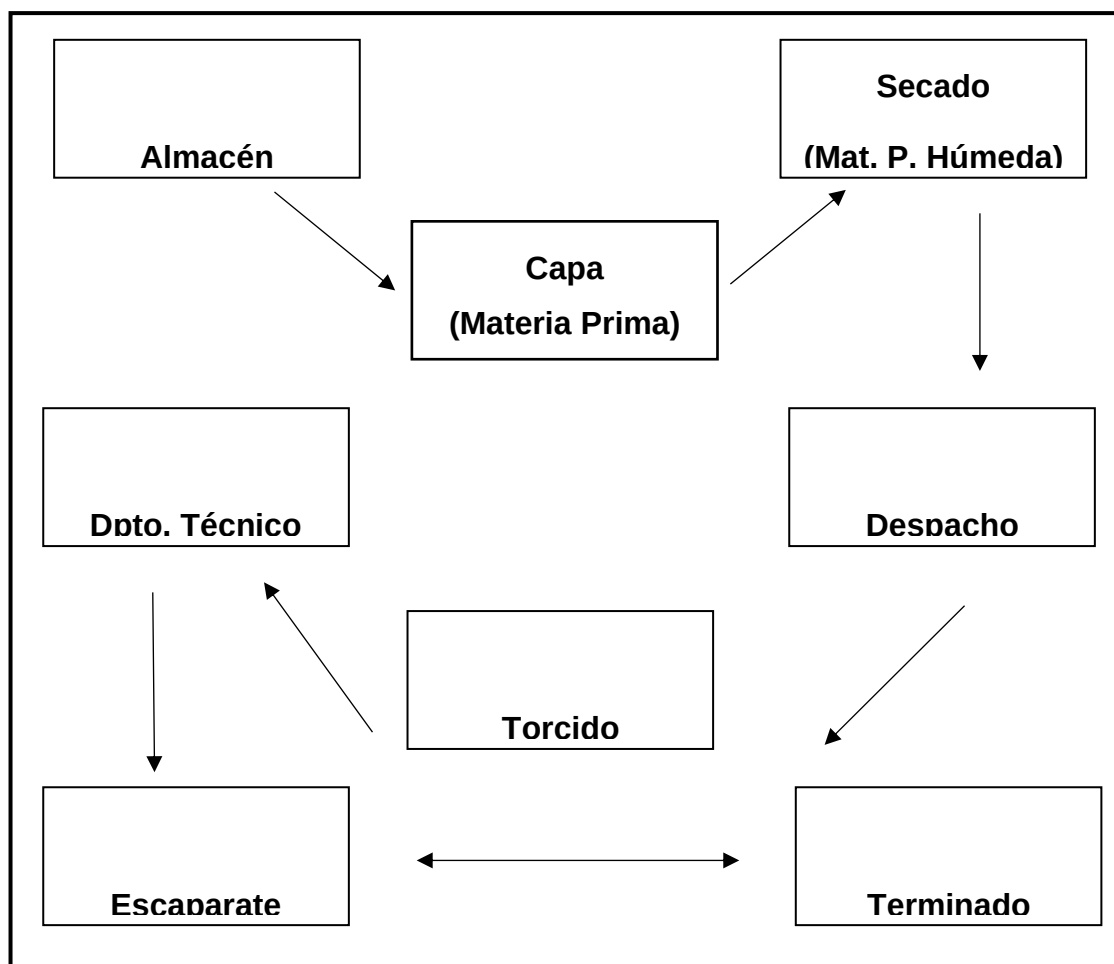


Figura 2.2: Diagrama de Flujo Productivo

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Diagnóstico de los costos de calidad en la UEB Tabaco Torcido Placetas.

El sistema de costos que se emplea en la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas es el costo por procesos ya que el proceso productivo de las fábricas de tabaco para la exportación, es un proceso continuo y de alta masividad. La empresa cuenta con el sistema automatizado: Costos ABT, conteniendo entre tres módulos; Facturación, el cual abarca lo referente a las facturas de venta, y facturas de rechazo; Costos, en este módulo se procesan y obtienen todos los datos e informaciones referentes al costo, como Fichas de Costo, Comparación Plan-Real, Plan recalculado, Reporte de Costo, Reporte de defectuoso, Submayor de marcas, Submayor de rechazo, Submayor de consumo, Reportes de totales; Flujo productivo, este módulo luego de procesar todo lo referente a la producción, brinda las Existencias productos buenos por departamento, Existencias productos deficientes por departamento,

Existencias productos rechazados por departamento, Movimientos de los productos buenos, Movimientos de los productos deficientes, de los productos rechazados, Producción por departamentos, Movimientos de unidades tabacos de exportación, y tabacos deficientes, Ventas de tabacos para Exportación, Tabacos destinados para prueba sensorial, Entradas y salidas de tabaco redondo.

Este sistema se encuentra relacionado por medio de un subsistema llamado VERSAT-COSTO ABT a otra base de datos VERSAT, de la que capta datos o cifras del módulo Medios de rotación, como los gastos de materias primas por centro de costo, además capta información del módulo Gastos indirectos dentro de la propia base de datos. El sistema de costos toma como base para distribuir los gastos indirectos en el centro de Terminado, el saldo inicial más el gasto de materia prima del mes.

Además, existe un sistema de Nóminas aparte que vincula cada salario al área, el cual alimenta a su vez al Costos ABT. Este sistema no ofrece el dato de gasto de salario por cada unidad independiente en los centros de costo: Torcido, Anillado, Clasificado y Envasado, Adornado y Terminado. El sistema brinda comprobantes, deducciones, deducciones no descontadas, Submayor de vacaciones, Desglose de

nóminas moneda nacional, Desglose estimulación moneda nacional y el Desglose nóminas moneda libremente convertible.

El sistema de costos que se aplica en la empresa se mantiene durante el Perfeccionamiento Empresarial, debiendo trabajar en su actualización conforme a las exigencias de la empresa perfeccionada, en función de lograr una mayor efectividad en el control de todos los elementos y partidas de costo que repercuten en el valor de las producciones en que interviene la empresa, velando por que se cumplan los principios y lineamientos para la planificación, cálculo y registro de los costos vigentes en las Normas Generales de Contabilidad para todas las empresas del país.

Es necesario clasificar los gastos convenientemente de forma que su análisis de respuesta en primer lugar a las necesidades de la entidad, para lograr la determinación del costo. A tal efecto, los gastos se clasifican por elementos y aquellos que forman parte del costo se agrupan por partidas. Al clasificar los gastos por elementos, estos se agregan para facilitar el análisis por su naturaleza económica, estén o no asociados a una producción o servicio dado o a agrupaciones de estos, registrándose tanto los incurridos durante el proceso productivo, en la administración y dirección de la entidad y en la distribución y venta de la producción terminada, como los de las actividades ajenas a las fundamentales de la entidad, entre los que se cuentan los gastos de comedores, servicios no industriales, etc.

La clasificación de los gastos para su registro se hace por área de responsabilidad, en partidas de costo. Las partidas que forman parte del costo de producción son muy importantes pues permiten analizar la eficiencia lograda en cada producción en cuanto a la ejecución de los costos, al compararse estos con los planificados y tomarse las medidas de dirección necesarias para eliminar las desviaciones injustificadas.

Estas partidas son:

Materias Primas y Materiales

Dentro de esta partida se encuentran una serie de útiles que intervienen directamente en la producción, los cuales son inmersos en el proceso productivo

obteniendo al final de todos los procesos el tabaco, entre estos se encuentran: capas, capotes, fortalezas, broches dorados, puntillas doradas, anillos, sellos de garantía, cajas plásticas, etc.

Materiales Auxiliares

Estos materiales no constituyen útiles transformables en el proceso productivo, sino lo necesario para el mantenimiento de dicho proceso, como: pinturas, aceites, grasas, guantes, cloro, oxígeno, ropa, calzado, útiles de cocina, caretas de fumigación, etc.

Combustibles.

Representa el valor de todos los combustibles comprados, destinados a producir energía por medio de la combustión, que se han insumido en el período. Se incluyen en este elemento todos los gastos originados en el consumo de los diferentes combustibles adquiridos y empleados con fines tecnológicos auxiliares o de servicios, para producir energía en diversas formas, tales como: eléctrica. Incluye los gastos de transportación, manipulación, almacenaje y los recargos comerciales cuando los mismos corren por cuenta de la entidad consumidora y son pagados a terceros. Cuando estos servicios se efectúan con medios propios, se registran sus costos en el centro o centros de costo correspondientes, analizando la naturaleza de los gastos en que se incurran.

Energía.

Representa el valor de la energía eléctrica que es consumida por la UEB para su producción, ya sea para la buena visibilidad de los trabajadores, como la utilizada en el proceso de producción del tabaco.

Salarios

Representa la ascendencia de los sueldos, jornales y otras remuneraciones que se realicen a partir del fondo de salario a los trabajadores, ya sean estos fijos, temporales o eventuales.

Comprende el salario devengado, las vacaciones acumuladas, las primas, el plus salarial y otros conceptos, de acuerdo con el siguiente detalle:

- Lo devengado por la jornada laboral normal según las tarifas establecidas.
- Lo devengado por el trabajo, en base a las tarifas salariales establecidas para estos casos.
- Pago de primas por Sobre cumplimiento de las normas de trabajo y cualquiera otra de naturaleza similar.
- Pagos por horas extras de trabajo y doble turno.
- Lo pagado por días festivos y feriados que se autoricen a trabajar por necesidad de la producción o los servicios, según la legislación salarial vigente.
- Lo acumulado para vacaciones.

No se incluyen en este elemento los importes pagados por concepto de enfermedad, accidente de trabajo, maternidad y otros similares, los cuales se registran como pagos por seguridad social a corto plazo en el elemento correspondiente o son reintegrados por el Presupuesto de Seguridad Social de acuerdo con lo establecido.

Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo

Representan los gastos que corresponden a la entidad por la aplicación al salario de las tasas aprobadas para la contribución a la seguridad social y los pagos al personal que por concepto de seguridad social a corto plazo asume la entidad, así como el impuesto sobre la fuerza de trabajo, certificados médicos, otros gastos fuerza de trabajo, pagos de maternidad, etc.

Depreciación y Amortización

Representa la ascendencia del estimado considerado por pérdida del valor de los activos fijos tangibles por desgaste, deterioro, obsolescencia y otras causas, tanto los correspondientes a la reposición de los activos al concluir su vida útil como aquellos dirigidos a la producción de un fondo para financiar las reparaciones capitales.

Incluye los gastos calculados a partir del valor inicial de los activos fijos tangibles al aplicarles la tasa de depreciación establecida, así como las cuotas correspondientes

a otros activos amortizables (gastos diferidos), correspondientes a periodos anteriores, que se incluyen en los costos de producción.

Se incluyen, entre otros, los gastos por comisión de servicios (dietas corrientes, transportes terrestres, refrigerios, etc.), pagos por servicios productivos (mantenimiento y reparaciones menores, almacenaje, fletes, pasajes, transportes, correos, telégrafos, teléfono y otros servicios productivos industriales), los pagos por servicios no productivos recibidos, comisiones, gastos bancario impuestos, estipendios, recompensas monetarias), servicios de agua y alcantarillado, servicios de fumigación, servicios de equipos de medición.

Traspasos

Aunque los traspasos no constituyen elementos de gasto, se ha establecido esta clasificación destinada a registrar el traslado y la recepción de gastos entre áreas de responsabilidad, departamentos y centros de costo o dentro de una o varias cuentas de control de gastos de la propia entidad.

En este concepto se incluyen los gastos incurridos en los productos que se fabrican para ser insumidos en la propia entidad y que requieren o no almacenamiento, trasladándose a través de este, tanto hacia los almacenes de producción propia para insumo, como desde éstos hacia los centros donde se insumen.

Los centros de costos están asociados a las áreas de responsabilidad de la estructura productiva y de apoyo a la producción, considerados el núcleo primario donde se elabora la producción. Los centros de costo a utilizar están en correspondencia con las áreas de responsabilidad, las cuales son:

- Zafa y Moja.
- Clasificado de hojas.
- Preparación de materias primas.
- Despacho de materias primas.
- Torcido.
- Adornado.
- Escogida de colores.

- Anillado.
- Terminado.

El costo de tabaco torcido es un sistema de costo por surtido y área de responsabilidad, de esta forma se determinará cuánto cuesta elaborar un manojo de capa en Zafado y Moja, un millar de medias hojas en el Rezago, o un millar de tabacos en la galera, o un millar de tabacos en Terminado. El centro de costo es el lugar donde se registran los costos de producción en forma sistemática, los centros pueden coincidir con los departamentos o no, dado que un departamento puede abarcar varios centros de costo, ya que este es el área más pequeña donde se comienzan a acumular el gasto, en fin, estos se crean para satisfacer una necesidad de acumulación del costo de producción.

Para el análisis de los costos en las áreas productivas que es donde se genera el gasto material, salarios u otros gastos directamente, se realiza el estudio de los costos por área de responsabilidad, lo cual constituye un proceso complejo que permite el control de las materias primas y materiales desde su salida del almacén, que está limitado por la determinación previa de las cifras que pueden ser despachadas a las áreas productivas, así como el registro de las partidas de gasto en el área y la marca o vitola garantizando un mejor control para el uso racional de los recursos que se utilizan en el proceso productivo, además comparando el resultado real con el presupuesto plan, basados en las fichas de costos de sus producciones planificadas por lo que constituye un importante instrumento en la toma de decisiones para buscar alternativas el uso racional de los recursos materiales y humanos para obtener mayores ingresos con menos costos y por ende mayores utilidades, cuestión básica fundamental que impone el Perfeccionamiento Empresarial al estar vinculados los salarios directamente a las utilidades y los resultados de la gestión empresarial.

Las transferencias son pre numeradas en todas las áreas y departamentos dejando evidencias de su entrega por economía, para registrar el movimiento del tabaco en el módulo Flujo Productivo, cuyo cuadro final se refleja en el informe Movimiento de Unidades, con este cuadro se procede a ejecutar el módulo de Costos.

Existen cuatro tipos de transferencias:

- Internas.
- Externas.
- Vales de salida del almacén.
- Ajustes.

Cuando el almacén emite un vale de salida para materias primas, capa y cajonería, este es introducido en un modelo en el sistema automatizado que requiere dentro de su formato las siguientes informaciones: numeración del vale, fecha de emisión, la hora automáticamente, una breve descripción donde se plasme el contenido a transferir, quien entrega y quien recibe. Los demás materiales los capta del Subsistema de Medios de Rotación por códigos. Luego se introducen Transferencias internas en orden lógico de un área a otra, manteniendo como condición fundamental no violar la secuencia del proceso productivo. En su formato se plasman los siguientes datos: código del departamento que lo envía, código receptor, fecha, hora en que se realiza, estado del producto (si es bueno o malo), descripción, o sea el tipo, ya sea Mareva u otro, unidades y cantidad, quien entrega y quien recibe. Las transferencias de entrega del área Capa, se pasan al sistema automatizado en el siguiente orden:

1. De secado a Sub. Almacén de secado (manojos).
2. De Sub. Almacén de secado a Capa (manojos).
3. De Capa a Sub. Almacén Capa (Medias hojas).
4. De Sub. Almacén de Capa a Despacho (Medias hojas)
5. Transferencia de Ajuste de capas defectuosas y bandas al área de subproducto.

Luego de esto se pasan las transferencias del departamento Preparación de Materia Prima, en este el sistema realiza una conversión de libras a pesadas.

1. De Materia Prima a Sub. Almacén de materia prima.
2. De Sub. Almacén Materias Primas a Despacho (unidades pesadas).

Posteriormente se realizan Transferencias Internas del Despacho a Galera, se refleja las capas y jabas que se entrega a cada trabajador en el área de torcido. El formato queda similar a los anteriores a la hora de la recogida de datos: estado del producto (bueno o malo), nombre del producto (Eminente), cantidad, nombre de quien recibe y quien entrega.

Las Transferencias Internas del departamento de Torcido son las siguientes:

1. Se pasan transferencias de Torcido o Galera a Control Técnico con un modelo que recoge los siguientes datos: estado del producto, nombre del producto, cantidad y nombre de quien recibe y quien entrega.
2. Se pasa la transferencia interna del tabaco defectuoso que sale de Galera a Escaparate con el siguiente formato: código del departamento que envía, estado del producto (defectuoso), nombre del producto, cantidad, nombre y apellidos de quien entrega y quien recibe.
3. Se pasan las transferencias de Barreduras, boquillas del área de torcido a subproducto con el mismo formato.

Sucede en este centro que ocurren devoluciones de capas y materia prima a los centros Cajones de Capa y Materia prima por diferentes razones: enfermedad de un operario el cual entrega sus materias primas si va a estar un prolongado tiempo fuera de la unidad, cambios de vitola por ajustes en el plan operativo de producción, solicitud de bajas, etc.

4. Posteriormente se pasan las transferencias de Control Técnico a Escaparate con el formato habitual anterior, calando el tabaco deficiente y el bueno pues va a realizar entrega de ambos tipos.

El Escaparate pertenece al área de Torcido, emite y recibe transferencias con el formato habitual, tales como:

1. Las transferencias internas de Escaparate al área de Escogida de colores.
2. Las transferencias de Escogida de colores de Tabaco Bueno y Deficiente o rezagos a Escaparate.

3. Las transferencias de ajustes por el tabaco que se autorizó como fuma, así como las transferencias del tabaco que se envía de escaparate a subproductos, el cual está avalado por acta de destrucción firmada por comisión que preside calidad para atestiguar la necesidad de la rotura del tabaco.

4. Las transferencias de ajustes por recuperación de defectuosos en Escaparate. El modelo de estos movimientos es similar a los demás descritos anteriormente.

5. Transferencias de tabaco de escaparate para el área de recuperación donde se pasa a capa y se puede dar la opción de ajustes por cambios de vitolas.

6. Se pasa el ajuste por tabaco roto que rompen los técnicos en su inspección.

Las transferencias de tabaco de escaparate –anillado (para utilizar en el revisador clavador)

Luego se procede a introducir:

1. Transferencias Internas de escogida de colores al área de anillado que es tabacos solamente.

2. Se pasan las transferencias de anillado de tabaco de rezago obtenido en el revisor clavador hacia Escaparate.

3. Las Transferencias Internas de anillado a terminado (tabaco bueno).

4. Las transferencias de Terminado a Cámara Fría o Embalaje.

5. Se pasan las ventas o Transferencias Externas según facturas (unidades físicas) y se introducen por esta transferencia el tabaco vendido que retorna como rechazo a la UEB el cual pasa a formar parte del inventario de tabaco con la clasificación de rechazo.

El sistema de costos que existe implementado en la entidad posibilita obtener informes de listas de existencias y movimientos según departamento: Ejemplo: El modelo ofrece la cantidad de manojos, (departamento de secado o moja), fecha, cantidad de entrada y salida, así como el saldo final. De esta forma cada jefe de área verifica sus existencias, en departamento con las que se relaciona en los informes, se imprime la opción del movimiento de unidades generales de tabaco

bueno y deficiente, esto nos permite revisar que todos los pases están correctos pues no pueden aparecer saldos en la columna diferencia, excepto alguna existencia que permanezca en el área de terminado, pero al finalizar el mes no puede quedar existencia en esta área.

Con esta opción se comprueba la producción de galera, buena y deficiente, la producción clasificada, producción anillados, existencia final, producción terminada y las ventas, así como el cuadro general del movimiento de unidades. Después de actualizado diariamente los subsistemas de Medios de Rotación, Flujo Productivo y Nóminas se procede a realizar el cálculo del costo mediante los reportes.

El sistema posibilita obtener un submayor del defectuoso Torcido o cámara y el submayor de marcas o existencias de tabaco terminado, el cual refleja las existencias finales en valores del terminado y coincide con el saldo de la cuenta 183 (Inventario de Producción Terminada).

En la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetitas no se identifican los costos de calidad de ninguna forma, ni siquiera a través del empleo de un centro de costo para acumular los costos por este concepto, de tal forma que pudieran ser posteriormente identificados con el producto o el período, no posee valoraciones económicas acerca de los costos de calidad por lo que no cuentan con una adecuada gestión de la calidad ni correcta gestión financiera al no estar identificados ni clasificados los costos de calidad por área que son los que posibilitan la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa en dichas gestiones.

Al no tener determinados los costos de calidad durante la elaboración del producto, no poseen una importante herramienta para el proceso de medición, análisis y mejora, no resulta posible identificar los costos de dicho proceso ni saber el costo de las acciones correctivas y preventivas.

CONCLUSIONES

1. El estudio de los fundamentos teóricos relacionados con el costo, y en especial los costos de calidad, proporciona una herramienta fundamental para la realización de esta investigación.
2. El diagnóstico realizado permitió conocer el flujo productivo y las características de la producción tabacalera como un proceso continuo, repetitivo y de alta masividad, por lo que procede una técnica de costos por procesos.
3. No se identifican ni se calculan los costos de calidad, por tal motivo la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas no cuenta con una herramienta que le permita medir y gestionar la eficacia y eficiencia de la calidad en sus producciones.

RECOMENDACIONES

1. Continuar trabajado a partir de esta investigación en todos los procesos de la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetas para lograr la correcta implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad compatible con el sistema de costos empelado.
2. Generalizar a otras entidades tabacaleras que se encuentren en igual situación con vistas a homogenizar los procesos en todas las del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cuatrecasas, Lluís. Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación. p. 19 2.
2. Cuatrecasas, Lluís. Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación. p. 19
3. Horngren T, Charles. La Contabilidad de costos. Tomo I p.11 5.
4. Horngren T, Charles. La Contabilidad de costos. Tomo I p.12
5. Horngren T, Charles. La Contabilidad de costos. Tomo I p.12 7.
6. Horngren T, Charles. La Contabilidad de costos. Tomo I p.12
7. Horngren T, Charles. La Contabilidad de costos. Tomo I p.12
8. Horngren T, Charles. La Contabilidad de costos. Tomo I p.12
9. Horngren T, Charles. La Contabilidad de costos. Tomo I p.12
10. Cuatrecasas, Lluís. Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación. p. 37
11. Oriot, Amat. "Contabilidad de Gestión de Costos, 2000"

Bibliografía

1. Alexander, Alberto G. (1994). La Mala Calidad y su Costo, Delaware, USA, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
2. Amat, O (1999). Contabilidad y gestión de costo. Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, España.
3. Amat, Oriol. (1993). Costos de calidad y de no-calidad. Segunda edición. Editorial Gestión 2000, S.A.
4. Campanella, Jack. (1992). Principios de los costes de calidad/ Jack Campanella. - Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
5. Crosby, P.B. (1989). La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad, México, Editorial Continental.
6. Crosby, P.B. (1989). La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad, México, Editorial Continental.
7. Cruz Santiago, (2008). Gestión de un sistema de costo de la calidad. Aplicación en la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Gestión Turística. Universidad de Holguín. Cuba.
8. Cuatrecasas, L. (1999). Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación.
9. Dale, B. G. Y Plunkett, J. J (1993). Los costos en la calidad. Editorial Iberoamericana. México. 8. Dale, P. B. (1991). La calidad no cuesta /P. B. Dale, J. J. Plunkett. --México: Editorial Iberoamérica.
10. Feigembaun, A.V. (1991). Control de Calidad Total. USA. Editorial McGraw Hill.
11. Feigenbaum, A.V. (1994). Control Total de la Calidad. 3ra Edición Revisada, México, Compañía Editorial Continental, S. A de C. V.
12. Feigenbaum, A.V. (1994). Control Total de la Calidad. La Habana, Edición Revolucionaria.
13. Gámez Ricardo, JC. (2009). Metodología para la implementación del Sistema de Gestión de Costos de Calidad en la Industria del Tabaco Torcido de

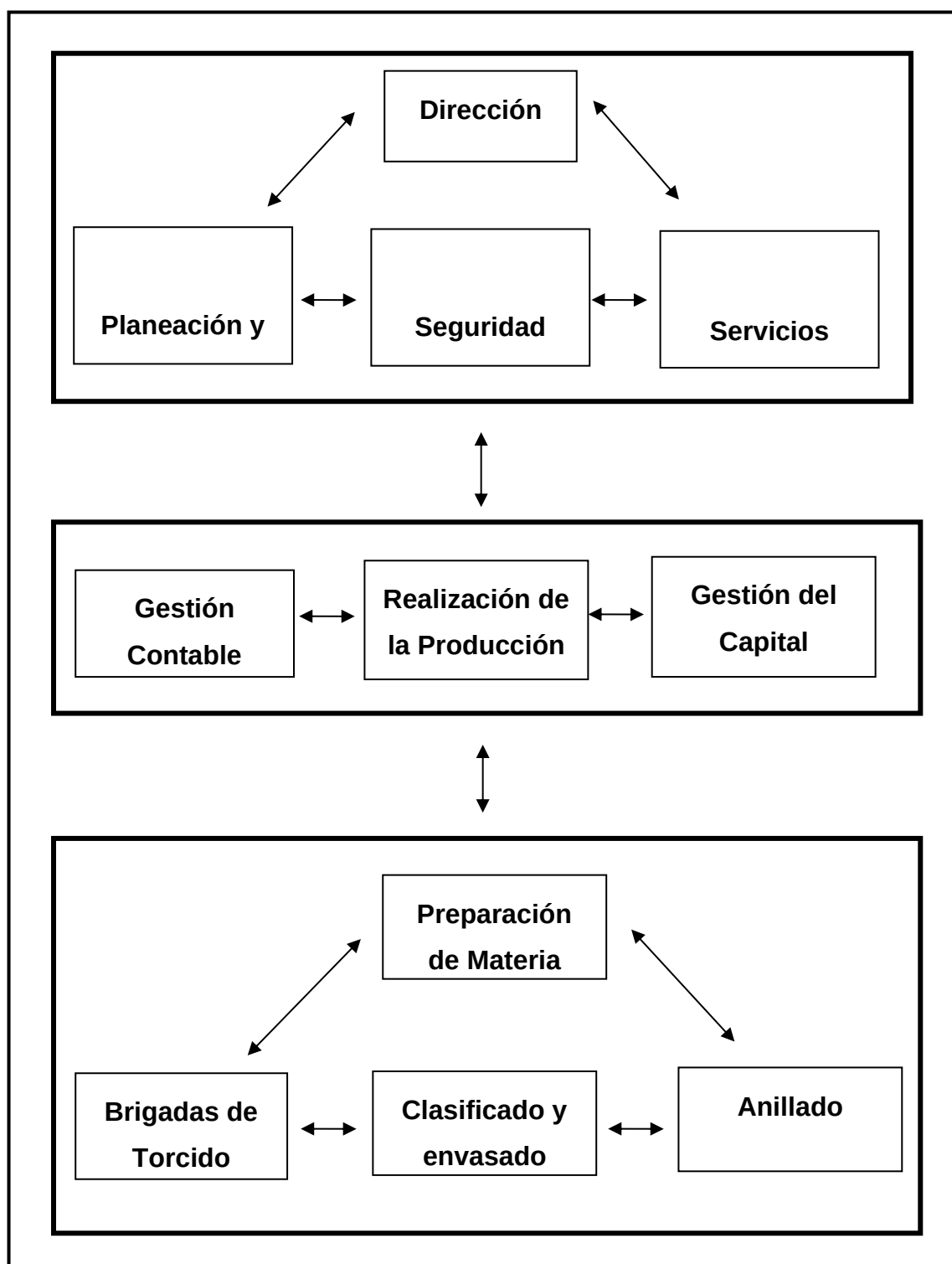
- Holguín. Tesis en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
14. González, Aleida. (1998). "Costos totales de calidad". Material para la maestría en Aseguramiento de la calidad. ISPJAE, La Habana, Cuba.
 15. Harrington, H. J. (1993). El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Quality Press, Wisconsin. U.S.A.
 16. Hernández & Moreno (2010). Tecnología para el Cálculo de los Costos de Calidad bajo el enfoque de procesos. Aplicación en la tienda "La Central" de CIMEX, Sucursal Holguín, Holguín. Cuba
 17. Hernández Concepción, Iliana (2005). Metodología para el cálculo de los Costos de Calidad en organizaciones. Fórum Provincial de Ciencia y Técnica, Holguín, Cuba.
 18. Homgren, Ch. et al. (1991). *Contabilidad de Costo: Un Enfoque Gerencial*. En Capítulo 15: Sistemas de costeo por procesos. Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, p. 20
 19. Homgren, Charles T. (1994). "Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial," Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana. México, Cuarta Edición.
 20. James, P. (1997). Gestion de la Calidad Total. Madrid: Prentice Hall Iberia.
 21. Juran JM. Handbook. (1990). ed. New York: McGraw-Hill.
 22. López, M. et al., (2010) *Sistemas de Costo*. Cuba.
 23. Manual de organización de la UEB de Tabaco Torcido de Exportación Placetas
 24. Manual técnico para la elaboración de tabaco torcido para la exportación
 25. Martín, M. (2001). *El costo de producción en procesos de Micropropagación para biofábricas de múltiples cultivos*, disponible en: [eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIII congreso/308.doc](http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIII%20congreso/308.doc)
 26. NC ISO 9000: 2008 Sistemas de Gestión de Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO TC 176/ STTG.
 27. Norma ISO 8402: 1987. Calidad. Vocabulario.

28. Norma ISO 8402: 1994. Gestión de la calidad y aseguramiento. Vocabulario
29. Pérez, A.J. y Suárez, M (2019). Los Costos de la Calidad y la toma de decisiones en las Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba.
30. Procedimiento identificación y tratamiento de los rezagos.
31. Procedimiento para la evaluación sensorial.
32. Resolución No 20-2009 MFP.
33. Rodríguez Tamayo, G. (2011). Metodología para el diseño e implementación de un sistema de gestión de costos de calidad en la Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos Trasvases. Tesis en opción del título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
34. Schroeder, R. G (1992). Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones. 3era edición. McGraw-Hill Book Co, Interamericana de México, S.A. de C. V.
35. Yera, CA (2010). Diagnóstico de los Costos de calidad en la Empresa Carpintería de Aluminio Villalco de Villa Clara. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba.

ANEXO 1: Evolución histórica de la calidad.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	• Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	• Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	• Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	• Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente. • Ser competitivo
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	• Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	• Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	• Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	• Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua

ANEXO 2: Organigrama de la UEB de Tabaco Torcido para la Exportación Placetos.



ANEXO 3: Modelo TAB-16 Reporte diario de producción de torcido.

Empresa:

UEB:

Fecha:

REPORTE DIARIO DE PRODUCCIÓN DE TORCIDO.

		Producción de Galera				Tabacos Forrados (P/C)		
Vitolas	Total de Trab.	Buenos	Rezagos	Rotos por calidad	Total de tabacos	Buenos	Rezagos	Total
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
TOTAL	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)
Elaborado por: (14)				Aprobado por: (15)				No. (16)