

LOS COSTOS DE CALIDAD EN LA AGENCIA DE VIAJES CUBANACÁN CIENFUEGOS*

QUALITY COSTS IN THE CUBANACÁN CIENFUEGOS TRAVEL AGENCY

David Pérez-Guevara^α

Reynier Reyes-Hernández^β

Andrés Ramos-Álvarez^χ

Mislaide Godoy-Collado^δ

Resumen

La contribución a la gestión de la calidad fue el enfoque del estudio que se realizó con el objetivo de determinar los costos de calidad en la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos (Cuba). Para ello, fue preciso el estudio de materiales bibliográficos de factura nacional e internacional en aras de seleccionar el procedimiento que permitió identificar y determinar los costos de calidad que se incurrieron en las categorías de prevención, evaluación y fallas. En consecuencia, se definieron 116 acciones de un plan de mejora a aplicarse en el periodo 2019-2023. Para cumplimentar este trabajo, se utilizaron métodos de carácter teóricos y empíricos que le aportaron el rigor científico necesario a este tipo de investigación.

Palabras clave

Costos, calidad, gestión.

* Artículo recibido el 14-12-2019 y aprobado el 13-04-2020.

^α Especialista en Gestión Contable y Financiera para el Turismo. Agencia de Viajes CUBANACÁN, Cienfuegos (Cuba). Correo electrónico: comercial@avc.cfg.tur.cu

^β Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos (Cuba). Correo electrónico: reyreyes@ucf.edu.cu

^χ Máster en Contabilidad Gerencial. Universidad Tecnológica Israel, Francisco de Pizarro y Orellana (Ecuador). Correo electrónico: aramos@uisrael.edu.ec

^δ Máster en Administración de Negocios. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos (Cuba). Correo electrónico: mgodoy@ucf.edu.cu

Abstract

The contribution to the quality management was the focus of the study that was carried out with the objective of determining the quality costs in the Cubanacán Cienfuegos Travel Agency (Cuba). For this purpose, it was necessary to study bibliographic materials of national and international origin in order to select the procedure that allowed the identification and determination of the quality costs incurred in the categories of prevention, evaluation, and failures. Consequently, 116 actions of an improvement plan to be applied in the period 2019-2023 were defined. Theoretical and empirical methods that provided the necessary scientific rigor to this type of research were used to complete this work.

Keywords

costs, quality, management.

Clasificación J.E.L.: M4, M41

Introducción

La calidad constituye una variable estratégica importante que la contabilidad de gestión no puede dejar de lado. Un sistema de información gerencial, desde el punto de vista estratégico, debe tratar el tema de la calidad de forma permanente. Si el programa de calidad total tiene éxito, con el tiempo, se deben reducir significativamente los costos de fallas internas y externas (Jiménez, 2015).

En este contexto, la esfera de los servicios al turismo en Cuba se desarrolla como resultado de la necesidad de incorporar las novedades de la ciencia y la técnica que surgen, y responder de una manera más efectiva a los servicios que se brindan. Siendo este sector una de las actividades económicas que más aporta al país. Sin embargo, el sector turístico no ha estado exento de dificultades y carencias resultantes, tanto de la influencia de factores externos como de la inadecuada actuación de las entidades. A pesar de que la operación turística posee un amplio campo de acción, y aun cuando los hoteleros, transportistas y demás prestatarios de servicios pueden vender sus productos directamente al turista, lo más común es la existencia de un intermediario capaz de brindar información, orientación y asesoría acerca del producto y destino promocionado, además de ofrecer organización referente al desplazamiento turístico en lo que se refiere a transportación y alojamiento.

Dichos intermediarios lo constituyen las agencias de viajes y los tour operadores.

Lograr indicadores de calidad, una elevada satisfacción de los clientes con respecto a los servicios que se prestan; trabajar en función de potenciar las acciones de prevención y evaluación en aras de mitigar las fallas internas y externas; ofrecer servicios turísticos integrales, competitivos y de calidad con la finalidad de garantizar la satisfacción de los actuales clientes, así como atraer a otros nuevos; constituyen hoy imperativos para el trabajo de las agencias de viajes. Por lo tanto, enmarcar los esfuerzos hacia el mejoramiento de estos indicadores de forma creciente, aparejado al incremento de la cantidad de servicios que las agencias prestan al turismo, son premisas para tales instituciones.

En la provincia de Cienfuegos, una de las organizaciones que trabaja en aras de ofrecer servicios de calidad, a través de la operación y desarrollo de la gestión turística, es la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos, sociedad mercantil de capital totalmente cubano, siendo uno de los receptivos líderes en el país.

Al analizar la estructura de los estados financieros y demás informes económicos de la Agencia de Viajes Cubanacán, se evidencia que ni en los gastos generales y de administración, ni en los gastos de operación se logran

identificar los elementos asociados a la calidad. Tampoco se genera información específica enfocada a los recursos que se sacrifican en torno a la calidad, ni a las consecuencias económicas que una inadecuada gestión de la calidad implica para dicha entidad.

Esto trae aparejado que no se logren identificar ni determinar los costos en que se incurren por concepto de calidad y no calidad, lo cual impide que esta agencia pueda desarrollar de forma adecuada los procesos directivos de planificación, control y toma de decisiones respecto a la gestión comercial y de calidad de los servicios que presta.

Conocer las acciones que se realizan en función de ofrecer servicios con calidad, las causas y efectos de estas, la implicación económica y comercial de prestar servicios turísticos que no tengan calidad, así como los recursos que se sacrifican a tales efectos resulta vital para la empresa contemporánea. No obstante, en la Agencia de Viajes Cubanacán se carece de este tipo de información. Justamente, en esos elementos se sustenta esta investigación, cuyo **problema** radicó en cómo contribuir a la gestión de la calidad en la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos. Así pues, su **objetivo general** consistió en determinar los costos de calidad en esta agencia como contribución a la gestión de la calidad.

Para solucionar el problema y cumplir los objetivos propuestos, se planteó la siguiente **hipótesis**: si se determinan

los costos de calidad en la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos, se aporta información a la administración que contribuye a la gestión de la calidad.

Marco teórico

La evolución de la contabilidad de gestión ha sido paralela al desarrollo de las organizaciones, las cuales han considerado, a su vez, el contexto interno y externo con el objetivo de mejorar su posición competitiva. De esta manera, han surgido técnicas para optimizar la gestión, entre las que se distingue el control de la calidad, entendido como una estrategia competitiva diferenciadora (Zambrano, et al., 2018).

La contabilidad de gestión capta, registra, evalúa, analiza y transmite información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, a fin de facilitar la toma de decisiones de las distintas áreas de la organización, relativa al seguimiento y consecución de los objetivos estratégicos y generales marcados, así como la planificación, control y medida de todas las actividades de la organización (internas y externas), en estrecha colaboración con el resto de las áreas funcionales, y permitiendo participar a los responsables de su ejecución, junto con la gerencia, en la toma de decisiones (Mas, 2011; Pérez y Aspiolea, 2010).

Uno de los temas más debatidos al respecto es lo concerniente a la aplicación de los costos de la calidad como

destreza gerencial. Se trata de un tema de suma importancia para motivar a las empresas, desde un punto de vista enfocado hacia el cliente, empezando por mostrarle a la alta dirección la notabilidad de gestionar la calidad para lograr satisfactorios y estables resultados.

Los costos de calidad son los recursos destinados para alcanzar el nivel apropiado, de conformidad sobre un producto o servicio, y que surgen frecuentemente por su baja calidad. Incluyen los costos directos por baja calidad y los costos de calidad ocultos especificados por las funciones de pérdida de calidad, por lo que están asociados con la creación, la identificación y la prevención de defectos. Dichos costos se configuran a partir de los aspectos económicos que consideran los gastos incurridos en la obtención y aseguramiento de una calidad satisfactoria, así como a las pérdidas originadas cuando esta no se obtiene (Powell, 1995; Vargas y Aldana, 2014, Ramos et al., 2016;).

La publicidad y la presentación de un producto o servicio pueden lograr su penetración al mercado y la obtención por la empresa de utilidades. Pero solo la calidad de esos servicios o productos permiten que los clientes permanezcan y continúen fieles a la empresa. La no calidad es detectada rápidamente por ellos y ocasiona su retirada y malestar, situación alarmante para cualquier organización que quiere permanecer en el mercado. Esto, a su vez, dificulta atraer nuevamente a aquellos que se

alejan ante el reconocimiento de problemas de calidad en los productos o servicios de determinada organización (Arango, 2009; Ramírez et al., 2019).

Toda actividad de producción o servicio genera costos, por lo que es un error pensar que a mayor calidad se genera un mayor costo. Esto se debe a que parte de dichos costos son atribuidos a la función de calidad de la organización, y su detección y medición son aspectos importantes en la gestión de las empresas. Los costos de la calidad total representan una herramienta poderosa para cuantificar los gastos de producción, así como administrativos, materiales y humanos, con el objetivo de eliminar aquellas deficiencias que afectan la calidad con un carácter eminentemente preventivo (Oakland, 2014; Valenzuela, 2016).

En una organización, la eficiencia en la gestión de la calidad está asociada a la utilización óptima de los recursos invertidos en el proceso de gestión y de mejora continua durante la fabricación de los productos y/o prestación de servicios; de manera que, los costos por tal concepto, sean los necesarios, orientados a la satisfacción del cliente (Firescu y Popescu, 2015; Lavielle, 2014; Shih et al., 2015).

La sistematización de trabajos realizados para determinar los costos de calidad por categorías en entidades comerciales, denotan que es una práctica establecida. Ejemplo de ello son

los costos de calidad en las empresas de servicios (Liudmila y Ávila, 2010); la aplicación del procedimiento para la elaboración del plan de marketing en la agencia de viajes Cubanacán Cienfuegos (González et al., 2010); los costos totales de la calidad (Oropesa, 2010); el diseño de una estrategia de marketing para el producto turístico Parador Rancho Aguada (Leyva y Pérez, 2012), así como la estrategia para la mejora de la calidad del servicio en la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos (Armenteros et al., 2017). Sin embargo, no se evidencia una visión de gestión, pues no se brinda la información cualitativa y cuantitativa suficiente que posibilite el diseño de estrategias y acciones para la mejora continua.

Metodología

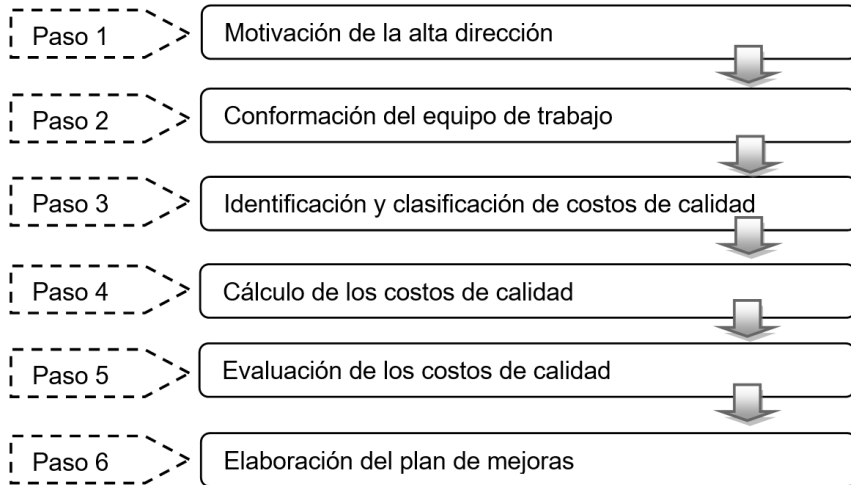
A partir de la sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos realizada, se asume como referencia la

clasificación de los costos de calidad expuesto por Oropesa (2010), y el procedimiento presentado por Liudmila y Ávila (2010), sobre la base de que:

- Resume las principales aportaciones del resto de los autores estudiados.
- Fue aprobado por la agencia, una vez presentado ante el equipo de trabajo para la realización de esta investigación.
- Ya se ha aplicado en otras entidades del sector del turismo similares, con resultados que avalan su implementación y la calidad de la información que aporta.

Como insumo fundamental al procedimiento, se detalla y especifica el proceder para realizar cada uno de los pasos e, igualmente, se incluyen los números 2, 5 y 6. Dicho procedimiento consta de seis pasos, como se presentan en la Figura 1:

Figura 1. Procedimiento para la determinación de los costos de calidad



Fuente: elaboración propia a partir de Liudmila y Ávila (2010).

Descripción de la metodología

Paso 1. Motivación de la alta dirección

Objetivo: motivar a los directivos de la organización a la inclusión del análisis de los costos de calidad en el proceso de toma de decisiones.

La implantación de un procedimiento ha de ser una acción apoyada por la alta dirección, así como por el Departamento de Calidad, Contabilidad y otros involucrados, pues, independientemente de que la primera imparta las órdenes correspondientes, es muy conveniente que las personas del resto de los departamentos estén motivadas para que la acción planteada sea un éxito.

En este paso, se explicó a las personas que tienen a su cargo la dirección de la organización la importancia de identificar y determinar los costos de calidad, así como su implicación en la gestión de la calidad, mediante reuniones de trabajo e intercambios.

Paso 2. Conformación del equipo de trabajo

Objetivo: conformar el grupo de especialistas que acompañaron el proceso de aplicación del procedimiento.

El grupo o equipo de trabajo lo constituyó un conjunto de personas asignadas – o autoasignadas –, según sus habilidades y competencias específicas (conocimientos e intereses) en el cumplimiento de una determinada meta.

Para la conformación del equipo de trabajo, se tuvieron en cuenta dentro de la organización los siguientes aspectos de los posibles candidatos: 1) motivación por el tema; 2) interés en participar en la investigación; 3) nivel académico; 4) años de experiencia laboral; 5) conocimientos sobre gestión de la calidad; y, 6) habilidades para trabajo en equipo. Por medio de entrevistas y reuniones de trabajo, se definieron los candidatos más aptos para conformar el equipo.

Paso 3: Identificación y clasificación de costos de calidad

Objetivo: identificar, clasificar y organizar los costos de calidad.

Como se expuso con anterioridad, en esta investigación, se asume la clasificación de los costos de calidad aportada por Oropesa (2010), la cual permite la identificación de los rubros que intervienen en la calidad y no calidad de los servicios por cada una de las categorías. Para ello, se elaboró una lista de chequeo que sirvió de base para identificar, clasificar y organizar los costos de calidad por categorías. Esta lista de chequeo se obtuvo de las especificaciones del Sistema de Gestión de Calidad y de las normativas que respecto a calidad existen.

Paso 4: Cálculo de los costos de calidad

Objetivo: calcular los costos de calidad (evaluación y prevención) y no calidad (fallas internas y externas).

Para realizar el cálculo de los costos asociados a la calidad, se detallaron los montos sacrificados (por meses y por categorías), en función de la calidad en la organización. Tal información se obtuvo de los registros contables, a partir de la identificación de los costos de calidad.

Paso 5. Evaluación de los costos de calidad

Objetivo: evaluar los costos de calidad para la entidad.

Los costos de calidad calculados por meses y categorías se compararon con bases establecidas, indicadores o razones que enriquecieron el análisis, lo cual dio como resultado, índices que pueden analizarse de forma periódica.

En el Cuadro 1 se resumen los rangos asumidos para la valoración de la entidad de los costos de calidad, respecto a las ventas y por categorías.

Cuadro 1. Evaluación del comportamiento de los costos de calidad

Criterio de evaluación	Valoración				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Costos de calidad totales como porcentaje de las ventas	< 4 %	4 %- 6 %	6 %- 8 %	8 % - 10 %	>10 %
Costo de prevención como porcentaje del costo total de calidad	No define		40-50 %	≈ 25	≈ 10 %
Costo de evaluación como porcentaje del costo total de calidad	No define		40-50 %	≈ 25	≈ 20 %
Costo de fallas internas como porcentaje del costo total de calidad	No define		0-10 %	≈ 25	≈ 40 %
Costo de fallas externas como porcentaje del costo total de calidad	No define		0-10 %	≈ 25	≈ 30 %

Fuente: elaboración propia a partir de Campanella (1992) y Sotolongo (2001).

Paso 6: elaboración del plan de mejoras

Objetivo: elaborar un plan de mejoras y su puesta en marcha.

La 5W+2H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar siete preguntas básicas: qué (*what*), por qué (*why*), cuándo (*when*), dónde (*where*), quién (*who*), cómo (*how*) y cuánto (*how much*) (Pérez, 2018).

La medición de la efectividad de las acciones de mejora implementadas se fundamenta en una adecuada selección de indicadores que informen qué tan cercanos se está de la meta definida.

Resultados

Resultados del paso 1: motivación de la alta dirección

Para lograr el apoyo y motivación de la dirección y cada una de las áreas funcionales de la entidad, se realizó un encuentro con los directivos de la sucursal Centro, así como con las directoras Territorial y de Operaciones del Centro de Utilidad de Cienfuegos, junto con los subdirectores Comercial y Económico y todos los especialistas del Centro de Utilidad de Cienfuegos. Se llevó a cabo una presentación, donde se explicaron los elementos fundamentales asociados a la calidad, haciendo hincapié en los beneficios que implican

la determinación y el análisis de los costos de calidad, según el procedimiento propuesto. Todo esto se enfocó en un lenguaje económico, para captar la atención y validar la importancia del tema.

Se explicó de forma detallada la manera en que se identifican y determinan los costos de calidad, indicándose, además, el trabajo dedicado que se requirió por parte del Departamento de Economía, para colaborar con toda la información contable necesaria que pudiera aportar el subsistema de costos u otros datos de interés para la investigación. A esto también se sumaron el área comercial y ventas, como área fundamental de toda la coordinación de los servicios turísticos. Adicionalmente, se enfatizó en los resultados que, razonablemente, se esperaba obtener del estudio.

Resultados del paso 2: conformación del equipo de trabajo

Para la creación del equipo de trabajo, se seleccionaron profesionales de reconocido prestigio en el tema y se efectuaron entrevistas para determinar el grado de motivación, su interés en formar parte de la investigación, así como sus habilidades, disposición de trabajo en equipo, conocimientos sobre el tema a investigar, y años de experiencia en el sector y que fueran de nivel superior. Del total de 14 candidatos, se escogieron los más competentes, con el objetivo de conformar un equipo mul-

tidisciplinario. Este, finalmente, quedó conformado por tres especialistas en Turismo, un especialista en Economía y tres especialistas en Contabilidad y Finanzas.

Resultados del paso 3: identificación y clasificación de los costos de calidad

A partir de la identificación de los elementos que, en función de la calidad de los servicios, competen a la Agencia de Viajes Cubanacán por categorías, el grupo de especialistas definió:

Costos de prevención: constituyen la capacitación del personal de los servicios turísticos, es decir, el personal que se encuentre directamente con el cliente u otros que, por su labor, puedan afectar la calidad del servicio.

Costos de evaluación: para esta categoría, se clasifican la verificación del desarrollo de los servicios. En ello, se realizan excursiones por especialistas para la evaluación del recurso o destino turístico, además de las revisiones a los centros de ventas y a su operatividad.

Costos de fallas internas: se presentan como posibles fallas internas aquellas que pueden perjudicar la calidad del servicio o de la operación en general, y que no son percibidas por el cliente. Entre ellas, se encuentran los errores en precios de catálogos, así como el transporte a disposición.

Costos de fallas externas: se determinan a partir de los resultados de las encuestas efectuadas en cada excursión turística para medir la satisfacción de los clientes. También, cuando se examinan las quejas y reclamaciones efectuadas por servicios que provocan inconformidades a los clientes.

Resultados del paso 4: cálculo de los costos de calidad

Los montos sacrificados en función de la calidad en la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos se determinaron por meses y categorías del costo de calidad (prevención y evaluación) y de no calidad (fallas internas y externas). En el Cuadro 2 se resumen de los resultados obtenidos:

Cuadro 2. Resumen de los costos de calidad (pesos cubanos)

Costo por:	TOTAL	Costo por:	TOTAL
Prevención	\$ 939,38	Fallas internas	\$ 4.009,41
Evaluación	1.707,59	Fallas externas	1.495,13
Costo de calidad	\$ 2.646,97	Costo de no calidad	\$ 5.504,54

Fuente: elaboración propia.

Resultados del paso 5: evaluación de los costos de calidad

Una vez calculados los costos de calidad, se analizaron estos resultados con

los indicadores de evaluación propuestos para tales fines, como se observa en el Cuadro 3:

Cuadro 3. Evaluación de los costos de calidad

Criterio de evaluación	Valoración					RESULTADO
	E	MB	B	R	M	EVALUACIÓN
Costo calidad total como % de las ventas	< 4 %	4 – 6 %	6 – 8 %	8 – 10 %	>10 %	1,3 % E
Costo prevención como porcentaje del costo total de calidad	No define		40-50 %	≈ 25	≈ 10 %	11,52 % MAL
Costo evaluación como porcentaje del costo total de calidad	No define		40-50 %	≈ 25	≈ 20 %	20,95 % MAL

Cuadro 3. Evaluación de los costos de calidad (continuación)

Criterio de evaluación	Valoración					RESULTADO
	E	MB	B	R	M	EVALUACIÓN
Costo fallas internas como porcentaje del costo total de calidad	No define		0-10 %	≈ 25	≈ 40 %	49,19 MAL
Costo fallas externas como porcentaje del costo total de calidad	No define		0-10 %	≈ 25	≈ 30 %	18,34 REGULAR

Fuente: elaboración propia.

Resultados del paso 6: elaboración del plan de mejoras

Con sustento en la metodología de las 5W + 2H, se elaboró el plan mejora, partiendo de los resultados obtenidos en la identificación y el cálculo de los costos de calidad.

A partir de la metodología de las 5W + 2H, por cada una de las acciones que conforman el plan de mejoras propuesto para la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos, se describen elementos como: el propósito, el tiempo o secuencia de su realización, la persona o personas responsables de llevar a cabo la acción, el lugar donde se ejecutará la acción, así como el método o forma y su costo.

Dicha metodología constituye una lista de verificación, mediante la cual es posible generar estrategias para implementar mejoras con un enfoque hacia la gestión.

Las acciones a realizar se enfocan hacia:

1. Guías:
 - Habilitación de guías turísticos
 - Capacitación enmarcada en el idioma.
 - Capacitación enmarcada en la ética y el protocolo.
 - Capacitación enmarcada en naturaleza y turismo sostenible.
 - Capacitación enmarcada en interpretación del patrimonio.
 - Capacitación enmarcada en historia de Cuba y cultura general.
2. Vendedoras:
 - Capacitación para venta de boletería aérea.
 - Capacitación para venta de Viazul.
 - Capacitación para venta por tarjeta magnética.
 - Capacitación sobre legitimidad de efectivo.

Especialistas:

Capacitación de nuevo sistema Etravel.

Superación sobre *marketing*.

Calidad del servicio en general:

Gestión de la calidad.

Calidad de los servicios.

Control de la operación de la agencia.

A partir de la aplicación parcial del plan de mejoras propuesto (año 2019) y mediante el seguimiento y análisis mensual de los costos (costos de calidad y de no calidad), así como de la implicación de la alta dirección y de todos sus trabajadores, el Centro de Utilidad Cubanacán Cienfuegos presentó el siguiente comportamiento de los costos de calidad:

- Costos de prevención, con un total de \$2.539,28 al 48,19 % del total de costos de calidad, siendo entre un 40-50 %, valorándose *bueno*.
- Costos de evaluación, con un total de \$1.566,95 al 29,74 % del total de costos de calidad, siendo aproximadamente un 25 %, valorándose *regular*.
- Costos de fallas internas, con un total de \$960,57 al 18,23 % del total de costos de calidad, siendo entre un 0-10 %, valorándose como *bueno*.
- Costos de fallas externas, cuyo resultado es de \$202,00 al 3,83 % del total de costos de calidad, siendo entre un 0-10 %, valorado como *bueno*.

Se evidencia cómo, del periodo analizado antes de iniciar la implementación del plan de mejoras (2018) a igual periodo de 2019, han mejorado los resultados de cada una de las categorías; destinando más recursos a los costos de calidad, ya sea prevención o evaluación, lo cual se ve reflejado en la disminución de los costos de no calidad, tanto en las fallas internas como externas.

Conclusiones

Los hallazgos del presente estudio muestran que la identificación y el cálculo de costos de la calidad constituyen una herramienta capaz de cuantificar los recursos sacrificados en función de la gestión de la calidad, y aporta elementos relevantes para la planificación, el control y la toma de decisiones.

Se determinaron los costos de calidad en la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos, comportándose los costos de prevención en un 12 % del total de los costos de calidad; los de evaluación, en un 21 %; mientras que los de fallas internas y externas se reportaron en un 49 % y 18 %, respectivamente.

Se elaboró y puso en práctica un plan de mejora para la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos, que consta de 116 acciones distribuidas entre los años 2019 al 2023. De ellas, 38 se enfocaron hacia los guías; 16 hacia las

vendedoras; seis se dirigieron hacia los especialistas y 56, hacia la calidad del servicio en general. Transcurrido 1 año de la implementación del plan de medidas, se evidencia la mejora en la gestión de la calidad de la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos.

Referencias

- ARANGO, L. (2009). Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad. *Revista EAN*, 67(3), 75-94.
- ARMENTEROS, Y., REYES, R. Y TASCÓN, L. (2017). *Estrategia para la mejora de la calidad del servicio en la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos* [tesis de maestría inédita]. Universidad de Cienfuegos.
- CAMPANELLA, J. (1992). *Principios de los costos de la calidad* (2ª ed.). Díaz de Santos S.A. España Ediciones.
- FIRESCU, V. Y POPESCU, J. (2015). The Costs of Quality: An Important Decision Tool. *International Journal in Economics and Business Administration*, 3(4), 44-52.
- GONZÁLEZ, Y., MOYA, Y., RODRÍGUEZ, M. Y ESCOTO, G. (2010). *Aplicación del procedimiento para la elaboración del plan de marketing en la agencia de viajes Cubanacán sucursal Cienfuegos* [tesis de maestría inédita]. Universidad Central Martha Abreus.
- JIMÉNEZ, F. (2015). Gerencia estratégica de costos de calidad. *Revista Tecnología En Marcha*, 14(1), 24-30.
- LAVIELLE, S. (2014). El registro y control de los costos de calidad. Un análisis alternativo, en la fabricación de un producto exportable. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 5(2), 149-159.
- LEYVA, M. Y PÉREZ, G. (2012). *Diseño de una estrategia de marketing para el producto turístico Parador Ranchón Aguada* [tesis de especialidad inédita]. Universidad de Cienfuegos.
- LIUDMILA, J. Y ÁVILA, I. (2010). Los costos de calidad en las empresas de servicio. Observatorio de La Economía Latinoamericana. *Revista Académica de Economía*, 7(1), 62-69.
- MAS, C. (2011). La Contabilidad de Gestión y la formación de la cadena de valor en el sector de la salud: el costo de las enfermedades. *Revista de la Facultad de Contabilidad y Finanzas*, 6(2), 23-25.
- OAKLAND, J. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence* (4ta ed.). Routledge, Taylor & Francis Group.
- OROPESA, M. (2010). *Costos totales de la calidad. Escuela de Hotelería y Turismo Perla del sur. Cienfuegos. Cuba* [tesis de especialidad]. Universidad de Cienfuegos.

- PÉREZ, G. (2018, 26 de octubre). Elaboración de planes de mejoras a partir de las 5W + 2H para entidades turísticas [ponencia]. I Taller Internacional de Gestión Empresarial y Desarrollo Local. Cienfuegos, Cuba.
- PÉREZ, R. Y ASPIOLEA, M. (2010). *Modelo de gestión estratégica de costos para instalaciones hoteleras* [tesis de doctorado inédita]. Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte y Loynaz.
- POWELL, T. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- RAMÍREZ, E., LODDO, A., GORINA, A. Y ALONSO, I. (2019). Gestión de costos de calidad en la producción de jugos cítricos concentrados en la Empresa Agroindustrial América Libre. *Revista AFCEE*, X (1), 33-45.
- RAMOS, Y., ACEVEDO, J., RAMÍREZ, F. Y GARCÍA, E. (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador. *Revista Ingeniería Industrial*, 37(1), 59-69.
- SHIH, F., SHOU, C., CHI, C. Y CHI, W. (2015). Assessment and cultivation of total quality management organizational culture—an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(2), 123-139.
- SOTOLONGO, J. (2001). Costos de la Calidad, su estructura e implementación. *Revista Ingeniería Industrial*, XXII(4), 37-40.
- VALENZUELA, L. (2016). Los costos de la mala calidad como quinto elemento del costo: aproximación teórica en la gestión de la competitividad en medio de la convergencia contable. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, XXIV(1), 63-84.
- VARGAS, M. Y ALDANA, L. (2014). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas* (3ra ed.). Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas: Ediciones.
- ZAMBRANO, M., VÉLIZ, V., ARMADA, E. Y LÓPEZ, M. (2018). Los costos de calidad: su relación con el sistema de costeo ABC. *Revista de la Facultad de Contabilidad y Finanzas*, 12(2), 23-25.