



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN  
COMERCIAL Y DERECHO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO (A) EN  
CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA-CPA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA: BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO PEF  
“COSTES DE LA CALIDAD” Y LA GESTIÓN DEL PROCESO DE  
EMPAQUE EN LA HACIENDA BANANERA “MIRAFLORES” DEL  
CANTÓN NARANJITO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS,  
ECUADOR 2019-2020.**

**Autores:**

Sra. BÁRCENAS CHIRIGUAYA KARINA DEL ROCÍO  
Sr. MAYORGA CADENA CÉSAR BRYAN

**Tutor:**

Phd. VÁSQUEZ FAJARDO CARLOS EFRAÍN, MAE.

**Milagro, Octubre 2019  
ECUADOR**

## DERECHOS DE AUTOR

### DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejó, PhD.  
**RECTOR**  
Universidad Estatal de Milagro  
Presente.

Yo, **Bárceñas Chiriguaya Karina del Rocío** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la alternativa de Titulación – Proyecto de Investigación modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Proyecto de Investigación realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE/ TURISMO SOSTENIBLE de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 30 de octubre de 2019



BÁRCENAS CHIRIGUAYA KARINA DEL ROCIO  
Autor I  
C.I: 091881082-1

## DERECHOS DE AUTOR

### DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejó, PhD.  
**RECTOR**  
**Universidad Estatal de Milagro**  
Presente.

Yo, **Mayorga Cadena César Bryan** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la alternativa de Titulación – Proyecto de Investigación modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Proyecto de Investigación realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE/ TURISMO SOSTENIBLE de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 30 de octubre de 2019



MAYORGA CADENA CÉSAR BRYAN  
Autor 2  
C.I: 094212107-0

## APROBACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### APROBACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, **PhD. Vásquez Fajardo Carlos Efraín, MAE.** en mi calidad de tutor del Proyecto de Investigación, elaborado por los estudiantes **Bárceñas Chiriguaya Karina Del Rocío** y **Mayorga Cadena César Bryan** cuyo tema de trabajo de Titulación es **Beneficios de la aplicación del Modelo PEF 'Costes de Calidad' y la gestión en el proceso de Empaque de la Hacienda bananera 'Miraflores' del Cantón Naranjito de la Provincia Del Guayas, Ecuador 2019-2020**, que aporta a la Línea de Investigación **ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE/ TURISMO SOSTENIBLE** previo a la obtención del Grado **INGENIERO (A) EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA-CPA** ; trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Proyecto de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 30 de octubre de 2019



**PhD. VÁSQUEZ FAJARDO CARLOS EFRAÍN, MAE.**  
Tutor  
C.I: 091792858-2

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

### APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Phd. VASQUEZ FAJARDO CARLOS EFRAIN

Phd. ROMERO CARDENAS ERIKA JADIRA

Mgtr. QUINALUISA MORAN NANCY VANESSA

Luego de realizar la revisión del Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIERA EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA-CPA Presentado por la estudiante BARCENAS CHIRIGUAYA KARINA DEL ROCIO

Con el tema de trabajo de Titulación: BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO PEF "COSTES DE LA CALIDAD" Y LA GESTIÓN DEL PROCESO DE EMPAQUE EN LA HACIENDA BANANERA "MIRAFLORES" DEL CANTÓN NARANJITO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS, ECUADOR 2019-2020...



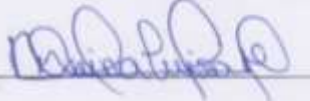
Otorga al presente Proyecto de Investigación, las siguientes calificaciones:

Estructura	[ 60 ]
Defensa oral	[ 40 ]
Total	[ 100 ]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 30 de octubre de 2019

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	VASQUEZ FAJARDO CARLOS EFRAIN	
Secretario (a)	ROMERO CARDENAS ERIKA JADIRA	
Integrante	QUINALUISA MORAN NANCY VANESSA	

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

### APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Phd. VASQUEZ FAJARDO CARLOS EFRAIN

Phd. ROMERO CARDENAS ERIKA JADIRA

Phd. QUINALUISA MORAN NANCY VANESSA

Luego de realizar la revisión del Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIERO EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA-CPA presentado por el estudiante MAYORGA CADENA CÉSAR BRYAN

Con el tema de trabajo de Titulación: BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO PEF "COSTES DE LA CALIDAD" Y LA GESTIÓN DEL PROCESO DE EMPAQUE EN LA HACIENDA BANANERA "MIRAFLORES" DEL CANTÓN NARANJITO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS, ECUADOR 2019-2020...




Otorga al presente Proyecto de Investigación, las siguientes calificaciones:

Estructura	[ 60 ]
Defensa oral	[ 40 ]
Total	[ 100 ]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 30 de octubre de 2019

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	VASQUEZ FAJARDO CARLOS EFRAIN	
Secretario (a)	ROMERO CARDENAS ERIKA JADIRA	
Integrante	QUINALUISA MORAN NANCY VANESSA	

## DEDICATORIA

*El presente proyecto de investigación se lo dedico a Dios por darme sabiduría, conocimientos y las fuerzas necesarias para poder continuar en el camino que me permitirá hacer realidad un sueño más como es el de convertirme en una profesional y además tener la dicha y alegría de poder tener a mi madre, esposo y hermanos a mi lado para disfrutar este logro juntos. A mi esposo por su apoyo y a mi familia y amistades en general por confiar en mí y darme los ánimos necesarios para poder culminar esta etapa estudiantil.*

***Karina Bárcenas Chiriguaya***

*A Dios, nuestro padre celestial que guía, cuida y alienta mis sueños de victoria.*

*A mis padres César Misael y Jinna Ruth, en especial a mi amada madrecita. Estoy cumpliendo una de sus aspiraciones que abandonó por dedicar tiempo a uno de los trabajos más sacrificados del mundo. **Ser madre.***

*A mi hermana Joselyn Katherine; que este trabajo de investigación refleje lo que es capaz su hermanito y que sirva de ejemplo para que superes mis grandes expectativas.*

*A mis amigos Gabriel Andrés y Carlos David; la vida es muy hermosa, efímera en ocasiones, sin embargo, siempre estamos para protegernos la espalda y seguir en la lucha.*

*A mi gran amigo Carlos Efraín, por apoyarme, extender su mano y sacar de mí todas las cualidades innatas que creí haber perdido en el camino de la vida.*

***César Mayorga Cadena***

## AGRADECIMIENTO

*Me siento muy agradecida con Dios por darme sabiduría, inteligencia y la destreza necesaria para poderme desenvolver a lo largo de mi vida universitaria. Además, deseo darle mis más sinceros agradecimientos a mis queridos Docentes como son la PhD. Ligia Fajardo Vaca, que ha venido desenvolviendo un papel muy importante como lo es el de una madre a lo largo de mi vida estudiantil y a el PhD. Carlos Vásquez Fajardo por haberme guiado como tutor de mi tesis, por haberme inculcado sus conocimientos académicos como docente y en especial por el ser humano maravilloso la cual considero y estimo.*

### ***Karina Bárcenas Chiriguaya***

*A mis padres César Misael y Jinna Ruth. Gracias por no desistir ante las dificultades de la vida y por invertir sus esfuerzos para lo que he logrado hasta ahora.*

*A mis abuelos, Mario Rufino, Isabel Esmeralda y Julia María.*

*A mis tíos Luis Mario e Iban Geovanny, quienes siempre tienen palabras de aliento para alimentar el alma y añaden su granito de arena para no desistir.*

*A mi tía Ivanna Paola, que siempre tuvo sus brazos para no dejarme caer y enseñarme que todavía hay esperanza.*

*Al PhD. Carlos Vásquez y PhD. Ligia Fajardo. Gracias por levantarme del vacío y regalarme una nueva oportunidad, gracias por todos los conocimientos impartidos como docentes y como seres humanos. Ustedes son el vivo relato que dice: “Maestro no es el que enseña con los libros, sino quién enseña con el corazón”.*

*Gracias a todos aquellos que ahora ya no están, fueron el principal motivo para que mi destino sea diferente.*

***César Mayorga Cadena***



## ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR.....	II
DERECHOS DE AUTOR.....	III
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	V
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
AGRADECIMIENTO.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
<b>Antecedentes</b> .....	3
<b>Importancia y actualidad del tema</b> .....	3
<b>Descripción de la situación y planteamiento del problema</b> .....	6
<b>Formulación del problema</b> .....	9
<b>Sistematización del problema</b> .....	9
<b>Objetivo de la investigación</b> .....	9
<b>Objetivo general</b> .....	9
<b>Objetivos específicos</b> .....	10
<b>Justificación</b> .....	10
CAPÍTULO I.....	12
MARCO TEÓRICO .....	12
<b>1.1 MODELO PEF (PREVENCIÓN, EVALUACIÓN Y FALLOS)</b> .....	13
<b>1.1.1 CALIDAD</b> .....	13
<b>1.1.2 COSTOS DE CALIDAD</b> .....	14

<b>1.1.3 CLASIFICACIÓN DEL COSTE TOTAL DE LA CALIDAD</b>	20
<b>1.1.4 PRESUPUESTO</b>	22
<b>1.1.5 CONTROL INTERNO</b>	30
<b>1.1.6 DESEMPEÑO LABORAL</b>	34
<b>1.1.7 REPROCESOS</b>	45
<b>1.2 GESTIÓN</b>	47
<b>1.2.1 Administración</b>	47
<b>1.2.2 Principios de la administración</b>	48
<b>1.2.3 Importancia del proceso administrativo</b>	49
<b>1.2.4 Etapas del proceso administrativo</b>	50
<b>CAPÍTULO II</b>	58
<b>METODOLOGIA</b>	58
<b>2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	58
<b>2.1.1 DISEÑO</b>	59
<b>2.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN</b>	60
<b>2.2.1 Método Teórico</b>	61
<b>2.2.2 Método Hipotético Deductivo</b>	61
<b>2.2.3 Método Empírico</b>	62
<b>2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	63
<b>2.4 HIPÓTESIS</b>	64
<b>2.4.1 Hipótesis General</b>	64
<b>2.4.2 Hipótesis Específicas</b>	64
<b>2.4.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN</b>	65
<b>CAPÍTULO III</b>	66
<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>	66
<b>3.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	66
<b>3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA</b>	74
<b>3.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS</b>	75
<b>3.4 CONCLUSIÓN</b>	76

CAPÍTULO IV .....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
<b>4.1 CONCLUSIONES</b> .....	77
<b>4.2 RECOMENDACIONES</b> .....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS.....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1.</b> Procesos fundamentales de las haciendas bananeras .....	7
<b>Ilustración 2:</b> Actividades involucradas en el proceso de Empaque del banano .....	7
<b>Ilustración 3.</b> Ciclo de Deming (PDCA).....	16
<b>Ilustración 4.</b> Evaluación del control interno.....	31
<b>Ilustración 5.</b> Tipos de Evaluación del desempeño laboral.....	41
<b>Ilustración 6.</b> Etapas de la administración .....	50
<b>Ilustración 7.</b> Actividades del proceso administrativo .....	51
<b>Ilustración 8.</b> Etapas del proceso de control .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Algunas definiciones de referencia sobre el concepto de calidad. ....	16
<b>Tabla 2.</b> Modelos de costes de la calidad genéricos y sus categorías de costes. ....	18
<b>Tabla 3.</b> Evolución cronológica del análisis de los modelos de los costes de la calidad. .....	19
<b>Tabla 4.</b> Intervalos de variación de los costos de calidad respecto a su costo total. ....	22
<b>Tabla 5.</b> Clasificación del Presupuesto .....	25
<b>Tabla 6.</b> Dimensiones de la No-Calidad #1 .....	46
<b>Tabla 7.</b> Dimensiones de la No-Calidad #2 .....	46
<b>Tabla 8.</b> Distribución por procesos del personal de la hacienda bananera "Miraflores" .....	63
<b>Tabla 9.</b> Personal administrativo de la Hacienda bananera "Miraflores" .....	66
<b>Tabla 10.</b> Respuestas de pregunta #1 .....	67
<b>Tabla 11.</b> Respuestas de pregunta #2.....	67
<b>Tabla 12.</b> Respuestas de pregunta #3.....	68
<b>Tabla 13.</b> Respuestas de pregunta #4.....	68
<b>Tabla 14.</b> Respuestas de pregunta #5.....	69
<b>Tabla 15.</b> Respuestas de pregunta #6.....	69
<b>Tabla 16.</b> Respuestas de pregunta #7.....	70
<b>Tabla 17.</b> Respuestas de pregunta #8.....	70
<b>Tabla 18.</b> Respuestas de pregunta #9.....	71
<b>Tabla 19.</b> Respuestas de pregunta #10.....	71
<b>Tabla 20.</b> Respuestas de pregunta #11.....	72
<b>Tabla 21.</b> Respuestas de pregunta #12.....	72
<b>Tabla 22.</b> Respuestas de pregunta #13.....	73
<b>Tabla 23.</b> Respuestas de pregunta #14.....	73
<b>Tabla 24.</b> Respuestas de pregunta #15.....	74

# **Beneficios de la aplicación del Modelo PEF “Costes de la Calidad” y la gestión del proceso de Empaque en la hacienda bananera “Miraflores” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador 2019-2020.**

## **RESUMEN**

Las haciendas bananeras juegan un papel importante en el desarrollo de la economía nacional porque representan un gran porcentaje en la exportación de los productos no petroleros, siendo el banano uno de los frutos más demandados a nivel mundial por su calidad y demás características que identifica ser un producto ecuatoriano. Sin embargo, los principales motivos por las cuales grandes cantidades de frutos no son exportados o vendidos a los demás países es la calidad; consecuentemente el actual modelo de costos de calidad no satisface las necesidades internas para minimizar los frutos rechazados; seguido de un plan presupuestario que no está estructurado correctamente, además de un control interno poco eficiente y el desempeño laboral ineficaz, logrando obstaculizar la rentabilidad y el desarrollo económico de las haciendas bananeras. El presente proyecto de investigación persigue demostrar la incidencia del modelo PEF de costes de calidad fundamentado en los conceptos básicos y su metodología, para la optimización de recursos y medición de la calidad en la gestión del proceso de Empaque, lo cual está basado en un tipo de investigación cualitativa recabando información de textos impresos y digitales como libros, artículos de revistas, entrevistas, entre otros; llegando a la conclusión de que los componentes del Modelo PEF inciden en la gestión del proceso de empaque de la hacienda bananera “Miraflores”, sin embargo, no son establecidos de manera correcta por la alta dirección lo cual perjudica los objetivos organizacionales.

**Palabras claves:** Modelo PEF, gestión, presupuesto, control interno, desempeño laboral.

# **Benefits of the application of the PEF Model “Quality Costs” and the management in the Packing process in the “Miraflores” banana farm of the Naranjito Canton of the Province of Guayas, Ecuador 2019-2020.**

## **ABSTRACT**

The banana farms have an important role in the development of the national economy because they represent a large percentage in the export of non-oil products, with banana being one of the most demanded fruits worldwide for its quality and other characteristics that it identifies being a Ecuadorian product. However, the main reasons why large quantities of fruits are not exported or sold to other countries is quality; consequently the current model of quality costs does not satisfy internal needs to minimize rejected fruits; followed by a budget plan that is not structured correctly, in addition to an inefficient internal control and ineffective work performance, managing to hamper the profitability and economic development of banana plantations. This research project aims to demonstrate the incidence of the PEF model of quality costs based on the basic concepts and its methodology, for the optimization of resources and quality measurement in the management of the Packaging process, which is based on a type of qualitative research gathering information from printed and digital texts such as books, magazine articles, interviews, among others; concluding that the components of the PEF Model have an impact on the management of the packing process of the “Miraflores” banana farm, however, they are not established correctly by senior management, which damages the organizational objectives.

**Keywords:** PEF model, management, budget, internal control, work performance.

# INTRODUCCIÓN

## **Antecedentes**

En las últimas décadas la “calidad” se ha caracterizado por ser uno de los principales requisitos, tanto para las empresas como para los usuarios en el manejo de sus productos y/o servicios. A través del tiempo, desde la época industrial se han creado y desarrollado modelos de calidad para lograr ser competitivos dentro del mercado; donde uno de ellos es el *Modelo de Prevención, Evaluación y Fallas (PEF)* en español y en inglés *Prevention, Appraisal and Failure Model (PAF)*.

Según Climent, “el modelo de prevención, evaluación y fallos (*Prevention, Appraisal and Failure Model*) (*PAF*) fue definido por Juran (1951), y desarrollado por Maser (1957) y Feigenbaum (1991). Feigenbaum utiliza la frase: ‘hay oro en la mina’, para referirse al coste de calidad, utilizando un modo de hablar que la dirección de la empresa comprende bien. Cuantificar los costes de calidad utilizando los costes de prevención, evaluación y fallos, para obtener el óptimo de éstos”. (Serrano, 2004).

Por otra parte, “el tema de los costos se vincula a los recursos económicos que se utilizan para poder obtener una determinada calidad y mantenerla, así como a aquellos que resultan del hecho de no poseerla o perderla”. (Zambrano, Véliz, Armada, & López, 2018).

Luego de esos conceptos se han desarrollado diferentes orientaciones para calcular los costes de la calidad que ha permitido adaptar y direccionar los modelos de calidad hacia las empresas de diferentes actividades comerciales y económicas.

## **Importancia y actualidad del tema**



La presente investigación resulta significativa porque en nuestro país Ecuador está en constante crecimiento en la exportación de sus productos no petroleros, uno de ellos es el banano. Por lo tanto, la aplicación de un Modelo de costes de calidad nos demuestra que utilizar esta herramienta es necesario en todo producto y/o servicio, debido que la calidad es una característica esencial que ayuda a identificar si se está cumpliendo con las expectativas, necesidades o satisfacción de los clientes y así se asegura su confiabilidad.

El Project Management Institute (PMI) señala que “cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades del proyecto, esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo”. (Project Management Institute, 2013). A nivel internacional, este instituto señala la importancia de estructurar y manejar responsablemente los proyectos para mantener las características fundamentales y únicas de los productos o servicios de las empresas. Un buen plan orientado con una estrategia puede garantizar la planificación, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos para ofrecer un producto o servicio competitivo y de calidad en el mercado.

Por su parte, Jesús Keith en su trabajo investigativo menciona que el Modelo PEF tiene “la facilidad para ajustar los elementos del costo a las necesidades propias de cada empresa. En general, los elementos del costo de un modelo PEF pueden ser diferentes de compañía a compañía, particularmente de industria a industria”. (Keith, 2013). En otras palabras, los elementos que se consideran y se adaptan en el Modelo PEF son aquellos que intervienen en la gestión de Prevención, Evaluación, Fallas (internas y externas) de la empresa; por lo tanto, puede variar según su actividad comercial y también del tipo de producto o servicio que ofrezca.

Por esta razón, Pablo Lledó y Gustavo Rivarola nos manifiesta que, “es de vital importancia establecer estándares y controles de calidad en la planificación de toda organización; esto permite sostener la rentabilidad de los proyectos en función de las ventas y la interrelación entre todos los componentes, por tanto, una pequeña negligencia podría hacer fracasar al resto”. (Lledó & Rivarola, 2007). Una gestión basada en el Modelo PEF permite ofrecer productos y servicios de calidad, por lo consiguiente ayuda a la empresa a elevar su prestigio y reputación como un factor esencial ante la sociedad y una vez

solidificada una marca puede verse beneficiada en el aumento de sus ventas y de la rentabilidad de manera progresiva.

Cruzado Antonio, en su trabajo investigativo menciona que “la gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el cual predomina la visión del cliente sobre las actividades o procesos de la organización. Los procesos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización”. (Cruzado Sánchez, 2014). Se debe recordar que la gestión lo estructuran personas, los procesos lo ejecutan personas y los productos finales los reciben personas, por eso es importante prevalecer el cuidado de las relaciones que se tienen con los proveedores externos que nos suministran los componentes necesarios para producir y a quienes reciben el producto o mercadería de la labor realizada.

Por otro lado, Pablo Guachamín indica que “las empresas en su estructura tradicional agrupa en departamentos a las personas que tienen actividades relacionadas, su estructura es mostrada en un organigrama donde la información fluye desde arriba hacia abajo y donde las decisiones se toman a niveles altos, esto conlleva algunas desventajas como son: no conocer los requerimientos de los clientes que es lo que necesitan, que es lo que aporta valor al bien o servicio que requiere su necesidad; los objetivos generalmente son locales de cada departamento o área sin alineamiento con los objetivos estratégicos generales, una deficiente comunicación interna, etc.”. (Guachamín, 2014). Por esta razón, este tipo de gestión aporta de manera significativa al cumplimiento de las metas, ya sea de un departamento en específico o un área. El objetivo de esta gestión es establecer directrices en la empresa alrededor de aquellas actividades que aportan valor y/o calidad hacia el cliente.

Haciendo referencia al objeto de estudio, Ramírez y Solórzano mencionan que “el banano es uno de los principales productos por los cuales el Ecuador es reconocido en el resto del mundo y de los problemas que ocurren en el proceso de cosecha lo cual genera un alto volumen de banano rechazado que no puede ser exportado por no cumplir con los niveles de calidad”. (Ramírez & Solórzano, 2012). Ciertamente es necesario inculcar en las haciendas bananeras modelos de costos de calidad para incrementar su nivel de competitividad en la exportación de sus productos y evitar que los administradores mantengan pérdidas de manera constante.

Con bases a los estudios realizados, toda empresa que ofrezca productos y servicios debe desarrollar un modelo de costos que se fundamente en los elementos de *Prevención, Evaluación y Fallas (internas y externas)* para que, sea aplicado de manera óptima y permanente. Por tanto, todos estos factores deben ser administrados y aplicados por los altos niveles de las haciendas bananeras donde le permita adoptar como una filosofía de trabajo y de empuje a los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la organización. En el Ecuador, el sector bananero es uno de los que más se destacan en la exportación, manipulando un flujo de efectivo demasiado extenso, sin embargo, aún existen productos defectuosos que no cumplen con las especificaciones necesarias para su exportación causados por los altos costos de la no calidad y que terminan afectando la liquidez de las bananeras.

## **Descripción de la situación y planteamiento del problema**

En Ecuador, hay una gran producción del banano, por lo que, existen muchas haciendas bananeras que se dedican al cultivo, cosecha y comercialización de este fruto, con el fin de poder abarcar y satisfacer las necesidades alimenticias a nivel local, nacional e internacional. Además, estas haciendas bananeras deben cumplir con ciertos parámetros para asegurar que cumplan con la calidad requerida para su consumo.

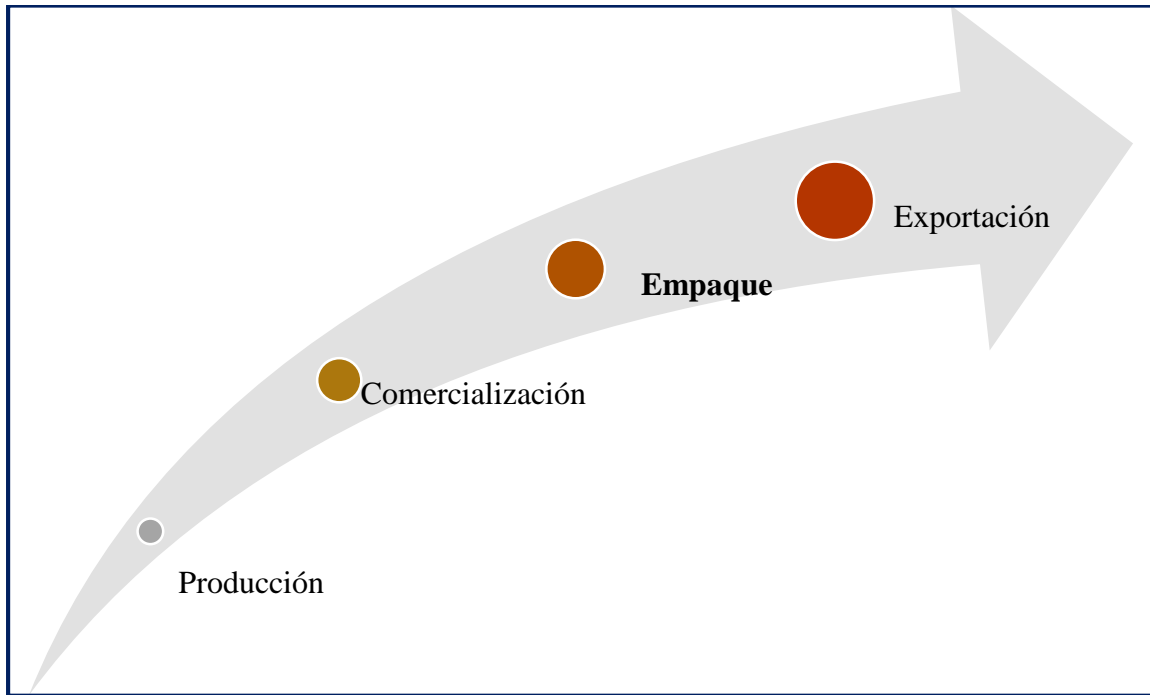
Este tipo de haciendas están ubicadas en su mayoría en el sector rural de las diferentes provincias del país, lugares que por su clima y ubicación geográfica es el más adecuado para este tipo de plantaciones, lo cual lo hace muy atractivo para el cultivo y cosecha.

Cabe mencionar que, estas haciendas bananeras generalmente son parte de herencias trascendentales y son administradas por familias campesinas que no tienen conocimiento técnico y no manejan los recursos con bases teóricas o científicas, lo cual incurre a tener muchos desaciertos en el cumplimiento de sus actividades diarias.

Los procesos fundamentales que realizan las bananeras son los de: *Producción, Comercialización, Empaque y Exportación, etc.* Haciendo énfasis en el proceso de “*Empaque*”, que consiste en cumplir con las especificaciones del cliente (*Agentes, Mayoristas, Minoristas*), a través de la *calificación; medición; coloración y consistencia*

de la almendra; desmanar; saneamiento; pesada; etiquetado y fumigado; embalaje; aspirado; tapado; y estibada del banano, permitiendo así poner el producto a disposición del consumidor final.

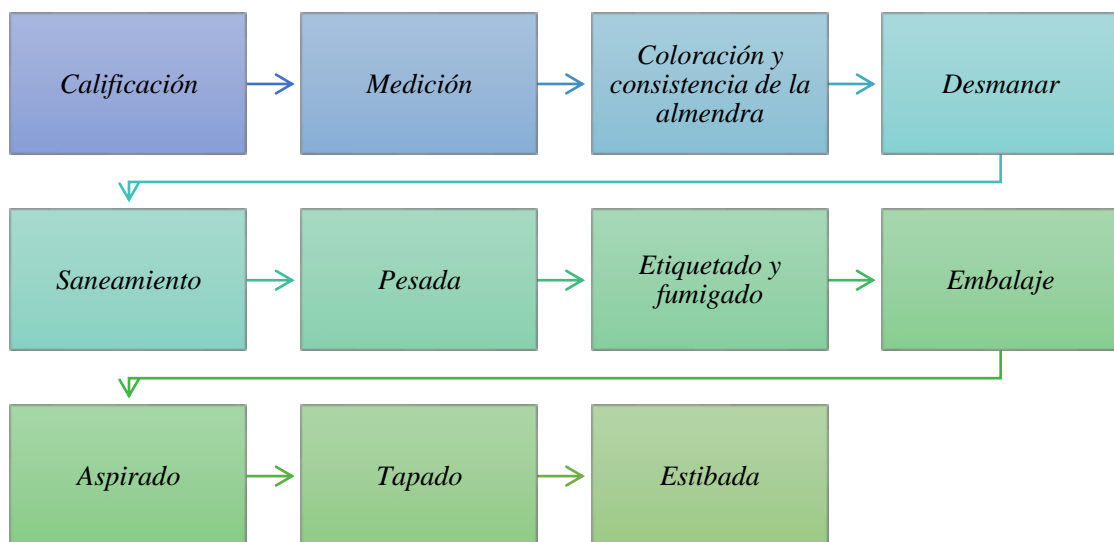
**Ilustración 1.** Procesos fundamentales de las haciendas bananeras



**Fuente:** Hacienda bananera "Miraflores"

**Elaborado por:** Los autores

**Ilustración 2:** Actividades involucradas en el proceso de Empaque del banano



**Fuente:** Hacienda bananera "Miraflores"

**Elaborado por:** Los autores

En el caso de nuestra unidad de análisis, la hacienda bananera “Miraflores” ubicado en el Cantón Naranjito, Provincia del Guayas, Ecuador, se realizan de manera informal los procesos anteriormente mencionados; y muy en especial en el proceso de “Empaque”, que, para controlar, evaluar y alcanzar la calidad requerida, conllevan a que ciertas actividades apliquen costos que por lo general no los tienen considerados, estructurados ni establecidos de manera formal.

Dicho esto, uno de los inconvenientes que se presenta es la falta de un plan definido para gestionar y asignar los recursos necesarios para la ejecución de determinadas funciones o actividades sin necesidad de desperdiciarlos. Esto provoca que, en la Hacienda Bananera manejen los recursos de forma empírica y no se asignen de manera correcta por ende no se optimicen.

Por consiguiente, se puede identificar que no existe un adecuado control interno en la gestión de las actividades de esta hacienda bananera; al no tener leyes y/o políticas internas hace que la hacienda pierda credibilidad y genere desconfianza antes sus clientes, fraudes, fallas en los sistemas de: gestión y mejoras, liderazgo inefectivo, etc., provocando no poder alcanzar las metas, objetivos y misión de la empresa.

Otro aspecto que usualmente genera inconsistencias en esta hacienda bananera, es el desempeño laboral, factor que debería ser fundamental en toda organización, debido a que el componente humano es la clave en el crecimiento de las organizaciones. El desarrollo de las actividades dentro del proceso de empaque se maneja de manera ineficaz, porque sus trabajadores no cuentan con el conocimiento necesario para desempeñar de manera correcta sus funciones, y esto se ve reflejado en su rendimiento, insatisfacción de las expectativas de los clientes y en el incumplimiento de las tareas, metas y objetivos de la hacienda bananera.

Todos estos problemas se ven reflejados en el proceso de empaque, donde inspectores de calidad al momento de realizar las actividades de medición de la calidad de la fruta constatan la cantidad de rechazados que en términos de calidad ocasiona reprocesos y el incumplimiento de las especificaciones de los clientes. Estos inconvenientes ocasionan la pérdida de los clientes, altos costos operativos, frustración de los colaboradores y

reclamaciones por incumplimiento que de una u otra manera afectan al logro de los objetivos de la organización y disminuiría las probabilidades de exportación.

### **Formulación del problema**

¿Cómo incide la aplicación del actual modelo de costes de calidad en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador?

### **Sistematización del problema**

- ¿Cómo incide el presupuesto en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador?
- ¿De qué manera incide el control interno en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador?
- ¿Cómo incide el desempeño laboral en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador?
- ¿Cómo inciden los Reprocesos en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador?

### **Objetivo de la investigación**

#### **Objetivo general**

Demostrar la incidencia del modelo PEF de costes de calidad fundamentado en los conceptos básicos de los costes de calidad y su metodología, para la optimización de recursos y medición de la calidad en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES del Cantón Naranjito provincia del Guayas, Ecuador 2019 – 2020.

## **Objetivos específicos**

- Especificar la incidencia del presupuesto en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador.
- Determinar la incidencia del control interno en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador.
- Determinar la incidencia del desempeño laboral en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador.
- Constatar la incidencia de los Reprocesos en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador.

## **Justificación**

Al decir costos o costes es enfocarnos en la preparación de un presupuesto. Un plan presupuestario ayuda al administrador a asignar los recursos necesarios para la ejecución de las actividades sin necesidad de desperdiciarlos. La utilización de esta herramienta nos permitirá dar un mejor uso de los recursos, la correcta utilización del mismo ayudará a su respectiva optimización en un tiempo predeterminado; por otra parte, se debe destacar que una correcta gestión del control interno en el proceso de empaque, beneficia a cada una de las actividades planificadas donde brinda y reúne los recursos que se establece en el plan, alinea los esfuerzos del capital humano para alcanzar lo planificado y garantiza que se cumplan las metas propuestas relacionado con las expectativas y características de calidad que desean.

Por otro lado, el desempeño laboral juega un papel importante en el cumplimiento de las actividades, debido a que la supervisión del mismo ayuda a que se realicen de manera correcta y así evitar un posible reproceso que conlleva a la pérdida de los clientes, altos

costos operativos, desmotivación de los empleados y quejas por incumplimiento que repercute al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dicho todo esto, resulta relevante el objetivo de demostrar los beneficios que conlleva aplicar un modelo de costos de calidad en las haciendas bananeras; consecuentemente ayudaría de manera permanente a todo productor bananero que tiene la idea de generar empleo y promover la exportación de este fruto. Además, minimizaría los problemas basados en los índices de productos o frutos rechazados del proceso de empaque, lo cual termina siendo un nuevo instrumento de gestión para las próximas planificaciones o proyectos a nivel nacional.

La necesidad de aplicar un modelo PEF de costos de la calidad, en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda Bananera “MIRAFLORES” surge porque en la actualidad, las empresas están en constante competencia al momento de ofrecer o innovar productos, promoviendo la calidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Es así que se realiza la gestión necesaria para la correcta aplicación de esta herramienta y a su vez prevenir y evaluar futuras fallas que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, pocas empresas manejan sus costos de calidad de manera planificada o presupuestada para establecer límites y cumplir con los objetivos pertinentes por lo que resulta poco rentable o sus costos variables tienden a sufrir fluctuaciones inesperadas.



## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Para profundizar y solidificar conocimientos y términos que implica el desarrollo de este trabajo de investigación, se indaga y se hace referencia al Modelo PEF (Prevención, Evaluación y Fallas) y la Gestión del proceso de empaque en la hacienda bananera “Miraflores”. En el transcurso de esta investigación se servirá a encontrar aportes de conceptos como calidad, costos de calidad, modelo de costos de calidad, presupuesto, control interno, desempeño laboral, reprocesos y la Gestión, este último basándose en las etapas básicas de la Administración, como lo son: planificar, organizar, dirigir y controlar; con la finalidad de relacionar en la práctica del proceso de empaque de la hacienda bananera.

## **1.1 MODELO PEF (PREVENCIÓN, EVALUACIÓN Y FALLOS)**

### **1.1.1 CALIDAD**

#### *1.1.1.1 Definición de calidad.*

A través de los años la dirección empresarial ha relacionado el concepto de calidad con un excesivo o elevado coste, además se basa en la participación de todas las personas que conforman una organización. Cabrera & Ávila señalan que “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”. (Cabrera & Ávila, 2009).

Además, Víctor Padrón en su trabajo investigativo menciona que “conocer el ahorro en costes tiene un efecto impactante para la alta dirección, pues, permite la obtención de los recursos necesarios para el mantenimiento y la mejora de la calidad, y, sugiere la cantidad que debería ser invertida en dichas actividades”. (Padrón, 1998).

“La calidad es un concepto que puede tener varios sentidos relacionados, de hecho significa excelencia”. (Poole, 2010). “La actuación de calidad frecuentemente utiliza indicadores internos, de hecho afecta el proceso de la transformación, la satisfacción del cliente e imagen de la compañía; incluso, la percepción de la posición competitiva con respecto al producto; luego la calidad es un indicador de actuación”. (Forza, 1995).

“La teoría de la calidad explica cómo es la relación entre un objetivo y la satisfacción del cliente, que dependen de la evaluación del mismo con relación a un producto. La calidad tiene que ver con la satisfacción de clientes y específicamente con los atributos por categorías: calidad percibida, atractiva y unidimensional. Los atributos producen la satisfacción cuando se cumplen y descontento cuando estos no se cumplen”. (Löfgren, Witell, & Gustafsson, 2011). Para una mejor manera de comprender el concepto de calidad: se basa en la satisfacción del cliente y superar las expectativas que ellos tienen sobre un

producto o servicio, por ello es indispensable identificar cuáles son las necesidades y organizar acciones, programas o procesos para efectuarlos.

#### *1.1.1.2 Importancia de la Calidad*

“En la actualidad, los clientes demandan productos de calidad, y dado que existe una gran oferta, podrán elegir aquellos productos que más les satisfagan. Los fabricantes, ante la escasez de su demanda particular, buscan diferenciar sus productos de los de la competencia. En un principio, los fabricantes no necesitaban diferenciarse, ya que los clientes compraban lo que les diesen, pero esta situación acabó pronto. Posteriormente los fabricantes buscaron diferenciarse mediante el precio, ya que pensaban que el cliente compraría siempre el producto más barato”. (Herrera, 2002). Por esta razón, la calidad resultó ser una cualidad indispensable y novedoso el momento de ofrecer un producto al mercado; al mismo tiempo se resalta la exigencia por parte de la demanda adquirir productos que superen sus expectativas. Termina siendo importante señalar los costos internos que deben ser reducidos, para que de cierta manera la empresa se beneficie directamente, ya sea por el aumento de la eficiencia (recursos) y, los clientes por el incremento de bienes a un precio atractivo.

### **1.1.2 COSTOS DE CALIDAD**

Los costos de calidad se comprenden como la suma de costos de conformidad más los costos de no conformidad que se pueden efectuar en los productos o servicios; donde los primeros son estimados para prevenir cualquier acontecimiento que repercuta la mala calidad (por ejemplo, capacitación de la calidad al personal) y el costo de la no conformidad son lo que se debe asumir causado por el fallo de algún producto o servicio (por ejemplo, reprocesos y costos legales). Antes de sintetizar elementos referentes a los costos de calidad, es importante resaltar los aportes que se han dado por diversos autores y la manera cómo se ha ido desarrollando los términos para abarcar y realizar una buena gestión en los procesos de las empresas.

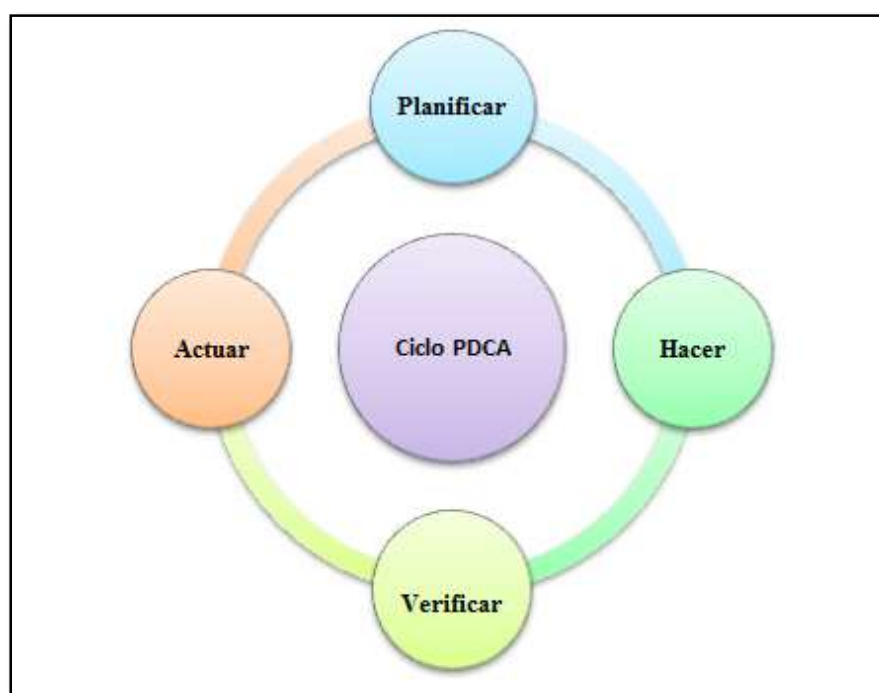
#### *1.1.2.1 Orígenes de los costos de calidad*

Armand Feigenbaum señala que “Cuando hablamos de ‘costes’ siempre pensamos de forma negativa, sin embargo, los costes no sólo están para intentar reducirlos, sino que, los costes de calidad, son una excelente herramienta de información, que nos facilitan la toma de medidas de tipo estratégico”. (Feigenbaum, 1991).

Tomando como referencia Crosby (1991), “los primeros autores que reconocieron los costes de calidad fueron Miner (1933, p. 300) y Crockett (1935, p. 245) en la década de los 30, pero no es hasta finales de los años cincuenta y comienzos de los sesenta cuando diversos autores muestran un creciente interés sobre este tema. Así Juran (1951), a principios de los cincuenta, en el primer capítulo de su libro ‘Quality Control Handbook’, hace referencia al término ‘costes de calidad’, resaltando la importancia de medir y controlar estos costes evitables de la calidad, como oro en la mina que debe de ser extraído. Los trabajos de Masser (1957), Freeman (1960) y de Feigenbaum (1961) establecen las primeras clasificaciones de los costes de calidad. A principios de los 60, la multinacional ITT es una de las primeras empresas que empiezan a calcular los costes de calidad”. (Serrano, 2005).

Juran (1995) propone, entre los aspectos necesarios para llevar a cabo su evaluación, el costo de la baja calidad, o sea, aquellos gastos en los que no se hubiera incurrido si la calidad fuera perfecta. Por ello, es importante estimar aquellos costos tangibles e intangibles para realizar una evaluación oportuna para que esto no cause efectos negativos en los outputs de los procesos internos de toda organización. Así mismo, el concepto de calidad se ve involucrado en la mejora continua de los procesos de manera permanente. La mejora continua son todas aquellas acciones o actividades promovidas por la organización para incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos, con el fin de lograr ser competitivos en el mercado. Esta secuencia o la constante repetición se ve reflejada como un ciclo y fundamentada por *Deming*, el cual se constituye en cuatro fases o decisiones estratégicas que deben ser segmentadas por la alta dirección de toda organización, como lo son: planear, hacer, revisar y ajustar, como se observa en la figura.

*Ilustración 3. Ciclo de Deming (PDCA)*



*Fuente:* (Vizcarra Peñaloza, 2018, pág. 42)

*Elaborado por:* Los autores

Expertos en materia aseguran que, si se mejora la calidad de un proceso operativo, existe la gran posibilidad de aumentar la productividad, a la vez induce a la disminución de costes del producto, consiguiendo así una gran cantidad de productos sin defectos y a menor precio para los clientes. Patricia del Solar (2014) menciona en su trabajo investigativo que “la satisfacción del cliente asegurará la continuidad en el negocio y la obtención de mayores beneficios de manera progresiva”.

En ese sentido, hay varias definiciones del término “calidad”, los cuales han sido presentadas por los importantes expertos en el estudio de esta disciplina. La mayoría de definiciones pueden ser o parecer relacionadas entre sí y aparecen plasmadas en la tabla.

*Tabla 1. Algunas definiciones de referencia sobre el concepto de calidad.*

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<i>Crosby (1989)</i>	<i>Cumplimiento de unas especificaciones dadas.</i>
<i>Deming (1989)</i>	<i>Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado.</i>
<i>Drucker (1992)</i>	<i>Lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.</i>

<i>Feigenbaum (1986)</i>	<i>Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.</i>
<i>Juran (1990)</i>	<i>Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.</i>
<i>Taguchi (1979)</i>	<i>Pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto.</i>

**Fuente:** (Danvila del Valle & Sastre Castillo, 2007)

**Elaborado por:** Los Autores

Hoy en día, es imposible hablar de Gestión de calidad total sin referirse en la continua disminución de los costes. Los costes de Calidad en las empresas que no manejan esta filosofía, por lo general tienden a ser muy extensos y terminan afectando la rentabilidad del ejercicio. En otras palabras, es necesario que las empresas preparen una planificación, al mismo tiempo reconocerlos y medirlos para que no aparezcan problemas en la gestión de las actividades, y así argumentar las inversiones que se deben aplicar para reducirlos.

#### *1.1.2.2 Definición de costos de calidad*

Harrington (1990) los llama costes controlables de mala calidad, y los define como los costes que la dirección tiene el control directo para asegurarse de que sólo los productos y servicios aceptables por el cliente se remiten al mismo. (Serrano, 2005).

“Los costos de la calidad son los que se relacionan con la medición de la calidad. Los costos de la calidad se integran tanto a los costos directos de calidad como a los costos ocultos en que se incurre para cumplir con las especificaciones de los productos o servicios demandados. De esta forma se puede desprender que los costos de la calidad están relacionados con la creación, identificación, reparación y prevención de defectos”. (Ramírez D. , 2008).

Así mismo, Ferrando Sánchez & Granero Castro (2005) mencionan que “la Calidad Total se puede definir como el compendio de las mejores prácticas aplicadas a la gestión de organizaciones y suelen denominarse Principios de la Calidad Total – Excelencia o también Conceptos fundamentales de la Excelencia:

- Orientación a los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos.

- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social de la Organización”. (Ferrando & Granero, 2005)

Basado en la definición anterior, se puede comprobar que rompe con el estereotipo “Alta calidad es igual a alto costo”, ya que no solo con la alta inversión de costos se puede lograr ser competitivos. Por el contrario, Vásquez Fajardo (2017) destaca que “la competitividad se relaciona con la forma en que las empresas incrementan la eficacia, productividad y calidad con el objetivo de lograr ventajas competitivas sobre los competidores. El concepto de competitividad se aplica tanto a una empresa como a un país”.

### 1.1.2.3 Modelos de Costos de calidad.

A continuación, se enunciará en la siguiente tabla los modelos que han sido propuestos por diversos autores y que, según las necesidades de las empresas, fueron desarrolladas con distintos componentes con el objetivo de promover la calidad en los productos y/o servicios:

**Tabla 2.** Modelos de costes de la calidad genéricos y sus categorías de costes.

<b>Modelo genérico</b>	<b>Categorías de coste/actividad</b>	<b>Ejemplos de publicaciones describiendo, analizando o desarrollando el modelo</b>
<i>Modelos de P-E-F</i>	Prevención + Evaluación + Fallos	Feigenbaum (1996), Purgslove y Dale (1995), Merino (1988), Chang et al. (1996), Sorqvist (1997b), Plunkett y Dale (1988b), Tatikonda y Tatikonda (1996), Bottorff (1997), Israel y Fisher (1991), Gupta y Campbell (1995), Burgess (1996), Dawes (1989), Sumanth y Arora (1992), Morse (1983), etc.
<i>Modelo de Crosby</i>	Conformidad + No-conformidad	Suminsky (1994) y Denton y Kowalski (1988)

<i>Modelos de coste de oportunidad o intangible</i>	Prevención + Evaluación + Fallos + Oportunidad	Sandoval-Chavez y Beruvides (1998), Modarres y Ansari (1987)
<i>Modelos de Coste del proceso tangible</i>	Conformidad + No-conformidad + Oportunidad	Carr (1992), Malchi y McGurk (2001)
	P-E-F (Coste de fallos incluyendo costo de oportunidad)	Juran et al. (1975) Heagy (1991)
	Conformidad + No-conformidad	Ross (1977), Marsh (1989), Goulden y Rawlins (1995)
<i>Modelos ABC</i>	Valor añadido + No-valor añadido	Crossfield and Dale (1990) Cooper (1988), Cooper and Kaplan (1988), Tsai (1998), Jorgenson y Enkerlin (1992), Dawes y Siff (1993) y Hester (1993)

*Fuente:* (Gracia Villar & Dzul López, 2007)  
*Elaborado por:* Los Autores

A continuación, tomando como referencia a los estudios realizados por Weheba y Elshennary (2004), citado por Gracia Villar & Dzul López (2007), se presenta una tabla donde desglosa la evolución cronológica de los análisis de los Modelos de los costes de la calidad y su desarrollo respectivo que han generado un aporte propio a esta ciencia.

**Tabla 3.** Evolución cronológica del análisis de los modelos de los costes de la calidad.

Publicaciones analizando o desarrollando el modelo	Modelo genérico (categorías de coste-actividad)
1950	
Feigenbaum (1956)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
1980	
Juran (1975)	Modelos de Coste del proceso (Tangibles + Intangibles)
Ross (1977)	Modelos de Coste del proceso (Conformidad + No-conformidad)
Morse (1983)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
Modarres y Ansari (1987)	Modelo de coste intangible (Prevención+Evaluación+Fallos+Oportunidad)
Denton y Kowalski (1988)	Modelo de Crosby (Conformidad + No-conformidad)
Merino (1988)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
Cooper (1988)	Modelos ABC (Valor añadido + No-valor añadido)
Cooper y Kaplan (1988)	Modelos ABC (Valor añadido + No-valor añadido)
Plunkett y Dale (1988b)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
1990	
Dawes (1989)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
Marsh (1989)	Modelos de Coste del proceso (Conformidad + No-conformidad)
Crossfield y Dale (1990)	Modelos de Coste del proceso (Conformidad + No-conformidad)
Heagy (1991)	Modelos de Coste del proceso (P-E-F. coste de fallos incluyendo costo de oportunidad)
Israeli y Fisher (1991)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
Sumanth y Arora (1992)	Modelo de Crosby (Conformidad + No-conformidad)
Carr (1992)	Modelo de Crosby (Conformidad + No-conformidad)
Jorgenson y Enkerlin (1992)	Modelos ABC (Valor añadido + No-valor añadido)
Dawes y Siff (1993)	Modelos ABC (Valor añadido + No-valor añadido)
Hester (1993)	Modelos ABC (Valor añadido + No-valor añadido)
Suminsky (1994)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
Purgslove y Dale (1995)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
Gupta y Campbell (1995)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
Goulden y Rawlins (1995)	Modelos de Coste del proceso (Conformidad + No-conformidad)



	Chang (1996)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
	Burguess (1996)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
	Takitonda y Takitonda (1996)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
	Sorqvist (1997b)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
	Bottrff (1997)	Modelos de P-E-F(Prevención + Evaluación + Fallos)
2000	Sandoval-Chavez y Beruvides (1998)	Modelo de coste intangible (Prevención+Evaluación+Fallos+Oportunidad)
	Tsai (1998)	Modelos ABC (Valor añadido + No-valor añadido)
	Malchi y McGurk (2001)	Modelos de Coste del proceso (Conformidad + No-conformidad + Oportunidad)
	Weheba y Elshennawy (2004)	Valor del proceso de mejora (Costes reactivos + Costes proactivos)

*Fuente:* (Gracia Villar & Dzul López, 2007)

*Elaborado por:* Los autores

Se puede destacar que el Modelo PEF (Prevención, Evaluación y Fallas), a pesar de que es uno de los pioneros en modelo de costos, es uno de los que más se considera para ofrecer calidad en los productos y servicios de las empresas. Los componentes o criterios del mismo, están adecuadamente enfocados para cualquier escenario desfavorable que se presente en el desarrollo de las actividades de los procesos.

### 1.1.3 CLASIFICACIÓN DEL COSTE TOTAL DE LA CALIDAD

Salvador Serrano, en su trabajo investigativo señala que “AECA (1995) y la ASQC (1974) establecen una clasificación de los de costes de calidad en dos grandes grupos: costes de calidad y costes de no calidad. A su vez los costes de calidad los subdivide en costes de prevención y costes de evaluación y los costes de no calidad en costes de fallos internos y costes de fallos externos”. (Serrano, 2005).

“Los costos de prevención y evaluación son considerados como los costos de obtención de ‘la calidad’, denominándose costos de conformidad y se consideran controlables debido a que la empresa puede decidir sobre su magnitud atendiendo a los objetivos que se trace” (Martínez, Mesa, Salermo, Peña, & Sánchez, 2014).

“Los costos de fallas internas y fallas externas se identifican como costos de la ‘no calidad’ e incluyen el consumo de factores adicionales y los costos de oportunidad de los mismos”. (Martínez, Mesa, Salermo, Peña, & Sánchez, 2014).

La categorización de los costes de la calidad debe ser establecida dentro de los procesos estratégicos de la alta dirección, por lo cual necesita un análisis exhaustivo para su aplicación, puesto que a través de la misma se consigue un estudio íntegro para la aplicación y control de los recursos de la empresa y avalar la calidad de los productos.

### 1.1.3.1 Elementos del coste total de la calidad

“**Los costos de prevención** son definidos como aquellos en que se incurre al intentar reducir o evitar las fallas, o sea, son costos de actividades que tratan de evitar la mala calidad de los productos o servicios”. (Martínez, Mesa, Salermo, Peña, & Sánchez, 2014).

Por ejemplo:

- Reclutamiento y capacitación de los trabajadores.
- Gastos por administración de calidad.
- Mantenimiento de equipos y maquinaria.
- Gasto de prevención de fallas
- Auditorías de calidad
- Manuales de prevención.
- Análisis de fallos para prevenirlos.

**Los costos de evaluación**, según Campanella son “los costes relacionados con la medición, evaluación o auditoría de productos o servicios para asegurarse que se ajustan a las normas de calidad y a los requisitos de desempeño” (Campanella, 1997). Por ejemplo:

- Ensayos.
- Evaluación de proveedores.
- Inspecciones de materias primas, productos y procesos.
- Mantenimiento de laboratorios.
- Formación de empleados para la evaluación.
- Mantenimiento y amortización de equipos.

Por otra parte, **los costos de Fallas internas** son “los costos generados por los productos no conformes con los requisitos de los clientes, siempre que sean detectados por la organización antes de la entrega o envío del producto”. (Thomas, 2007). Por ejemplo:

- Accidentes.
- Desmotivación de empleados como resultado de los fallos.
- Hurtos.
- Productos defectuosos, dañados o deteriorados.
- Retrasos por procesamiento de productos.

- Coste financiero de fallos.

“A diferencia de los anteriores costos, los relacionados con *fallas externas*, están vinculados con problemas que se encuentran después de enviado el producto o de haber brindado el servicio al cliente”. (Martínez, Mesa, Salermo, Peña, & Sánchez, 2014). Por ejemplo:

- Desperdicios.
- Reprocesos.
- Imagen negativa ante los clientes.

### 1.1.3.2 Comportamiento de los costes totales de la calidad

Luego de identificar y diferenciar los costes totales de la calidad, es importante analizar el comportamiento de las mismas. El rango de comportamiento de estos componentes se va a adaptar según la actividad y necesidad de la organización o empresa; por ello, varios autores proponen una distribución adecuada en la siguiente tabla para alcanzar la calidad.

**Tabla 4.** Intervalos de variación de los costos de calidad respecto a su costo total.

Costos totales de calidad	Valor máximo
Costos de prevención	10%
Costos de evaluación	40%
Fallas externas	25%
Fallas internas	25%

**Fuente:** (Martínez-Pérez, Mesa-Oramas, Salermo-Martínez, Peña-Velázquez, & Sánchez-Herrera, 2014)

**Elaborado por:** Los autores

Cabe recalcar que la distribución e inversión de la misma va a depender del porcentaje que los administradores le asignen en relación a los ingresos obtenidos en el periodo anterior. Los objetivos de calidad están alineados a orientar a prevenir la baja calidad del producto, evaluar la conformidad del producto o servicio con los estándares de calidad.

## 1.1.4 PRESUPUESTO

### 1.1.4.1 Definición

Es difícil imaginar en qué circunstancias el ser humano da origen al presupuesto como una herramienta para gestionar sus recursos con el fin de diferenciarse, ser competitivos en su entorno y buscar al máximo su beneficio. Por otra parte, se entiende que sólo la intervención de los altos directivos de las empresas, alcanzará una distribución efectiva de sus riquezas y los beneficios que conllevan en el desarrollo en comunión de todo su equipo de trabajo. Independientemente de sus expectativas teóricas, la historia ha demostrado que no suele manejarse de manera eficaz, pero puede minimizar los riesgos. Un plan presupuestario involucra materializar los objetivos cualitativos en resultados cuantitativos en un período determinado, considerado también como proyección. En la actualidad las empresas deben estar pendiente a la vanguardia y avances que se presentan, por esto deben constituir elementos de acción y preparar estimaciones a futuro.

Según Burbano (2005), “el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas, de igual forma, este autor indica que es una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”.

Por ello, Welsch y otros (2005) “lo denominan planificación y control integral de utilidades, y lo definen como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de la planificación y control. En este sentido, se puede establecer que el presupuesto ayuda a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de las organizaciones, el control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa, con el propósito de ofrecer una visión más amplia del proceso administrativo junto con la estructura organizacional de la entidad, como la base para un eficaz sistema de planificación y control”.

De acuerdo a Welsch y otros (2005), “el sistema de planificación y control debe organizarse en forma que proporcione datos estables reales, también por área o centro de responsabilidad, por productos y por períodos de tiempo para informar externamente a los inversionistas acreedores y dependencias gubernamentales”.

En ese sentido, es indiscutible que el aporte de los autores Burbano y Welsch manifiestan la importancia de este instrumento en la administración de los altos directivos que relaciona los objetivos cualitativos y cuantitativos de la organización. Por ello, para que las empresas tengan una elevada productividad en el uso de sus recursos y en el resultado de sus metas, se ven comprometidos en identificar sus áreas débiles y fuertes.

#### *1.1.4.2 Características del Presupuesto*

En las empresas, formalmente se deben proyectar tanto los ingresos como los gastos, por ello resulta importante el presupuesto; según Cárdenas y Nápoles (2002) es: “a. presupuestos operativos, estos deben ser preparados con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes de áreas, encargados del cumplimiento de los objetivos planeados; b. presupuestos financieros, en este caso se plantea la estructura financiera de la empresa; y c. presupuesto de inversión permanente o de capital, en esta caso particular se incorpora al presupuesto financiero y de operaciones, justificando las inversiones con un análisis y evaluación de proyectos de inversión”.

#### *1.1.4.3 Importancia del presupuesto*

En las empresas, el presupuesto resulta ser una herramienta indispensable para dirigir al cumplimiento de los planes estratégicos internos, a través de una preparación clara y concreta en proyectos y programas que se establecen para ejecutar por parte de los directivos responsables, con la finalidad que conseguir la meta prevista en el plan anual.

“Presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos y su relación con los 11 diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa” (Burbano, 2011).

“Otro aspecto que determina la importancia del presupuesto, es que se constituye en un instrumento para la toma de decisiones en el sector público, el cual sirve como evidencia para demostrar la eficiencia y eficacia de la gestión en una organización”. (Méndez, 2003). Las empresas siempre harán parte de un entorno económico en el que la incertidumbre siempre va a perdurar por la alta competitividad que se busca obtener en el ejercicio de sus

actividades. Tanto así que todas sus operaciones y /o procesos deben planificarse, por tal circunstancia se origina la importancia de los presupuestos.

#### 1.1.4.4 Clasificación del Presupuesto

El Presupuesto se clasifica en cuatro componentes importantes que se detallan a continuación:

**Tabla 5. Clasificación del Presupuesto**

1) Según su flexibilidad	Rígidos, estáticos, fijos o asignados
	Flexibles o variables
2) Según el período que cubran	A corto plazo
	A largo plazo
3) Según el campo de aplicación	De operación o económicos
	Financieros (tesorería y capital)
4) Según en el sector en el cual se utilicen	Público
	Privado
	Tercer sector

*Fuente:* (Burbano, 2011)  
*Elaborado por:* Los Autores

#### 1.1.4.5 Ventajas del Presupuesto

Esta herramienta resulta ser indispensable con base a las actividades de las empresas, por ello la finalidad principal es expresar en términos monetarios lo que se ha planteado dentro de los objetivos en un período futuro, además colabora en la planificación de la alta gerencia y gestiona los recursos en el momento predeterminado.

Luis Muñiz (2009), a través de su aporte en la materia, describe “las principales ventajas que pueden aportar un presupuesto:

- Tiene la capacidad de proporcionar estimaciones monetarias de los diferentes ingresos y gastos para un determinado período en el futuro.
- Puede ser adaptado, en un momento dado, a los cambios significativos a los que está sometida toda organización.
- Sirve como elemento básico de implicación y motivación del personal que participa en el proceso de confección y seguimiento, dado que comunica cómo se deben cumplir los objetivos y de qué recursos se dispone en cada momento para alcanzarlos.

- Permite prever situaciones futuras que pueden suceder en forma de mayores o menores ingresos o gastos, lo cual permite elaborar soluciones o planes alternativos a priori si fuera necesario.
- Coordina las actividades de los diferentes responsables porque mediante el conocimiento de los recursos disponibles se toman previamente decisiones de gestión.
- Es una herramienta de control, ya que permite analizar las desviaciones entre lo previsto y lo real en un periodo al final del presupuesto.
- Permite un seguimiento de los resultados de los indicadores previstos frente a los reales.
- Ayuda al seguimiento del cumplimiento de los objetivos fijados en la estrategia.
- Permite la participación de toda la organización de forma escalonada y jerárquica.
- Desarrolla un alto grado de aceptación y compromiso entre los objetivos de la organización y los objetivos más concretos de los diferentes responsables.
- Permite a las diferentes unidades organizativas o de negocio coordinarse entre sí y optimizar sus resultados.
- Permite que los responsables desarrollen los diferentes presupuestos operativos conforme con los objetivos e iniciativas de la organización”. (Muñiz & González, 2009).

Por lo tanto, el presupuesto utilizado como una herramienta revela en términos monetarios, cuánto vamos a necesitar para ejecutar las actividades de la empresa; además, ayuda a controlar los ingresos, gastos e inversiones de las diferentes circunstancias que suceden y que pueden solucionarse con anticipación.

#### *1.1.4.6 Influencia de la estructura organizacional en los presupuestos*

La estructura organizacional de cualquier empresa, independientemente de su actividad comercial, influye de manera directa en la distribución de los recursos de la misma. Sus áreas o departamentos cuentan con objetivos personalizados que por lo general están alineados a la visión de la empresa, por tanto, la distribución de los esfuerzos se ve reflejado cuantitativamente, de igual manera el talento humano con el que cuentan y la provisión de los recursos que sean necesarios para su funcionamiento eficiente.

Luis Muñiz (2009), por su parte expone diferentes aspectos organizativos que intervienen en la preparación del presupuesto:

- “Una organización puede estar comprometida por departamentos, áreas o actividades y divisiones de diferentes negocios, ello conlleva que un presupuesto se verá influenciado por todo lo anterior, y los datos de ingresos y gastos deberían tener relación con los conceptos anteriores.
- También la actividad de una organización, si fabrica y comercializa productos o servicios, puede afectar al contenido del presupuesto.
- La existencia de diferentes ubicaciones, como pueden ser delegaciones o almacenes, también puede afectar a la estructura del presupuesto”. (Muñiz & González, 2009).

Los escenarios antes expuestos pueden generar fluctuaciones dentro de los ingresos y gastos, por ende, la organización debe manejar una contabilidad analítica que le permita determinar mejor el comienzo de los ingresos y gastos respectivos.

#### *1.1.4.7 Etapas para la realización de un presupuesto*

El proceso para planificar a largo plazo y corto plazo, deben cumplirse con el liderazgo de los altos directivos en conjunto de todos los participantes de la organización. Por lo general, en las empresas de gran tamaño es casi improbable que los directivos conozcan todas las necesidades y aspectos suficientes que influyen en las fases del negocio. Por tanto, la gerencia de bajo nivel y el equipo operativo deben comprometerse con la visión organizacional para determinar los planes a seguir; la misma depende de la integración y responsabilidad de todos los niveles, además de un proceso administrativo que organice y controle los recursos, un organigrama funcional que ayude a regir las responsabilidades, un control de manera permanente y una mejora que permita disminuir los fallos; considerando todos estos aspectos, fácilmente se podrá alcanzar los objetivos propuestos.

##### *1.1.4.7.1 Formulación*

Para la formulación o planificación del presupuesto como tal, se basa en un proceso fundamentado y ordenado de dotar, organizar y manipular los recursos insuficientes para alcanzar los objetivos en un tiempo predeterminado. Stoner y otros autores (2006) la



definen “como el proceso de establecer metas y elegir metas, se anticipa a la toma de decisiones”.

Además, Jiménez (2002) señala que “la planificación como un proceso de toma de decisiones para alcanzar o lograr un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos de la organización que pueden influir en el logro de los objetivos planteado o establecidos, con la finalidad que las empresas sean exitosas”.

En suma, Münch (2011) describe que “la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. Consecuentemente a lo descrito, tiene relación los aportes que realizan los autores debido a que le da al presupuesto un enfoque estratégico y fundamental porque los aciertos en sus predicciones y veracidad en la ejecución fijarán el éxito o fracaso de la planificación; la misma puede ser medida con base a la misión, visión y objetivos de la empresa, siempre y cuando hayan sido considerado los posibles escenarios y analizado el entorno.

#### 1.1.4.7.2 Revisión y aprobación

Una vez planeado y formulado el presupuesto maestro de la organización, los encargados de elaborarlo están en la obligación de socializarlo con la alta gerencia exponiendo los puntos importantes que han sido considerados para la asignación de los recursos de un periodo específico.

Astudillo, R. (2015) en su trabajo investigativo señala que la gerencia de la entidad es quien regula los resultados obtenidos de la formulación, aquí serán verificados por los responsables de llevarlos a cabo, este punto tiene como finalidad el apoyo y cooperación de todo el personal dando así lugar al presupuesto concluyente.

Luego de lo antes mencionado, la alta gerencia procederá a la aprobación del presupuesto y a delegar responsabilidades para que sean regidas y cumplidas alineados a los objetivos empresariales.

#### 1.1.4.7.3 Ejecución y seguimiento

Culminada la aprobación del presupuesto, pasa al siguiente proceso, el de *ejecución*. Es la fase que debe tener mucha cautela y atención debido que el encargado de los recursos asignados debe garantizar su correcto uso y gestión en las áreas previstas. El encargado deberá controlar ciertos aspectos como: calidad, alcance, tiempo, costos, etc. Así mismo, deberá recopilar información que en el desarrollo de las actividades que permita emitir un informe en comparación sobre el plan establecido, con la finalidad de comunicar con los altos directivos el estado o avance y las tendencias respectivas.

Referente a la Ejecución, Calixto Mendoza (2004) menciona que “en esta etapa se debe determinar las metas específicas para cada una de las áreas funcionales de la empresa y el lapso de tiempo en que deben ser alcanzados esos objetivos; es aquí donde se asignan los recursos para poner en marcha el plan presupuestal. El grado de alcance de los objetivos se debe plasmar en los informes de ejecución”.

El *seguimiento* en el transcurso de la fase de ejecución certifica si se detectan o no desviaciones en relación a la planificación estructurada. Por lo tanto, en caso de que exista la necesidad de tomar acciones correctivas, será inevitable ejecutarlas para retomar el rumbo de las actividades previo conocimiento de los máximos responsables.

En consecuencia, Calixto Mendoza (2004) señala que el “Seguimiento es la etapa en la que se deben definir los criterios para la identificación y solución de problemas que se presenten en la etapa de ejecución. Es en esta etapa del proceso presupuestario en la que hay que comparar lo presupuestado con lo real. Con esto se busca determinar las variaciones que se hayan presentado para analizarlas y tomar las medidas correctivas tendientes a ajustar el presupuesto a la realidad de la empresa”.

En conclusión, todas las etapas antes mencionadas deben ser analizadas entre los resultados obtenidos en relación al plan presupuestal. Así mismo, se debe realizar un informe integral donde se evidencien las desviaciones, las medidas adaptadas, las causas y efectos que permitan dar luz a las deducciones presentadas. Lo sustancial de esta etapa es la

socialización de las experiencias entre todo el equipo de trabajo para aprovechar y mejorar las circunstancias mostradas.

## **1.1.5 CONTROL INTERNO**

### *1.1.5.1 Definición*

Por otra parte, dado las evoluciones de las organizaciones a nivel mundial, siempre ha sido necesario e importante el manejo del control interno y cada día resaltan más. Sin embargo, cada organización tiene un líder que conduce el control bajo sus interpretaciones, aunque estas no sean las adecuadas y su comprensión tenga otro enfoque. Por ello, fue inevitable dar una definición común. COSO lo expuso así en 1992:

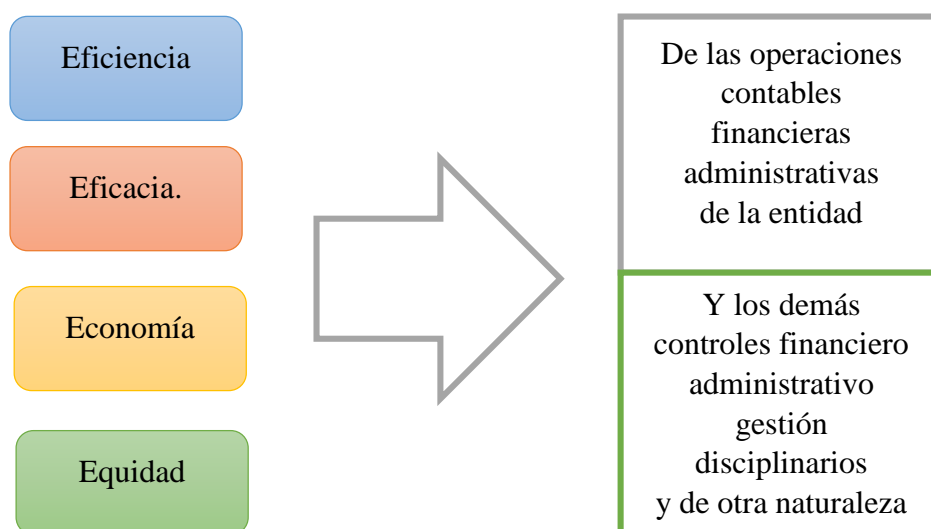
*“El control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas perspectivas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definido claramente, se describe en leyes, regulaciones o reglas”.* (COSO, 2005).

La gran parte de las organizaciones del sector privado han determinado el control interno con base a sus necesidades, mediante un sistema simple o instrucciones de control en particular para que sus colaboradores ejecuten sus actividades en forma diaria. Por ello, es factible evidenciar en un organigrama las líneas de autoridad y las funciones que corresponden a las áreas o departamentos de control planteados, bajo el mando del talento humano.

Otros autores mencionan que “El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”. (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Pérez, 2018). El denominador común de todos los aportes antes mencionados concuerda con el manejo de líneas de autoridad; un elemento importante para la dirección de los subordinados debido a que, por medio del mismo se establecen funciones que deben ser controlados y evaluados para prevenir y mejorar fallos.

A continuación, se mostrará una ilustración que denota los elementos sujetos a evaluación dentro de un control interno.

*Ilustración 4. Evaluación del control interno.*



*Fuente:* (Ramón Ruffner, 2014)

*Elaborado por:* Los autores

Por lo general, el COSO se constituye mediante un estructural tridimensional que tiene similitud al cubo de *Rubik* integrado por: objetivos, componentes y factores que se relacionan en si dentro de la organización. Por lo tanto, el control interno debe ser planteado e implementado por los altos mandos para prevenir los riesgos del negocio y los riesgos de fraude que podrían delinear los objetivos de la organización.

### ***Clasificación del control interno***

Viloria, N. (2005) en su aporte investigativo hace énfasis sobre la clasificación del control interno que permite diferenciar el intercambio de enfoques y las reglas que se manejan en la operatividad organizacional:

- “*Controles contables:* Dirigidos a la protección de los activos de los activos y confiabilidad de los registros contables.
- *Controles Administrativos:* Dirigidos a la eficiencia de las operaciones y el apego a las prácticas de la gerencia”. (Viloria, 2005).

#### ***1.1.5.2 Objetivos del control interno***

Por otro lado, Lam (2002) expone que “el control requiere de un constante y sistemático trabajo de inspección, comprobación, evaluación y verificación de la perfecta consumación de los procesos llevados a cabo por los agentes inmiscuidos en un ente económico, buscando en todo momento posibles deficiencias de estos como resultado de errores en su aplicación o por la posible materialización de hechos fraudulentos”.

Luna Oswaldo (2011) describe “los objetivos de control que se presentan en tres rangos: efectividad y eficiencia en las operaciones; confiabilidad de la información financiera; y, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:

- *Efectividad y eficiencia en las operaciones:* Este objetivo se refiere a los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad, es decir, tal como fueron planeadas. En cambio, la eficiencia está orientada al correcto uso de los recursos y tiene relación.
- *Confiabilidad de la información financiera:* Este objetivo se refiere a las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la entidad para asegurar que la información financiera es válida y confiable. Una información es válida, si se refiere a las operaciones o actividades que ocurrieron y tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales, en tanto que una información es confiable cuando brinda confianza a quienes la usan.
- *Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables:* Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurarse que los recursos son ejecutados, de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables”. (Luna O. F., 2011).

En la actualidad, las organizaciones representan el control interno por medio del COSO, por lo cual, el Ambiente de control es el componente principal en el sistema, continuado por el resto de componentes: Evaluación de riesgos; Actividades de control; Información y Comunicación; y, Actividades de monitoreo y Supervisión.

#### *1.1.5.3 Ambiente de control*

Se lo define como “el conjunto de circunstancias y actitudes que enmarcan el proceder de una entidad desde la perspectiva de control interno y que determinan el grado en que los

*principios éticos imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales”*. (Whittington & Pany, 2005).

#### *1.1.5.4 Evaluación de riesgos*

“El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. Para lograr, este objetivo se debe obtener un conocimiento profundo de la entidad con el fin de identificar los riesgos relevantes (tanto internos como externos) para posteriormente analizar la manera en la cual el control vigente minimiza el impacto de los mismos en el giro de la empresa. Una vez identificados los riesgos, la evaluación de éstos incluirá: una estimación del posible impacto, la probabilidad de ocurrencia, y las acciones a seguir en caso de presentarse el riesgo”. (Corral, 2009).

#### *1.1.5.5 Actividades de control*

Son todas aquellas actividades que de alguna u otra manera regulan las operaciones que están integradas para prevenir y controlar sucesos mal intencionado que perjudiquen la integridad de la organización.

Cano & Lugo mencionan que *“Las actividades de control son los procesos implementados, en todos los niveles de la organización, para asegurar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la operación, la confiabilidad financiera y el cumplimiento de leyes y reglamentos”*. (Cano & Lugo, 2005).

En este punto se evidencia el alto grado de responsabilidad que deben establecer las organizaciones. Los resultados se ven reflejados según los mecanismos implementados para el cumplimiento de las obligaciones laborales e implícitas para asegurar la calidad de los procesos. Todos aquellos resultados deben ser informados de manera oportuna y comunicados para analizar las mejoras respectivas.

#### *1.1.5.6 Información y Comunicación*

“La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos”. (Valencia, 2016).

#### *1.1.5.7 Actividades de Monitoreo – Supervisión*

“Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda”. (Valencia, 2016).

### **1.1.6 DESEMPEÑO LABORAL**

#### *1.1.6.1 Definiciones*

Desempeño está definido como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización (García, 2001)”, y que

por lo general suelen ser medidos en cláusulas de las competencias y/o funciones de cada personal, además de la contribución que realiza en la empresa. Entendidos en el tema, manifiestan que la definición de desempeño debe abarcar con la descripción de lo que se espera de los trabajadores, así como también una alineación hacia un excelente desempeño.

#### *1.1.6.2 Evaluación del desempeño laboral*

“Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Amorós, 2007)”.

En razón que el compromiso organizacional es sumamente importante para alcanzar un óptimo desempeño laboral y que permite cumplir con los objetivos institucionales, que conllevan al crecimiento de la empresa; se requiere un tratamiento especial frente a este, que parte del lado emotivo de los colaboradores, por tanto, se deberá motivar y proporcionar beneficios acorde a las expectativas de los colaboradores, para que el personal de la empresa se sienta valorado y brinde su mayor esfuerzo en favor del éxito de la organización (Quijandría Sotomayor, 2019).

“Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado”. (Chiavenato I. , 1988), por lo tanto es necesario analizar profundamente, identificar las causas y determinar perspectivas en relación al evaluado.

Los autores Werther y Davis señalan que, “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (Werther & Davis, 2000). Si la alta dirección desea cambiar el desempeño de los evaluados, no solamente debe tener conocimientos de los cambios que se van a plantear, sino cómo,



cuándo, y por qué deberá hacerse. Así mismo, la evaluación del desempeño permitirá optimizar los resultados del talento humano de la empresa.

“A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término ‘recursos humanos’, y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño”. (Sánchez & Calderón, 2012).

#### *1.1.6.3 Importancia de la evaluación del desempeño laboral*

“Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”. (Pérez, 2009).

Además, Villegas (1997) señala que: “Se trata de un procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la Dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal” (pág. 230).

#### *1.1.6.4 Objetivos de la Evaluación*

“La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse”. (Pérez, 2009).

#### *1.1.6.5 Responsabilidad*

“De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción”. (Iturralde, 2011).

##### *1.1.6.5.1 El gerente*

“En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal”. (Iturralde, 2011).

##### *1.1.6.5.2 El trabajador*

“Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización”. (Iturralde, 2011).

##### *1.1.6.5.3 Equipo de trabajo*

“El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para

mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas”. (Iturralde, 2011).

#### 1.1.6.5.4 Área de gestión personal

“Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de Talento Humano, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño laboral de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Talento Humano. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema”. (Iturralde, 2011).

#### 1.1.6.6 Factores de la Evaluación de Desempeño laboral

“Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades”. (Iturralde, 2011).

#### 1.1.6.7 Beneficios de la Evaluación del desempeño laboral

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”. (Iturralde, 2011).

#### 1.1.6.8 Métodos de evaluación del desempeño laboral

El objetivo principal de la evaluación, es suministrar una representación exacta y verídica de la manera en que el empleado ejecuta sus funciones. A fin de lograr el objetivo, los

sistemas de evaluación deben estar claramente relacionados con el puesto de trabajo y ser confiable.

#### 1.1.6.8.1 Métodos de la escala gráfica de calificaciones

“La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total”. (Pérez, 2009).

#### 1.1.6.8.2 Método de clasificación alterna

“Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación, se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados”. (Dessler, 2009).

#### 1.1.6.8.3 Método de la comparación por pares.

Tomando como referencia a Richard Bolles (1979), “el método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. A continuación, indicaría para cada característica (con un + o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Después

sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor”. (Pérez, 2009).

#### 1.1.6.8.4 El método de la distribución forzada

Tomando como referencia a Gary Dessler (2009), “se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos”. (Pérez, 2009).

#### 1.1.6.8.5 Métodos de los incidentes críticos

“Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas”. (Pérez, 2009).

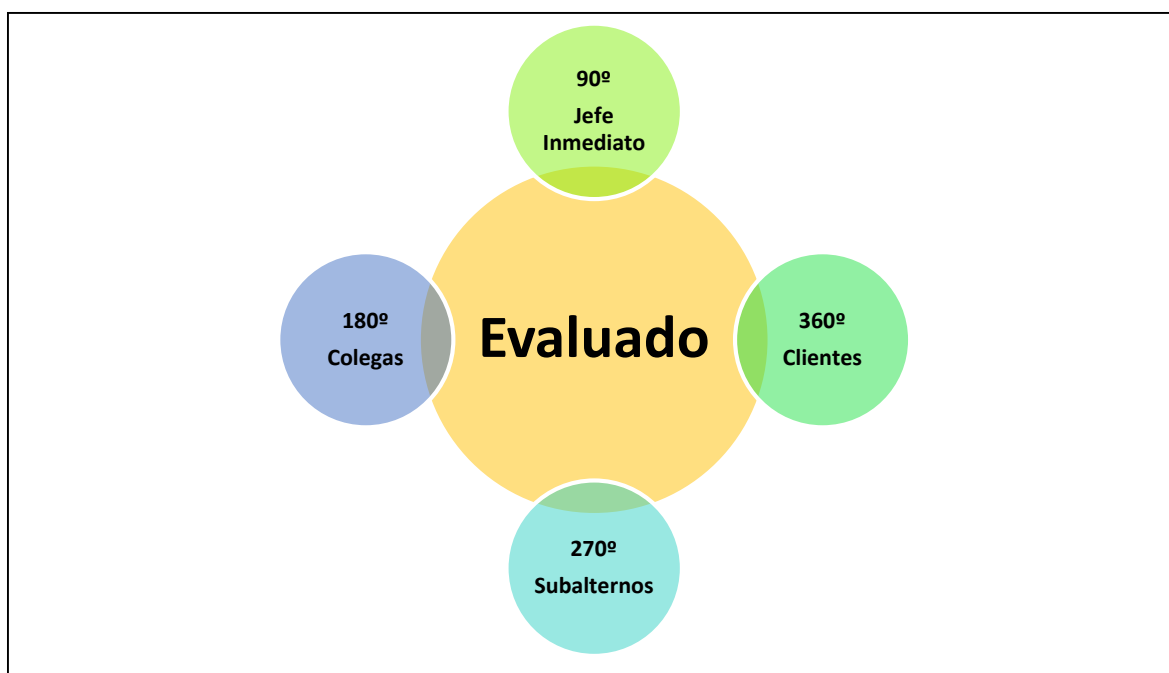
#### *1.1.6.9 Tipos de Evaluación del desempeño*

“La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro”. (Iturralde, 2011).

“La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: ‘El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización’”. (Iturralde, 2011).

A continuación, se expone un gráfico donde relaciona los tipos de evaluación del desempeño laboral con los grados y los que integran en dicho proceso:

*Ilustración 5. Tipos de Evaluación del desempeño laboral.*



*Fuente:* (Iturralde, 2011)  
*Elaborado por:* Los Autores

#### 1.1.6.9.1 Evaluación de desempeño laboral 90°

“En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo”. (Iturralde, 2011). La opinión que tenga el jefe inmediato sobre el trabajo que realiza el trabajador es importante para el desempeño de las actividades respectivas. Él es el delegado en asignar de manera estratégica los mecanismos que ayuden al desarrollo profesional.

#### 1.1.6.9.2 Evaluación de desempeño laboral 180°

“Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador”. (Iturralde, 2011). En este caso, el tipo de evaluación relaciona los tres niveles de organización, así como también las responsabilidades similares que pueden aportar para un objetivo común.

#### 1.1.6.9.3 Evaluación de desempeño laboral 270°

“La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad”. (Iturralde, 2011). Por tanto, la evaluación comienza a dar su ciclo retroactivo, donde los empleados hacen su evaluación respectiva con base a los resultados obtenidos por la gestión realizada de los jefes inmediatos. Este un mecanismo que permite ofrecer una opinión anónima y a la vez constructiva para no vulnerar el respeto entre ellos.

#### 1.1.6.9.4 Evaluación de desempeño laboral 360°

“La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas”. (Iturralde, 2011).

#### *1.1.6.10 Evaluación de Desempeño por competencias*

En la actualidad, existen muchas evaluaciones de desempeño; cada una de ellas requiere una serie de aspectos para la evaluación respectiva. La evaluación por competencias termina siendo una herramienta para realizar un análisis profundo. Por ello, es importante que los trabajadores conozcan cuáles son sus funciones y que tengan claro el término de *competencia*, el mismo que integra los comportamientos y habilidades para ser triunfantes en la organización. El producto de la evaluación servirá para construir un diagnóstico de necesidades para el área de recursos humanos, pero antes de llegar a ese punto, deben considerarse ciertos principios que mejorará la gestión del talento humano.

#### 1.1.6.10.1 Relevancia

“Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución”. (Miño & Flores, 2009).

#### 1.1.6.10.2 Equidad

“Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;”. (Miño & Flores, 2009).

#### 1.1.6.10.3 Confiabilidad

“Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;”. (Miño & Flores, 2009).

#### 1.1.6.10.4 Consecuencia

“El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad; y,”. (Miño & Flores, 2009).

#### 1.1.6.10.5 Interdependencia

“Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas”. (Miño & Flores, 2009).



### *1.1.6.11 Administración por objetivos*

La Administración por Objetivos (APO) se alinea en el progreso organizacional de las empresas, por medio de un estricto control de sus áreas, una evaluación y comunicación entre los colaboradores y las metas establecidas para toda la organización.

Alles define esta administración “como una práctica organizacional por la cual se definen los objetivos globales de la organización en su conjunto, los cuales, luego, se abren por áreas hasta llegar a determinados objetivos para cada uno de los colaboradores [...]. Forma parte de la evaluación por desempeño, al medirlo sobre la base del cumplimiento de metas fijadas, mediante un cumplimiento entre el colaborador y la organización”. (Alles, 2012).

Alles indica, que “dentro la administración por objetivo se visualizan los objetivos globales que luego se dividen por áreas de la organización para luego ser comunicadas para cada colaborador, el cual su desempeño laboral es medido por un supervisor y de acuerdo a dichos resultados se le atribuya un incentivo a través de una motivación cuantitativa o cualitativa”. (Alles, 2012).

Por otro lado, Mendoza menciona que “*la administración por objetivo se enfoca en la planeación, centralmente en los objetivos. La APO se encuentra orientado a un estilo de la gerencia en base a los resultados*”. (Mendoza J. M., 2011).

Mendoza señala que, “existen diversos pasos dentro de la administración por objetivo y estos son: que involucran a la planeación para mejorar las competencias, los cuales son: La evaluación, el cual se realizó en base a los resultados que se obtuvieron tras haber adoptado dichos objetivos y mediante a esto se maneja un monitoreo de las tareas realizadas”. (Mendoza J. M., 2011).

Hitt, Black & Porter (2006) nos explican que:

“La administración (APO) es un tipo específico de proceso para establecer metas, similar al SMART. De acuerdo con la investigación los sistemas de administración demuestran claramente que apoya el sistema y participa en él [...]. En la administración por objetivo, las metas requieren de marcos de tiempos específico, y es necesario su evaluación y revisión periódica. Con base en tales revisiones, el

desempeño del subordinado mejora de acuerdo con la calidad de la retroalimentación que se le da. Los individuos necesitan saber si lo que están haciendo queda dentro o fuera del objetivo propuesto, con la finalidad de saber cuándo mantener su comportamiento y cuándo ajustarlo”. (Hitt, Black, & Porter, 2006).

De acuerdo Hitt, Black & Porter en la administración por objetivo es necesario que “las metas se encuentren claras y específicas para que se manejen una adecuada comunicación con los empleados y los supervisores para lograr el cumplimiento del propósito en común”. (Hitt, Black, & Porter, 2006).

### **1.1.7 REPROCESOS**

Antes de relacionar y comprender de qué manera inciden los reprocesos en la gestión del proceso de empaque en la hacienda bananera, hay que tomar en consideración y aclarar ciertos conceptos básicos.

***Unidades defectuosas:*** son aquellos productos que no cumplen con los requisitos de calidad preestablecidos y por ende son apartados y puestos en venta bajo un valor razonable para rescatar la inversión efectuada en la producción de la misma.

***Unidades reprocesadas:*** son aquellos productos que inicialmente son apartadas, pero luego pueden ser modificadas y puestas en venta como nuevas, pero en un bajo precio.

***Desperdicios:*** Son aquellos productos que no cumplen con los requerimientos necesarios comparado con otros.

Una vez definido los términos antes mencionados, podemos interpretar que los reprocesos conforman parte de la No-Calidad, la misma se entiende como todo aquello que no cumple bajo el modelo o diseño determinado para satisfacer las expectativas establecidas o implícitas de los clientes. Dentro de este contexto se resumen en dos tipos de gestiones: ‘hacer las cosas equivocadas’ y ‘hacer cosas de la manera equivocada’. Por tanto, la planificación de los costos de calidad no está enfocada en hacer las cosas bien, sino en

atribuir la generación de No-Calidad, para luego obtener o aumentar los beneficios a la organización.

Maldonado, José expone dos dimensiones referentes a la No-Calidad:

*Tabla 6. Dimensiones de la No-Calidad #1*

<b>Lo que se hace</b>	Lo Correcto Hecho	Lo Correcto Hecho
	Incorrectamente	Correctamente
	Lo Incorrecto Hecho	Lo Incorrecto Hecho
	Incorrectamente	Correctamente

*Fuente:* (Maldonado, 2015)  
*Elaborado por:* Los Autores

*Tabla 7. Dimensiones de la No-Calidad #2*

<b>¿CÓMO LO HACEMOS?</b>		<b>¿QUÉ HACEMOS?</b>
<b>COSA CORRECTAS, MAL HECHAS</b>	<b>COSAS CORRECTAS, BIEN HECHAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones de servicio a tiempo, conectado incorrectamente.</li> <li>• Llenar las formas correctas, con información incorrecta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer el reporte requerido a tiempo y correctamente.</li> <li>• Proveer la información requerida, en forma oportuna y correcta.</li> </ul>	
<b>COSA INCORRECTAS, MAL HECHAS</b>	<b>COSAS INCORRECTAS, BIEN HECHAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar reuniones innecesarias y realizarlas pobremente.</li> <li>• Enviar facturas a las personas equivocadas y con cálculos incorrectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar equipo incorrecto e instalarlo correctamente.</li> <li>• Escribir bien un reporte innecesario y completarlo a tiempo.</li> </ul>	

*Fuente:* (Maldonado, 2015)  
*Elaborado por:* Los autores

Por ello Maldonado menciona que “para ganar competitividad, la excelencia de una organización radica en que debe, por una parte, ser cada vez más eficiente en el uso de sus recursos y por otra, producir productos y servicios que satisfagan y ojalá superen las expectativas de los clientes. De tal manera que, sólo las compañías que garantizan al cliente que sus productos y/o servicios contienen la combinación de factores que representan una

buena inversión, pueden ganar y mantener un lugar prominente en estos mercados tan competitivos”. (Maldonado, 2015).

En tal sentido, Maldonado señala que “un proceso de calidad total o de mejoramiento continuo busca la excelencia de los productos y servicios que la empresa provee, basándose en la excelencia de todos los componentes de la entidad, privilegiando el trabajo con las personas en la organización. En esta búsqueda de la excelencia, la organización requiere emprender un proceso mayor - de por sí revolucionario - que involucra un nuevo estilo de hacer gestión de empresa”. (Maldonado, 2015).

## **1.2 GESTIÓN**

Según la Real Academia Española (RAE), la definición de ‘*gestión*’ se basa en la “acción y efecto de administrar”. (Real Academia Española, 2019). Por ello, a través de la historia se ha evidenciado el crecimiento empresarial, desde la práctica más rudimentaria hasta la más moderna, mediante el conjunto de actividades que se plantean para alinear y/o administrar los recursos que los individuos mantienen con la finalidad de obtener beneficios futuros. Por ello, el ser humano siempre ha buscado la intención de incrementar su creatividad y descubrir nuevas formas de organización, más complejas según en el contexto que se desenvuelve.

### **1.2.1 Administración**

María Blandez señala que “Con la aparición de grandes civilizaciones como Babilonia, Egipto, Roma, Grecia o Tenochtitlán, la administración fue desarrollándose en distintas áreas, en entre ellas la conquista de nuevos territorios. Esto se confirma cuando analizamos el vocabulario que se emplea en la administración, por ejemplo la palabra estrategia, que surgió durante los conflictos bélicos”. (Blandez, 2016). Por lo tanto, en el transcurso de los años, la administración se consolidó como una ciencia, en donde intervinieron grandes autores y aportaron sus teorías para vinculando su teoría con la práctica administrativa.

Así mismo, María Blandez en su libro hace referencia a George Terry definiendo a la administración como “un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y

controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”. (Blandez, 2016).

Robbins & DeCenzo señalan que: “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”. (Robbins & DeCenzo, 2009).

Alfredo Luna destaca la importancia de esta ciencia y señala que “la administración en la naturaleza humana, es básica para todo proyecto social, sin la aplicación de ésta los resultados seguramente no serían confiables”. (Luna A. , 2015).

### 1.2.2 Principios de la administración

Según Henry Fayol, establece 14 principios por la cuales se debe considerar para una adecuada gestión administrativa:

1. **“División del trabajo:** La especialización eleva la producción porque hace que los empleados sean más eficientes.
2. **Autoridad:** Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad les confiere este derecho. Sin embargo, la responsabilidad va de la mano de la autoridad, dondequiera que se ejerza autoridad surgirán responsabilidades.
3. **Disciplina:** Los empleados deben acatar y respetar las reglas que rigen a la organización. La buena disciplina es resultado de un liderazgo eficaz, de un entendimiento claro entre la gerencia y los trabajadores, tocante a las reglas de la organización, y de la aplicación juiciosa de sanciones por infringirlas.
4. **Unidad de mando:** Un empleado solo debe recibir órdenes de un superior.
5. **Unidad de dirección:** Cada conjunto de actividades de la organización que tenga el mismo propósito debe estar dirigido por un gerente que se sujete a un plan.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general:** Los intereses de un empleado determinado o de un grupo de empleados no deben ser más importantes que los de la organización en su conjunto.
7. **Remuneración:** Los trabajadores deben percibir un pago justo por sus servicios.
8. **Centralización:** Se refiere al grado en el que los subordinados participan en la toma de decisiones. El hecho de que la toma de decisiones esté centralizada (en manos de la gerencia) o descentralizada (en manos de los subalternos), es cuestión de justa

proporción. La tarea es encontrar la medida óptima de centralización para cada situación.

9. **Cadena escalar o cadena de mando:** La línea de autoridad, desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos, representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, cuando el hecho de seguir la cadena provoca demoras, son permisibles las comunicaciones cruzadas, siempre y cuando todas las partes queden de acuerdo y los superiores estén debidamente informados.
10. **Orden:** Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento oportuno.
11. **Equidad:** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad del personal en sus puestos:** Una rotación elevada de empleados es ineficiente. La gerencia debe hacer planes ordenados del personal y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para llenar las vacantes.
13. **Iniciativa:** Los empleados que tiene permiso para desarrollar y llevar a cabo planes se esfuerzan mucho más.
14. **Espíritu de grupo:** Las organizaciones que propician el espíritu de grupo, disfrutan de armonía y unidad”. (Robbins & DeCenzo, 2009).

### 1.2.3 Importancia del proceso administrativo

María Blandez también señala que “El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que ésta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales y de las instalaciones; también indica los obstáculos a vencer y determina soluciones para los problemas que se detecten. La administración determina los objetivos y emplea con eficacia los recursos de acuerdo con la planeación, organización, ejecución y el control”. (Blandez, 2016).

Hernández Sergio, citado por Córdova López (2012) señala la importancia del proceso administrativo, de los cuales señala que:

1. “Es una guía práctica y metodológica para la administración.
2. Permite sistematizar y controlar las operaciones.
3. Da las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías de acuerdo a las necesidades y los recursos.

4. Permite establecer un sistema de selección de individuos de acuerdo a las necesidades.
5. Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
6. Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
7. Facilita el análisis de problemas para su solución.
8. Es un importante instrumento de reorganización.” (Córdova, 2012).

#### 1.2.4 Etapas del proceso administrativo

“La administración se define como la ciencia que estudia la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, económicos y tecnológicos con el propósito de obtener la mayor productividad posible y beneficiar al mayor número de personas. Otra definición de administración sería la de lograr un objetivo mediante los esfuerzos de otras personas”. (Covo, 1996). A continuación, se representará en un gráfico el proceso administrativo que, bajo recolección de definiciones de varios autores, coinciden en las siguientes etapas que son:

*Ilustración 6. Etapas de la administración*

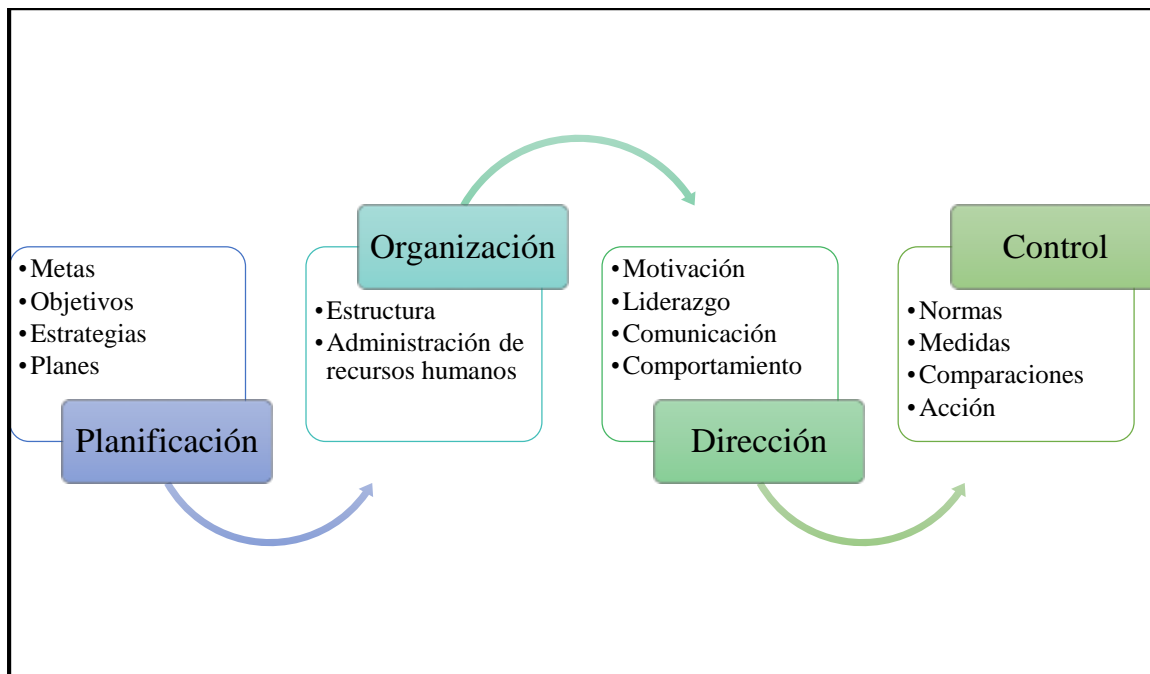


*Fuente:* (Sánchez M. , 2015)  
*Elaborado por:* Los autores

Aunque estas funciones o etapas se denoten de manera separada, no son independientes debido a que están intrínsecamente relacionadas o enlazadas para lograr los objetivos

planteados. En cada una de las etapas antes mencionada se efectúan actividades diferentes como se puede demostrar en el siguiente recuadro:

*Ilustración 7. Actividades del proceso administrativo*



*Fuente:* (Córdova, 2012)  
*Elaborado por:* Los autores

El proceso administrativo termina siendo un mecanismo esencial para los gerentes, administradores, directivos, ejecutivos, etc., para operar de manera efectiva una empresa u organización. Las dos primeras etapas (planeación y organización) son conocidas como el ciclo mecánico, donde se plantea la meta y los objetivos, y las dos últimas (dirección y control) son conocidas como el ciclo dinámico, por el cual se opera la empresa.

#### *1.2.4.1 Planificación*

“La Planeación se conoce como el proceso inicial de la administración, es aquí donde se establecen las estrategias a utilizar y los planes de contingencia; teniendo en cuenta los factores externos, las oportunidades que se presenten basados en las fortalezas y debilidades de la empresa. Esta planificación se puede hacer con respecto a un largo, mediano o corto plazo”. (Chiavenato I. , 2001).

“A pesar de todo, adolece de dos limitaciones: la primera radica en que nos distingue entre Previsión y Planeación, esto es, entre ‘lo que puede hacerse’ y ‘lo que se va a hacer de



hecho'. Con ello limita – como hace notar muchos autores – la posibilidad de forzar a la mente a encontrar, entre los diversos cursos alternativos, el mejor, pues se da por hecho que partimos de 'algo que debe hacerse', o sea los planes: normalmente estos se han formulado 'con lo primero que se nos ocurre', o bien, 'con lo que siempre hemos venido haciendo', con ligeras correcciones, con lo que se pone una base que frena nuestra creatividad". (Reyes, 2004).

Históricamente, establecer metas u objetivos, preparar estrategias y formular planes para alcanzar los objetivos, era una tarea de 'arriba hacia abajo', es decir, era un proceso del personal que labora en la alta dirección para luego asignar las funciones a sus subordinados. En la actualidad, hay niveles que se relacionan entre sí para socializar sus objetivos y preparar mecanismos con la finalidad de incrementar la competitividad.

“Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada”. (Marín & Atencio, 2008).

“Por estas razones es que la planeación en la etapa del proceso de arbitraje, una vez recibidas las tres evaluaciones, se envían a ser corregidas por el o los autores , luego se debe verificar con expertos en el tema si estás en verdad fueron tomadas en cuenta por el autor y luego seleccionamos aquellos artículos de acuerdo a criterios como: tiempo, temática y calidad del artículo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro”. (Marín & Atencio, 2008).

“Con los elementos planteados es posible definir a la planeación como: la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. (Marín & Atencio, 2008).

#### *1.2.4.2 Organizar*

Tomando como referencia a Stoner, Freeman y Gilbert (1996) “Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”. (Marín & Atencio, 2008). Por ello, se entiende que dentro de esta etapa se designan tareas, responsabilidades y recursos; constituir una estructura de relaciones que permita interactuar entre líderes y empleados para conseguir las metas organizativas. Al finalizar esta etapa, da como resultado una estructura organizacional sólida que sirva de herramienta para la estratificación de la visión de la empresa.

“Las organizaciones no son mecánicas, como se ha pensado, sino dinámicas, aunque requieren de un orden duradero y flexible. Cuando no hay flexibilidad en ellas son generados feudos por los miembros y responsables de las áreas, quienes se limitan únicamente a cumplir con su ‘responsabilidad’”. (Cardona & González, 2011).

“La empresa requiere una estructura de organización que se vaya modificando y actúe dinámicamente, por lo que, cuando una estructura limita la eficiencia, no cumple con los objetivos. Aprender es integrar modificaciones en el comportamiento, lo que se logra cuando los ocupantes de los cuerpos están abiertos al cambio, y no utilizan la estructura y sus puestos como abadía feudal”. (Hernández, 2006).

#### *1.2.4.3 Dirección*

“El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por sus procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso estas requieren de la intervención de un ser humano para funcionar: un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador; asimismo, un grupo de trabajo requiere de un coordinador”. (Cardona & González, 2011).

“La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas”. (Hernández, 2006).

“De acuerdo a Koontz y Weihrich (2002) la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, en dirigir las

operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Estas son alcanzadas a través de la Dirección coordinada del Comité Editorial y los asistentes de la Revistas, quienes participan como equipo de trabajo, logrando los resultados alcanzados hasta ahora”. (Marín & Atencio, 2008).

#### *1.2.4.4 Control*

“El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios”. (Marín & Atencio, 2008).

“El control es un elemento vital dentro de un sistema administrativo, ya que les permita a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados, desde la planeación”. (Cardona & González, 2011).

Por lo tanto, el control es una virtud dentro de toda organización que debe ser mantenida constantemente. En esta etapa se ven inmersos los insumos, procesos y productos de las empresas. Sin embargo, en ocasiones también resulta decadente debido a que, cuando se recibe la información, los errores ya fueron efectuados. Por ende, la alta directiva debe mantener una comunicación oportuna y recurrente para advertir las variaciones que se suscitan dentro de los procedimientos planteados.

En el proceso de control también se ven sumergidas etapas que permiten retroalimentar permanentemente para preparar o efectuar acciones y continuar con el proceso sistemático integral. Aquellas son:

*Ilustración 8. Etapas del proceso de control*



*Fuente:* (Jara, 2009)  
*Elaborado por:* Los autores

### ***Establecimiento de normas de control, estándares o indicadores de desempeño***

“Esta etapa se relaciona directamente con la fase de planeamiento. En esta última se definen los objetivos o acciones a realizar. La fase de control surge como la instancia necesaria para medir el cumplimiento de lo planeado. Se requiere entonces de la definición de una base, un estándar o un indicador de la gestión. Es decir, el nivel de desempeño esperado (unidad de medida) para una acción o un objetivo”. (Jara, 2009).

### ***La medición del rendimiento real***

“En esta etapa del proceso se evalúa el grado de rendimiento real sobre los parámetros preestablecidos. Para ello se recurre a diferentes fuentes como:

- La observación directa tiene como ventaja proveer información no filtrada a través de otra persona. Sin embargo, demanda mucho tiempo y siempre estará sujeta a los sesgos personales del observador.

- Datos estadísticos: La accesibilidad actual de los sistemas informáticos ha permitido expresar la información a través de datos estadísticos. Este recurso no se limita sólo a datos numéricos sino también gráficos, diagramas de barras, entre otros. Si bien este tipo de informes permite visualizar rápidamente datos numéricos, la información que ofrecen pasa a ser limitada al no poder informar sobre factores importantes de tipo subjetivos.
- Los informes verbales presentan como ventaja la rapidez y la posibilidad de retroalimentación instantánea. Sin embargo, sus desventajas son semejantes a la observación directa sumada a la imposibilidad de documentar la información.
- Los informes escritos, al igual que los estadísticos son más lentos y más formales. A menudo resultan más completos que los verbales y permiten su archivo”. (Jara, 2009).

### ***La comparación del rendimiento real con un estándar.***

“En esta etapa del proceso se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar. En esta etapa es crítico para el administrador determinar el rango de variación aceptable. Este parámetro fijado de antemano, permitirá reconocer aquellas desviaciones que exceden dicho rango considerándolas significativas. El administrador considerará entonces aquellas desviaciones significativas en particular por la magnitud y dirección de esas variaciones”. (Jara, 2009).

### **La identificación y el análisis de las desviaciones (rendimiento real vs. estándar)**

“Como producto de la comparación se identifican las desviaciones significativas. La tarea del administrador requerirá avanzar en el análisis de la/s causa/s que dieron origen a esas desviaciones. Para ello deberá valerse de herramientas y la información necesaria para identificar las causas más probables. Esta tarea garantizará el diseño de acciones correctivas más eficientes”. (Jara, 2009).

### *La definición y de la/s acción/es correctiva/s*

“Identificadas y analizadas las desviaciones significativas, se avanza hacia el diseño e implementación de las acciones correctivas. Por un lado, el administrador podrá corregir el rendimiento real si la fuente de la desviación ha sido la presencia de acciones de trabajo deficientes, o bien, podrá tomar la decisión de revisar el estándar. Esta última acción puede darse cuando la desviación identificada es resultado de la utilización de un estándar poco realista. En este caso, el objeto de acción correctiva es el estándar”. (Jara, 2009).

Las etapas de control en lista, señalan claramente los procedimientos que están inmersos en el control de un proceso administrativo. Así mismo, la etapa de control, aunque sea la última, no significa que tenga menos importancia que las anteriores. Todas las etapas son indispensables para consolidar de manera eficaz todo el proceso administrativo. Cumpliendo con el mismo, puede garantizar que la gestión en toda organización se efectúa de manera eficiente con la finalidad de cumplir los objetivos y estrategias planteadas, entre uno de ellos, los objetivos de calidad. Es así como se relaciona un modelo de costos de calidad con la gestión en los procesos de las empresas. Haciendo referencia a la unidad de análisis de esta investigación, la *calidad* pasa de ser una característica inherente a una característica establecida por los demandantes del fruto principal (banano). Por lo tanto, para lograr dicha característica, se debe utilizar herramientas, establecer políticas y normas, controlar y fortalecer el talento humano para que los mismos busquen minimizar los errores y se desenvuelvan efectivamente en sus funciones, tanto así que le permitan aumentar la competitividad entre las demás haciendas bananeras. Cumpliendo con las expectativas de los clientes, aumentará el prestigio en el tiempo lo cual se ve reflejado en la rentabilidad de la hacienda bananera.

## **CAPÍTULO II METODOLOGIA**

### **2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el presente proyecto de investigación, la metodología utilizada es la cualitativa, exploratoria, descriptiva, explicativa, documental y de campo, porque facilitó la realización de la introducción y marco teórico, considerando como variable independiente al **Modelo PEF “Costes de la calidad”** y variable dependiente la **Gestión**, para demostrar la incidencia del modelo PEF de costes de calidad fundamentado en los conceptos básicos y su metodología, para la optimización de recursos y medición de la calidad en la gestión del proceso de Empaque de la hacienda bananera “MIRAFLORES del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador 2019 – 2020.

*La investigación Cualitativa* se centra en “comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean. Normalmente es escogido cuando se busca comprender la perspectiva de individuos o grupos de personas a los que se investigará, acerca de los sucesos que los rodean, ahondar en sus experiencias, opiniones, conociendo de esta forma cómo subjetivamente perciben su realidad”. (Gerrero, 2016). Por este motivo es utilizada este tipo de investigación, porque nos permite entender las circunstancias en relación a las necesidades presentadas en las haciendas bananeras para detallar las cualidades o ventajas al momento de aplicar el Modelo PEF y llegar al logro de los objetivos planteados.

*La investigación exploratoria* es aquella que “se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”. (Arias, 2012). La aportación de esta investigación es útil porque con base a su función ayuda a descubrir lo desconocido o poco usual que encamina a conseguir el objetivo planteado.

**La investigación descriptiva** consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (Arias, 2012). Este tipo de investigación facilita conocer las características del sujeto de estudio lo que permite constituir la correcta formación y funcionamiento, en este caso de las haciendas bananeras.

**La investigación documental** es “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”. (Arias, 2012). Es necesario recaudar aportes de otros autores que sirve como antecedentes, debido que es relevante saber cómo ha sido desarrollado y así poder analizar qué tipo de errores existe y poder modificar o mejorar para un buen funcionamiento y desenvolvimiento.

**La investigación explicativa** se encarga de “buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos”. (Arias, 2012). Es importante la utilización de esta investigación porque nos aportó información de causas y efectos dando lugar a establecer objetivo y proveer a tiempo una solución posible para evitar inconvenientes a futuro.

**La investigación de campo** es aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental”. (Arias, 2012). Es muy importante y necesario el uso de esta investigación porque permite obtener pruebas reales desde el lugar de los hechos.

### **2.1.1 DISEÑO**



El diseño de investigación utilizado para el desarrollo de este proyecto es el de Investigación-Acción, dado a que uno de los tipos de investigación que se utilizó según la metodología es la Cualitativa.

#### *2.1.1.1 Diseños de investigación*

El término diseño en el marco de una investigación cualitativa se refiere “al abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación, es más flexible y abierto, y el curso de las acciones se rige por el campo (los participantes y la evolución de los acontecimientos), de este modo, el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente”. (Salgado, 2007). Cuando se habla de abordaje se refiere a una idea novedosa que da lugar a diferenciar una que otra particularidad. Por otro lado, estudia investigaciones ya realizadas con total flexibilidad y enfoques diferentes; nace de algo ya descubierto y su evolución.

##### *2.1.1.1.1 Diseños de Investigación-Acción*

La finalidad de la Investigación-Acción es “resolver problemas cotidianos e inmediatos, y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales”. (Salgado, 2007). Se utilizó este tipo de diseño de investigación debido que, en la unidad de análisis de estudio, específicamente en el proceso de empaque de la hacienda bananera, se corrobora la calidad del fruto para que la misma pueda ser enviada a su destino de exportación, sin embargo, aún existen deficiencias para lograr el objetivo común. Este diseño de investigación aporta conocimientos de manera significativa que podrían mejorar la planificación de la gestión del proceso de empaque, enmarcado a los componentes que integran el Modelo PEF.

## **2.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los Métodos de Investigación son “el camino o sendero que a manera de una construcción teórica guía al investigador o estudioso del campo Científico social y económico a conseguir determinados objetivos en su tiempo preciso, con actividades determinadas y con los recursos suficientes; los métodos tienen la ventaja de disciplinar la acción Humana

para conseguir resultados exitosos”. (Centy, 2006). Estos métodos ayudan al investigador o científico a lograr sus objetivos en el tiempo necesario, por ello se lo ha implementado o utilizado en la hacienda bananera Miraflores, con el propósito de cristalizar los objetivos planteados mediante la utilización de recursos y actividades posibles.

### **2.2.1 Método Teórico**

“A través del análisis teórico fundamentado sobre fuentes secundarias, se realiza una revisión bibliográfica orientada a obtener un marco teórico adecuado capaz de realizar una aproximación epistemológica al proceso de la investigación científica en el contexto de las ciencias sociales para pasar con posterioridad a proponer un modelo metodológico eficaz para el estudio científico de aquellas cuestiones investigables pertenecientes al ámbito disciplinar del ceremonial y el protocolo”. (Pulido, 2015). Este tipo de método se implementó en el presente proyecto con la finalidad de llegar a obtener un apropiado marco teórico dado que ese es el objetivo de este método, llegar a un acercamiento del conocimiento por medio de la realidad, objetividad o justificación.

### **2.2.2 Método Hipotético Deductivo**

En el método hipotético-deductivo (o de contrastación de hipótesis) se trata de “establecer la verdad o falsedad de las hipótesis (que no podemos comprobar directamente, por su carácter de enunciados generales, o sea leyes, que incluyen términos teóricos), a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales, unos enunciados que se refieren a objetos y propiedades observables, que se obtienen deduciéndolos de las hipótesis y, cuya verdad o falsedad estamos en condiciones de establecer directamente. La esencia del método hipotético-deductivo consiste en saber cómo la verdad o falsedad del enunciado básico dice acerca de la verdad o la falsedad de la hipótesis que ponemos a prueba. Por supuesto, el proceso puede ser mucho más largo, e incluir hipótesis intermedias”. (Behar, 2008). Por lo tanto, se utilizó este tipo de método con la finalidad de aseverar o negar lo enunciado en el presente proyecto frente a las hipótesis establecidas. En caso de afirmar lo contrario, es preciso reformular dichas hipótesis.

“En este método, las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando

las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida. Incluso, cuando de la hipótesis se arriba a predicciones empíricas contradictorias, las conclusiones que se derivan son muy importantes, pues ello demuestra la inconsistencia lógica de la hipótesis de partida y se hace necesario reformularla”, (Rodríguez, Pérez, & Alipio, 2017).

### **2.2.3 Método Empírico**

Son utilizados habitualmente en la fase experimental y de análisis de la investigación, adicional también es ejecutada la fase de la validación del aporte teórico práctico para dar lugar a la verificación de las hipótesis, en el presente proyecto se va ser posible por medio del uso de instrumentos como lo son: la observación, la entrevista y el cuestionario.

#### *2.2.3.1 La Observación*

“Esta técnica consiste en el registro sistemático válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Es el acto en el que el espíritu capta un fenómeno interno (percepción) o externo y, lo registra con objetividad. Esta percepción permite desarrollar comportamientos de contemplación, de curiosidad, de reflexión, de investigación, de visualización de acontecimiento del mundo exterior y del mundo interior”. (Matos & Pasek, 2008).

“La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social. Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural. Esta definición implica dos consideraciones principales: en primer lugar que los datos se recogen cuando ocurre el suceso, sin que ello implique la imposibilidad de que sea grabado o recogido para su posterior análisis; en segundo lugar, significa que el suceso no es creado, mantenido o finalizado exclusivamente para la investigación, ya que entonces estaríamos hablando del denominado método experimental”. (González, 1997). Se utilizó o implementó este tipo de instrumento porque permite visualizar en el momento que se da la evolución de los

hechos suscitados en la hacienda bananera Miraflores, sin que impida la toma de muestras para luego ser analizadas.

#### 2.2.3.2 *La entrevista*

“La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación ‘cara a cara’, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”. (Arias, 2012).

“Una entrevista se caracteriza por su profundidad, es decir, indaga de forma amplia en gran cantidad de aspectos y detalles, mientras que la encuesta oral, como se dijo anteriormente, aborda de forma muy precisa o superficial uno o muy pocos aspectos. Por otra parte, la entrevista tiene un menor alcance en cuanto a la cantidad de personas que pueden ser entrevistadas en un período determinado, es decir, se abarcan menos personas”. (Arias, 2012). Por tanto, este instrumento utilizado en el proyecto de investigación permite hablar de forma directa sobre temas anteriormente planeado que aportaran para corroborar las hipótesis, consecuentemente por el mínimo de personas que se entrevistaron (3).

#### 2.2.3.3 *El cuestionario*

“Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. Cabe destacar que actualmente, el cuestionario también puede presentarse a través de medios magnéticos (CD o DVD) y electrónicos (correo electrónico e Internet)”. (Arias, 2012). Esta herramienta se la utiliza debido a que es un complemento para poder hacer posible el objetivo de la entrevista.

### **2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de la unidad de análisis de la presente investigación, está conformada por personas que laboran en la hacienda bananera “Miraflores” como son:

*Tabla 8. Distribución por procesos del personal de la hacienda bananera "Miraflores"*

<i>PROCESO</i>	<i>N° DE EMPLEADOS</i>
PRODUCCIÓN	39
EMPAQUE	42
ADMINISTRATIVO	3
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>

*Fuente: Hacienda bananera "Miraflores"*

*Elaborado por: Los autores*

Como parte de la muestra, se ha considerado a los empleados del proceso administrativo, debido a que ellos son los que poseen los conocimientos generales dentro del proceso de empaque y los requerimientos necesarios para la obtención de la calidad del fruto.

## **2.4 HIPÓTESIS**

“Es una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, la cual se formula para responder tentativamente a un problema o pregunta de investigación”. (Arias, 2012).

### **2.4.1 Hipótesis General**

El Modelo PEF “costes de la calidad” incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

- El presupuesto incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador.
- El control interno incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador.
- El desempeño laboral incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador.
- Los Reprocesos inciden en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador.

### 2.4.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	PREGUNTAS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><i>El modelo PEF de costes de la calidad incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera "MIRAFLORES" del Cantón Naranjito, Provincia del Guayas, Ecuador.</i></p>	<p>X: MODELO PEF "COSTES DE CALIDAD"</p>	<p>Es un modelo de costes de calidad que sirve para categorizar los costos según los componentes y plantear acciones en la gestión administrativa</p>	PRESUPUESTO	<p>1. ¿Considera usted que se debe asignar rubros para la prevención, evaluación y fallos en las actividades que se desarrollan en el proceso de empaque al momento de realizar el presupuesto?</p> <p>2. ¿Considera usted que la planificación de un presupuesto es importante para una adecuada gestión de los recursos en el proceso de empaque de la hacienda bananera? ¿Por qué?</p> <p>3. ¿Considera usted que la revisión y aprobación del presupuesto no solo debe ser por parte del administrador o encargado, sino también por parte del dueño de la hacienda Bananera?</p>	<p><b>Técnica:</b> Entrevista con el personal administrativo de la hacienda bananera "Miraflores".</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario.</p>
			CONTROL INTERNO	<p>4. ¿Considera usted que tener políticas y procedimientos permite desarrollar mayor control en la gestión del proceso de empaque de la hacienda?</p> <p>5. ¿Considera usted que las actividades del proceso de empaque de la hacienda Miraflores, son llevados de acuerdo a normas establecidas?</p> <p>6. Considera usted que el administrador debe involucrarse en el control de las actividades durante el proceso de empaque de la hacienda?</p>	
			DESEMPEÑO LABORAL	<p>7. ¿Considera usted que tener establecido un plan de objetivos para el personal permite controlar y mejorar el proceso de empaque de la hacienda bananera?</p> <p>8. ¿Considera usted que tener un personal motivado y un ambiente laboral adecuado contribuye a un apropiado desempeño laboral en el proceso de empaque de la hacienda bananera?</p> <p>9. ¿Considera usted que fijar incentivos a los empleados permitirá mantener o aumentar el nivel de desempeño en el proceso de empaque de la hacienda bananera?</p>	
			REPROCESOS	<p>10. ¿Considera usted que la existencia y socialización de políticas y estándares permitirá disminuir el retraso e incumplimiento de las actividades en la gestión del proceso de empaque de la hacienda bananera?</p> <p>11. ¿Considera usted que, para realizar una adecuada gestión en el proceso de empaque de la hacienda bananera, el personal debe estar capacitado y actualizado en las actividades a desempeñar?</p> <p>12. ¿Considera usted que dotar de materiales, insumos y herramientas le permitirá al personal realizar una correcta gestión en el proceso de empaque?</p>	
			ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN (PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR)	<p>13. ¿Considera usted que para realizar una adecuada gestión en el proceso de empaque se debe tener documentado la planificación, organización, dirección y control de los recursos que intervienen en el proceso?</p> <p>14. ¿Considera usted que la supervisión de los recursos y objetivos establecidos frente a lo realizado beneficia en la gestión del proceso de empaque?</p> <p>15. ¿Cree usted que establecer un modelo de costos de calidad beneficia en la gestión del proceso de empaque de hacienda bananera?</p>	
			Y: GESTIÓN	<p>Acciones que realiza para conseguir un objetivo común</p>	

## CAPÍTULO III RESULTADOS OBTENIDOS

### 3.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para desarrollar e interpretar este apartado, se procedió a reunir las entrevistas que sirvió como sustento para el levantamiento de información y corroborar las hipótesis planteadas en el trabajo de investigación. La entrevista fue dirigida al personal que labora en el área administrativa de la hacienda bananera, cuyas personas tienen los conocimientos y la experiencia necesaria para desempeñar con normalidad las funciones respectivas, por tanto, ayudó a demostrar si incide o no en el problema. Las preguntas fueron formuladas de manera abierta para que el entrevistado tenga el espacio de argumentar su posición y demostrar su conocimiento en relación al cargo y/o actividad laboral que realiza en el proceso de empaque de la hacienda bananera “Miraflores” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas.

A continuación, se detalla las personas sujetas a la entrevista que laboran en la hacienda bananera “Miraflores” con sus cargos respectivos:

*Tabla 9. Personal administrativo de la Hacienda bananera "Miraflores"*

N°	NOMBRE	CARGO	AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL
1	Ing. Ricardo Landi Contreras	Administrador general.	16
2	Sr. Omar Molina Durango	Supervisor de procesos.	22
3	Ing. Oscar Ramos	Administrador de la hacienda.	25

*Fuente: Hacienda Bananera "Miraflores"*

*Elaborado por: Los autores*

Así mismo, se procederá a puntualizar el cuestionario que sirvió de instrumento para el levantamiento de información en la entrevista. El cuestionario consta de 15 preguntas abiertas y las respuestas están enlazadas según la numeración que posee cada entrevistado en relación de la tabla antes señalada.

*Tabla 10. Respuestas de pregunta #1*

<b><u>Pregunta 1:</u></b> <i>¿Considera usted que se debe asignar rubros para la prevención, evaluación y fallos en las actividades que se desarrollan en el proceso de empaque al momento de realizar el presupuesto? ¿Por qué?</i>
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b> Se necesita prevenir ante cualquier acontecimiento.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b> Es primordial hacer ese tipo de inversión debido a que ese es el propósito de toda empresa prevenir, evaluar y evitar fallas.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b> Existen necesidades de momento y hay que estar precavidos.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 11. Respuestas de pregunta #2*

<b><u>Pregunta 2:</u></b> <i>¿Considera usted que la planificación de un presupuesto es importante para una adecuada gestión de los recursos en el proceso de empaque de la hacienda bananera? ¿Por qué?</i>
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b> Ayuda a considerar los recursos que pueden ser utilizados en un futuro previsto.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b> De esa manera previene, evalúa y así se evita futuras fallas.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b> Siempre se maneja presupuestos semanales.

*Elaborado por: Los autores*



*Tabla 12. Respuestas de pregunta #3*

<b><u>Pregunta 3:</u></b>	
¿Considera usted que la revisión y aprobación del presupuesto no solo debe ser por parte del administrador o encargado, sino también por parte del dueño de la hacienda Bananera? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Para evitar fraudes y se necesita la autorización y aprobación respectiva.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Considero que si se lo debe aplicar y que si es revisado por su jefe inmediato.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Porque se debe tener conocimiento previo y que este sea aprobado.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 13. Respuestas de pregunta #4*

<b><u>Pregunta 4:</u></b>	
¿Considera usted que tener políticas y procedimientos permite desarrollar mayor control en la gestión del proceso de empaque de la hacienda? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Porque las normas son las bases para controlar y regular al personal y los materiales a utilizar.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Porque de esa manera se rige el desarrollo del proceso a las políticas establecidas.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Para que haya un mayor desempeño. Si existen reglamentos en el proceso de empaque.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 14. Respuestas de pregunta #5*

<b><u>Pregunta 5:</u></b> ¿Considera usted que las actividades del proceso de empaque de la hacienda Miraflores, son llevados de acuerdo a normas establecidas? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	El personal se rige en relación al tipo de cliente y sus requerimientos de calidad.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Nos regimos a las normas o indicaciones que la exportadora envía indicando las especificaciones del producto.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Nos regimos al manejo y tipo de caja que se procesan en el día basado en las órdenes de corte o compañía que se va a entregar.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 15. Respuestas de pregunta #6*

<b><u>Pregunta 6:</u></b> ¿Considera usted que el administrador debe involucrarse en el control de las actividades durante el proceso de empaque de la hacienda? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Porque se deben cumplir los objetivos establecidos por la alta dirección. Es por eso que yo controlo sin previo aviso.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Para que haya un mayor control.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Todos los días se ve involucrado al administrador en cada sector y también hay comunicación interna.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 16. Respuestas de pregunta #7*

<b><u>Pregunta 7:</u></b>	
¿Considera usted que tener establecido un plan de objetivos para el personal permite controlar y mejorar el proceso de empaque de la hacienda bananera? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Como lo mencioné antes, el personal conoce sus objetivos y por ende deben regirse a las normas y/o políticas. Todo esto ayudará al crecimiento de la hacienda.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Permite que el personal conozca cuál es el objetivo del día durante el proceso.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Para regirse y tener un mejor control.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 17. Respuestas de pregunta #8*

<b><u>Pregunta 8:</u></b>	
¿Considera usted que tener un personal motivado y un ambiente laboral adecuado contribuye a un apropiado desempeño laboral en el proceso de empaque de la hacienda bananera? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Porque mejoraría el desempeño de los trabajadores. Aquí tratamos de ofrecer todas las adecuaciones necesarias para que se sientan cómodos y satisfechos.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Para poder realizar las actividades en un ambiente armónico y que todo salga bien.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Ayuda a mejorar el ambiente, es para alegrar al personal.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 18. Respuestas de pregunta #9*

<b><u>Pregunta 9:</u></b>	
¿Considera usted que fijar incentivos a los empleados permitirá mantener o aumentar el nivel de desempeño en el proceso de empaque de la hacienda bananera? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Actualmente el 70% del personal tiene incentivos y se está analizando el 30% restante sin perjudicar a la hacienda.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Ayuda a que el desempeño laboral mejore.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Se está fijando incentivos y se estudia para el proceso de empaque.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 19. Respuestas de pregunta #10*

<b><u>Pregunta 10:</u></b>	
¿Considera usted que la existencia y socialización de políticas y estándares permitirá disminuir el retraso e incumplimiento de las actividades en la gestión del proceso de empaque de la hacienda bananera? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Porque el personal debe conocer sus deberes y responsabilidades. Se trata de disminuir en lo posible el cumplimiento de las actividades.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Las políticas están implementadas y no existe retraso debido a que existe una planificación.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	No existen retrasos en las entregas porque nos regimos a las normas y tipo de orden de corte.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 20. Respuestas de pregunta #11*

<b><u>Pregunta 11:</u></b> ¿Considera usted que, para realizar una adecuada gestión en el proceso de empaque de la hacienda bananera, el personal debe estar capacitado y actualizado en las actividades a desempeñar? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Porque mejoraría los procedimientos a desarrollar. Actualmente contamos con la certificación Global-G.A.P. que son normas para la buena práctica agrícola.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Todos se encuentran capacitados por parte de la certificación que contamos (GLOBAL G.A.P). Los señores se capacitan 2 veces al año.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Siempre están actualizados y se les explica a los capitanes de cuadrilla. Global G.A.P. es la certificación que tenemos en la empresa.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 21. Respuestas de pregunta #12*

<b><u>Pregunta 12:</u></b> ¿Considera usted que dotar de materiales, insumos y herramientas le permitirá al personal realizar una correcta gestión en el proceso de empaque? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Porque ayuda en los procedimientos. Los administradores de campo tienen la responsabilidad de dotarle lo necesario al personal de cuadrilla y del proceso de empaque.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Si se realiza una correcta gestión y aparte sirve para protección del personal.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Para un mejor rendimiento y facilitar el trabajo. Es nuestra responsabilidad dotarles lo necesario.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 22. Respuestas de pregunta #13*

<b><u>Pregunta 13:</u></b> ¿Considera usted que para realizar una adecuada gestión en el proceso de empaque se debe tener documentado la planificación, organización, dirección y control de los recursos que intervienen en el proceso? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Porque ayuda a optimizar los recursos a beneficio de la hacienda.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Se lo hace con la finalidad de cumplir el objetivo, abastecer los contenedores y el cupo asignado.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Todo está planificado en el proceso, sellos, destino, documentación, tiempo.

*Elaborado por: Los autores*

*Tabla 23. Respuestas de pregunta #14*

<b><u>Pregunta 14:</u></b> ¿Considera usted que la supervisión de los recursos y objetivos establecidos frente a lo realizado beneficia en la gestión del proceso de empaque? ¿Por qué?	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Es importante porque se deben cumplir objetivos propios de la hacienda para el crecimiento continuo.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Lógicamente, porque todos los días tienen cupos diferentes y la supervisión ayuda de manera permanente.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Si se llega al objetivo claro y lo que se va a realizar.

*Elaborado por: Los autores*

Tabla 24. Respuestas de pregunta #15

<b>Pregunta 15:</b> <b>¿Cree usted que establecer un modelo de costos de calidad beneficia en la gestión del proceso de empaque de hacienda bananera? ¿Por qué?</b>	
<b>Respuesta Entrevistado # 1:</b>	Porque un modelo de costos ayudaría a plasmar y controlar los recursos financieros de la hacienda.
<b>Respuesta Entrevistado # 2:</b>	Si, para evitar inconsistencias y para ello estamos certificados por Global - G.A.P. y buscamos una mejor certificación.
<b>Respuesta Entrevistado # 3:</b>	Tendría mayor rendimiento, aumento de objetivos, mejoraría la labor a realizar.

*Elaborado por: Los autores*

### **3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA**

Mediante las entrevistas realizadas a las personas que laboran en el área administrativa, se puede evidenciar las opiniones vertidas en la cual afirman que establecer un presupuesto ayuda de manera permanente en las gestiones de la hacienda bananera en general y no solamente en el proceso de empaque. A pesar de que ellos están sujetos a las asignaciones que realizan los gerentes o sus jefes superiores, también realizan de manera informal un presupuesto semanal para fundamentar y controlar los gastos que incurren en la hacienda. En este presupuesto consideran también los recursos que están implícitos en el proceso de producción, materiales, cajas, etc., para optimizar la calidad de sus productos y en el servicio de sus clientes internos y externos.

Además, estuvieron totalmente de acuerdo que el control interno es indispensable en las actividades diarias. Ellos al contar con una certificación de GLOBAL G.A.P. los obliga a utilizar todos los métodos necesarios para el aseguramiento de la finca, cultivos, etc.; por lo tanto, el personal debe regirse de manera estricta en la ejecución de sus actividades para garantizar la seguridad respectiva en relación de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, afirmaron que el desempeño laboral incide en las actividades diarias en todos los procesos de la hacienda bananera. Además de ofrecerles los implementos necesarios para que cumplan con los objetivos de las fechas de corte y de entrega de los productos, también tienen incentivos (bonificaciones) cuando realizan de manera adecuada los procedimientos. Así mismo, manejan una comunicación interna totalmente flexible entre los trabajadores y administradores para que no se sientan oprimidos y aportar o socializar ideas constructivas en beneficio de la hacienda bananera.

También estuvieron de acuerdo en que los reprocesos inciden en la gestión del proceso de empaque. Es por ello que dentro de la hacienda hay un supervisor de procesos que se encarga de precautelar todos los procedimientos de la hacienda para minimizar los productos defectuosos o aquellos que no cumplan con los requisitos establecidos por los clientes.

En conclusión, los entrevistados estuvieron totalmente de acuerdo en que se debería considerar el uso del Modelo PEF “Costes de calidad”, como una herramienta implícita en la gestión de todos los procesos de la hacienda bananera. Concordaron en que la alta dirección debería establecer los componentes de Prevención, Evaluación y Fallos para minimizar de manera organizada la No-Calidad que por diversos motivos acontece y para el Desarrollo organizacional.

### 3.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Los siguientes cuadros nos revelan que las hipótesis planteadas se comprueban.

Hipótesis General	Verificación
El modelo PEF de costes de la calidad incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito, Provincia del Guayas, Ecuador.	Según el análisis de las entrevistas realizadas encontramos que, por medio de la pregunta #15 nos dieron a conocer que están totalmente de acuerdo en que se debe establecer un modelo de costes de calidad a pesar de tener una certificación de GLOBAL GAP; puesto que ayudará a mejorar la calidad en dicho proceso y en el producto, permitiendo así cumplir con los requisitos (expectativas establecidas y las implícitas u obligatorias) para mantener la fidelidad de los clientes.

Hipótesis Específicas	Verificaciones
El presupuesto incide en la gestión del proceso de	Según el análisis de las entrevistas realizadas encontramos que, por medio de la pregunta #1 nos



Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES”.	dieron a conocer que están totalmente de acuerdo en que se debe elaborar y utilizar un presupuesto; porque permite estar prevenidos ante cualquier acontecimiento e invertir en la prevención, evaluación y fallos en las actividades del proceso de empaque y así no afectar con la gestión de los recursos de la hacienda bananera y entregar un producto de calidad.
El control interno incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador.	Según el análisis de las entrevistas realizadas encontramos que, por medio de la pregunta #4 nos dieron a conocer que están totalmente de acuerdo en que el control interno incide en la gestión del proceso de empaque; porque a través de las normas y políticas permite regir al personal y mejorar los procedimientos internos de la hacienda bananera.
El desempeño laboral incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES”.	Según el análisis de las entrevistas realizadas encontramos que, por medio de la pregunta #7 nos dieron a conocer que están totalmente de acuerdo en que el desempeño laboral incide en la gestión del proceso de empaque, debido a que socializar los objetivos; dotarles de los materiales, insumos y herramientas; y ofrecerles un buen ambiente laboral favorece en el desarrollo de las actividades de la hacienda bananera.
Los Reprocesos inciden en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES”.	Según el análisis de las entrevistas realizadas encontramos que, por medio de la pregunta #10 nos dieron a conocer que están totalmente de acuerdo en que los reprocesos inciden en la gestión del proceso de empaque, debido a que a través de las políticas de la hacienda y la certificación de GLOBAL G.A.P. ayuda la disminución de los frutos rechazados en la calificación del banano.

### 3.4 CONCLUSIÓN

El trabajo de investigación se considera un aporte significativo para los administradores de la hacienda bananera “Miraflores” en la gestión, no sólo del proceso de empaque, sino para toda la hacienda bananera debido a que conocieron que se puede establecer componentes para cumplir con los objetivos de calidad. Destacaron la importancia de este trabajo porque se acentúa en el sector bananero, el mismo que en la mayoría de las haciendas, desarrollan sus actividades de manera empírica o de manera básica sin poder medir los recursos financieros que se ven afectados si no se invierte de manera adecuada. Finalmente corroboramos que las hipótesis generales y específicas si inciden en la gestión del proceso de empaque de la hacienda bananera “Miraflores”.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

1. Se ha especificado que el presupuesto si inciden en la gestión del proceso de empaque, debido a que esta herramienta de gestión permite planificar los recursos que se va a utilizar en un periodo determinado. La finalidad del mismo es prevenir sucesos no esperados y hacer modificaciones en el transcurso de las actividades sin afectar la rentabilidad de la hacienda bananera. Aunque se maneje un presupuesto de manera informal, la misma no satisface las necesidades internas de la hacienda.
  
2. Por otro lado, se ha determinado que el control interno incide en la gestión del proceso de empaque, debido a que el personal operativo debe regirse a las normas y políticas internas para evitar inconsistencias en la ejecución de sus funciones. Sin embargo, aunque la hacienda bananera ya cuenta con una certificación de GLOBAL - G.A.P., consideran importante mantener la supervisión como una actividad diaria para generar competitividad entre sus colaboradores internos y cumplir con los objetivos empresariales.
  
3. Además, se ha determinado que el desempeño laboral incide en la gestión del proceso de empaque, debido que el talento humano es parte del capital global de la hacienda. Se considera que un personal capacitado y motivado puede generar grandes beneficios para el desarrollo de la hacienda bananera. Por tanto, se procura satisfacer las necesidades de los clientes internos para que los mismos realicen de manera correcta sus funciones.

4. Se constató que los reprocesos si inciden en la gestión del proceso de empaque, debido a que se evidencia a través de los frutos rechazados la generación de No-Calidad e incumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes. Además, consideraron que los reprocesos no solo son causados por el proceso de empaque, sino también en el proceso de producción que es el precede y donde se invierte la mayor parte de los recursos de la hacienda bananera
  
5. Finalmente, se ha demostrado que el Modelo PEF “Costes de calidad” incide en la gestión del proceso de empaque, debido a que sus componentes de Prevención, Evaluación y Fallos son indispensables para considerar aquellas actividades a realizar con la finalidad de minimizar los costos de la No-Calidad. Los resultados pueden impactar de manera positiva en la dirección de la hacienda bananera. Esto sirve de herramienta para emprender acciones, distribuir los recursos y analizar las causas por las cuales no se cumplen los requisitos establecidos en los productos a exportar.

## 4.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la alta dirección de la hacienda bananera estructurar un presupuesto maestro en la gestión de los procesos internos de la organización. la misma permitirá asignar de manera ordenada y planificada los recursos inmersos en los procesos de la hacienda bananera. Así mismo, sus datos servirán como indicadores para posibles estudios o proyectos que posibiliten el desarrollo de la marca, expansión del mercado y desarrollo institucional.
2. Además, diseñar un control interno con base al tamaño de la hacienda y la estructura del Modelo COSO en el entorno que se desarrolla las actividades de la organización; lo cual permitirá enfocar los esfuerzos, documentar políticas, priorizar objetivos, visualizar los riesgos inherentes y de control (manipulación de información, sobornos y fraudes) para una adecuada gestión en la hacienda bananera.
3. Establecer métodos de evaluación del desempeño laboral en el talento humano que opera en la hacienda bananera, Esto permitirá maximizar los esfuerzos alineados a la competitividad de la organización. Además, mantener las capacitaciones certificadas, dar avance a los objetivos de los directivos en relación a los objetivos de los trabajadores, con la finalidad de mejorar habilidades y contribuir de manera conjunta para el rendimiento del equipo de trabajo de la hacienda bananera.
4. Se recomienda evaluar las actividades de Prevención y Evaluación de costos de calidad de la hacienda bananera. Esto permitirá disminuir los frutos rechazados que son causados por el mantenimiento incorrecto en el proceso de producción.

5. Finalmente se recomienda a los administradores de la hacienda bananera utilizar el Modelo PEF “costes de calidad” en el proceso de empaque, así como también en los demás procesos del sistema productivo en general. Este modelo sirve para considerar los componentes de prevención, evaluación y fallos. Las actividades de prevención son todas las actividades diseñadas para evitar la mala calidad en productos o servicios; así mismo, los costes de evaluación ayudan a garantizar la conformidad con las normas de calidad y los requisitos de comportamiento; y, por último, los costes de fallos que se presentan de forma interna y externa y que se dan antes y después de que un producto o servicio sea entregado. El Modelo PEF ayudará a gestionar de manera estructurada todas las acciones que permitan minimizar los errores que podrían acontecer por motivos imprevistos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos (Primera ed.)*. Buenos Aires: Granica.
2. Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú.
3. Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (Sexta ed.)*. Caracas, Venezuela: Episteme.
4. Astudillo, R. (Octubre de 2015). *Presupuesto de producción como una herramienta de decisión en la gestión administrativa en el sector bananero*. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
5. Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. (M. Sanabria, Ed.)
6. Blandez, M. (2016). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID.
7. Burbano, J. (2005). *Presupuesto: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Colombia: McGraw-Hill.
8. Burbano, J. (2011). *Presupuesto, enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá: McGraw-Hill.
9. Cabrera, J., & Ávila, I. (2009). *Procedimiento para el cálculo de costos de calidad. Contribuciones a la economía*.
10. Campanella, J. (1997). *Principles of Quality Costs*. USA: Editorial ASQC.
11. Cano, M., & Lugo, D. (2005). *Auditoría Forense en la investigación criminal del lavado de dinero y activos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
12. Cárdenas, R., & Nápoles, J. (2002). *Presupuestos: teoría y práctica*. México: McGraw-Hill.
13. Cardona, D., & González, O. (2011). *El proceso administrativo: Una aproximación conceptual*. Unilibre, 61-69.
14. Centy, D. (2006). *Manual metodológico para el investigador científico*. Arequipa, Peru: UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA FACULTAD DE ECONOMIA.
15. Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
16. Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.
17. Córdova, R. (2012). *Proceso administrativo*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.
18. Corral, F. *Evaluación del sistema de control interno de una empresa de servicios a través de una auditoría integrada. Tesis de Maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Pichincha, Ecuador.
19. COSO. (2005). *Control Interno. Informe COSO*. Bogotá: Ecoe ediciones.

20. Covo, A. (1996). *Administración: Introducción a lo básico*. Cartagena: Graficas Koral.
21. Cruzado Sánchez, A. *PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO ENFOCADO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA ASOCIATIVIDAD DE MYPES DEL SECTOR TEXTIL*. (Tesis de Ingeniería Industrial). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
22. Danvila del Valle, I., & Sastre Castillo, M. (2007). *El papel de la formación de personal en el proceso de implantación de un sistema de calidad total*. *Contaduría y Administración* , 9-20.
23. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos (Décimo primera ed.)*. México: Pearson Educación.
24. Feigenbaum, A. (1991). *Total quality Control*. Nueva York: McGraw-Hill.
25. Ferrando, M., & Granero, J. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia (Segunda ed.)*. Madrid: FC Editorial.
26. Forza, C. (1995). *Quality information systems and quality management: a reference model and associated measures for empirical research*. *Industrial Management y Data Systems*, 6-14.
27. García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. *Proyecciones*.
28. Gerrero, M. (29 de Febrero de 2016). *La investigación Cualitativa*. *Universidad Internacional del Ecuador*, 1(2).
29. González, M. J. (1997). *Metodología de la Investigación social. Técnicas de recolección de datos*. Madrid, España: Aguaclara.
30. Gracia Villar, S., & Dzul López, L. (2007). *Modelo PEF de costes de la calidad como herramienta de gestión en empresas constructoras: una visión actual*. *Ingeniería de Construcción*, 43 - 56.
31. Guachamín, P. *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA SECRETARIA DE MOVILIDAD DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Pichincha, Ecuador.
32. Hernández, S. (2006). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. McGraw Hill.
33. Herrera, J. N. (2002). *Introducción a la Calidad. Curso de calidad por internet*.
34. Hitt, Black, & Porter. (2006). *Administración (Novena ed.)*. México: Pearson Educación.

35. Iturralde, J. *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA. de la ciudad de Ambato en el año 2010. (Tesis de CPA). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Tungurahua, Ecuador.*
36. Jara, E. *El control en el proceso administrativo. (Informe Educativo). Universidad Técnica de Ambato, Departamento de Administración, Ambato, Ecuador.*
37. Jiménez, C. (2002). *Introducción al estudio de la teoría administrativa. México: FCE.*
38. Juran, J. (1995). *Critical Evaluations in Business and Management. Londres: Routledge.*
39. Keith, J. *Un Sistema de costos de calidad piloto aplicando el modelo PEF en la empresa FLEX N Gate Hermosillo. (Tesis de Posgrado). Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México.*
40. Lam, E. (2002). *Evaluación del control interno basado en el modelo COSO. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.*
41. Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación.*
42. Löfgren, M., Witell, L., & Gustafsson. (2011). *Theory of attractive quality and life cycles of quality attributes. The TQM Journal, 235-246.*
43. Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.*
44. Luna, O. F. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones (Primera ed.). Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.*
45. Maldonado, J. (2015). *Fundamentos de calidad total.*
46. Marín, K., & Atencio, E. (2008). *Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. Omnia, 14(3), 160-183.*
47. Martínez, I., Mesa, J., Salermo, M., Peña, C., & Sánchez, A. (2014). *Metodología para la determinación de los costos de calidad en un laboratorio de ensayos físicoquímicos. ICIDCA. Sobre los Derivados de la Caña de Azúcar, 48(1), 30-38.*
48. Martínez-Pérez, I., Mesa-Oramas, J., Salermo-Martínez, M., Peña-Velázquez, C., & Sánchez-Herrera, A. (2014). *Metodología para la determinación de los costos de calidad en un laboratorio de ensayos físicoquímicos. ICIDCA. Sobre los Derivados de la Caña de Azúcar, 48(1), 30-38.*
49. Matos, Y., & Pasek, E. (Mayo - Agosto de 2008). *LA OBSERVACIÓN, DISCUSIÓN Y DEMOSTRACIÓN: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN EL AULA. Laurus, 14(27), 33-52.*
50. Méndez, Z. (2003). *Aspectos conceptuales del Presupuesto público. Mérida: Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.*



51. Mendoza, C. (2004). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
52. Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas - Macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
53. Miño, A., & Flores, M. *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la dirección de recursos humanos y administración del honorable Consejo Provincial de Pichincha. (Tesis de Ingeniería)*. Universidad Técnica Particular de Loja, Quito, Ecuador.
54. Münch, L. (2011). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
55. Muñoz, L., & González, L. M. (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: PROFIT.
56. Padrón, V. (1998). *Aplicación de los criterios del Premio Baldrige a la gestión de la calidad total en las instituciones financieras*. Dialnet, 61-69.
57. Pérez, A. *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera. (Tesis de Maestría)*. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas - UPIICSA, México D.F.
58. Poole, B. (2010). *Quality, semantics and the two cultures*. *Quality Assurance in Education*, 6-18.
59. Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Newtown Square, Pensilvania: Global Standard.
60. Pulido, M. (2015). *Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica*. *Opción*, 31(1), 1137-1156.
61. Quijandría Sotomayor, T. A. (2019). *Trabajo de Suficiencia Profesional. Compromiso organizacional de los colaboradores del área de empaquetamiento de la Empresa Coexa S.A., período 2018*. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso De la Vega.
62. Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283.
63. Ramírez, C., & Solórzano, S. *Banano rechazado para exportación en Ecuador: Propuesta de creación de valor para lograr su introducción al mercado internacional. (Tesis de Maestría)*. Universidad Politécnica Salesiana. Sede Guayaquil, Guayaquil, Guayas, Ecuador.
64. Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa. (Octava ed.)*. México: McGraw-Hill.

65. Ramón Ruffner, J. (2014). *El control interno en las empresas privadas. Quipukamayoc*, 11(22), 81-87.
66. Real Academia Española. (2019). *Real Academia Española. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>*
67. Reyes, A. (2004). *Administración Moderna. (N. editores, Ed.) Mexico: Limusa.*
68. Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones (Sexta ed.). México: Pearson Educación.*
69. Rodríguez, A., Pérez, J., & Alipio, O. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Escuela de Administración de Negocios(82)*, 1-26.
70. Salgado, A. (21 de Septiembre de 2007). *Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Liberabit*, 13, 71 - 78.
71. Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento y gestión(32)*, 54-82.
72. Sánchez, M. (2015). *Administración I (Primera ed.). México D.F.: Grupo editorial Patria.*
73. Serrano, S. C. *Los costes de calidad como Estrategia Empresarial: Evidencia empírica en la comunidad Valenciana. (Tesis doctoral). Universitat de Valencia, Valencia, España.*
74. Serrano, S. C. (2005). *Clasificación de los costes de calidad en la gestión de la calidad total. Partida Doble*, 88-97.
75. Solar Serrano, P. D. (2014). *Tesis doctoral. Sistemas de Gestión de la Calidad. Metodología para implementar proyectos de mejora continua para la reducción de los defectos de construcción en edificación de viviendas. Madrid, España: (Doctoral dissertation, Edificación).*
76. Stoner, F., Freeman, E., & Gilbert, D. (2006). *Administración. México: Prentice-Hall Interamericana.*
77. Thomas, A. *Los Costos de Calidad en la empresa comercializadora Escambray. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Cuba.*
78. Valencia, R. M. *Metodología para la implementación de principios de control interno, evaluación y auditoria al proceso de Abastecimiento y Distribución de combustibles para el sector automotriz en una empresa comercializadora de combustibles. Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Ecuador.*
79. Vásquez, C. (Octubre de 2017). *Estrategias de diferenciación y la competitividad en las cooperativas de transporte terrestre Intraprovincial de pasajeros: Milagro–Guayaquil del Cantón Milagro. Observatorio de la Economía Latinoamericana.*

80. Villegas, J. (1997). *Administración de Personal*. Venezuela: Los Meraldos Negros.
81. Vilorio, N. (2005). *Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización*. *Actualidad Contable Faces*, 87-92.
82. Vizcarra Peñaloza, D. (2018). "Aplicación del ciclo Deming para incrementar la productividad en el área de soplado, empresa San Miguel Industrias Pet S.A., Lima, 2018". Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
83. Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. México: Pearson Educación.
84. Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
85. Whittington, R., & Pany, K. (2005). *Principios de auditoría*. México: McGraw-Hill Interamericana.
86. Zambrano, M. I., Véliz, V., Armada, E., & López, M. (2018). *Los costos de calidad: su relación con el sistema de costeo ABC*. *Cofín Habana*, 179-189.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: CARTA DE SOLICITUD**



Milagro, 20 de Junio del 2019

Ing. Ricardo Landi Contreras  
Administrador General del Grupo "Lamiformi"  
Naranjito.

Estimado Ingeniero:

Reciba un cordial Saludo de parte de Karina Del Rocío Bárcenas Chiriguaya y César Bryan Mayorga Cadena, egresados de la carrera de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA, de la Facultad de Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho – FACSECYD, de la Universidad estatal de Milagro (UNEMI), le deseamos éxitos en cada una de sus gestiones y a su vez por medio de la presente tenemos a bien hacerle conocer que actualmente nos encontramos en el proceso de titulación, por lo que solicitamos de la manera más respetuosa y acomedida se nos permita realizar nuestro Proyecto de Investigación en una de las haciendas que Ud. preside del grupo Lamiformi como lo es la hacienda "Miraflores", con el tema: Beneficios de la aplicación del Modelo PEF "Costes de la calidad" y la gestión del proceso de Empaque en la Hacienda bananera "MIRAFLORES" del Cantón Naranjito, Provincia del Guayas, Ecuador 2019 – 2020 y así lograr el objetivo deseado.

Seguros de contar con su espíritu colaborador nos suscribimos deseándole el mayor de los éxitos en su trayecto laboral.

*Handwritten signature and date: 20/06/2019*

Atentamente

*Karina Bárcenas*  
Bárcenas Chiriguaya Karina  
C.I. 091881082-1

*César Mayorga*  
Mayorga Cadena César  
C.I. 094212107-0

Dirección: Cda. Universitaria Km. 1 1/2 vía Km. 28  
Correutador: (04) 2715081 - 2715079  
Teléfono: (04) 2715167 • E-mail: rectorado@unemi.edu.ec  
Milagro • Guayas • Ecuador

**VISIÓN**  
Ser una institución de educación superior pública, autónoma y reconocida en prestigio y prestigio dentro de los sectores del sector público y privado, que sea referente en la formación profesional, investigación científica y en el servicio a la comunidad y que sea un espacio de desarrollo social y ambiental para contribuir al desarrollo sostenible del Ecuador.

**MISIÓN**  
Ser una institución de educación superior pública que brinde servicios de calidad, mediante la investigación científica y el desarrollo de la tecnología y la innovación, en el ámbito nacional e internacional, para contribuir al desarrollo social y ambiental del Ecuador y del mundo.

## ANEXO 2: CARTA DE ACEPTACIÓN



### LAMIFORMI HACIENDA "MIRAFLORES"

Ing. Ricardo Landi Contreras - Administrador General - 0939936458  
Sr. Omar Molina Durango - Supervisor de Proceso - 0939018545  
Ing. Oscar Piguave Ramos - Administrador de la Hacienda - 0997181178  
NARANJITO - ECUADOR

Naranjito, 25 de junio del 2019

Sres. Estudiantes.  
Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)  
Milagro.

Me permito informarles a los Sres. egresados de la carrera de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría - CPA, de la Facultad de Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho - FACSECYD, de la Universidad estatal de Milagro (UNEMI) Sra. Karina Bárcenas Chiriguaya y Sr. César Mayorga Cadena que con respecto al oficio recibido de parte de ustedes haciendo la petición de permitirles realizar su proyecto de Investigación en una de las haciendas bananeras perteneciente al grupo Lamiformi cuyo tema es: Beneficios de la aplicación del Modelo PEF "Costes de la calidad" y la gestión del proceso de Empaque en la Hacienda bananera "MIRAFLORES" del Cantón Naranjito, Provincia del Guayas, Ecuador 2019 - 2020 la cual presido, autorizo para que ustedes realicen su Proyecto de investigación y alcancen su meta deseada como es el título de Ingenieros en Contaduría Pública y Auditoría - CPA.

Les deseamos éxitos en la realización de su Proyecto de Investigación y gustosos de poder ayudarles a lograr su objetivo.

Atentamente

  
Ing. Ricardo Landi Contreras  
Administrador General

### ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
<p><b>General</b></p> <p>¿Cómo incide la aplicación del actual modelo de costes de calidad en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador?</p> <p><b>Específicos</b></p> <p><b>P1-</b> ¿Cómo incide el presupuesto en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador?</p> <p><b>P2-</b> ¿De qué manera incide el control interno en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador?</p> <p><b>P3-</b> ¿Cómo incide el desempeño laboral en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador?</p> <p><b>P4-</b> ¿Cómo inciden los Reprocesos en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador?</p>	<p><b>General</b></p> <p>Demostrar la incidencia del modelo PEF de costes de calidad fundamentado en los conceptos básicos de los costes de calidad y su metodología, para la optimización de recursos y medición de la calidad en la gestión del proceso de Empaque de la hacienda bananera “MIRAFLORES del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador 2019 – 2020.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p><b>Ob1.</b> Especificar la incidencia del presupuesto en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador.</p> <p><b>Ob2.</b> Determinar la incidencia del control interno en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador.</p> <p><b>Ob3.</b> Determinar la incidencia del desempeño laboral en la gestión del proceso de Empaque de la hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador.</p> <p><b>Ob4. Constatar</b> la incidencia de los Reprocesos en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador.</p>	<p><b>General</b></p> <p>El modelo PEF de costes de calidad incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador.</p> <p><b>Específicas</b></p> <p><b>Hp1.</b> El presupuesto incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador.</p> <p><b>H2.</b> El control interno incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador.</p> <p><b>H3.</b> El desempeño laboral incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador.</p> <p><b>H4.</b> Los Reprocesos inciden en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera “MIRAFLORES” del Cantón Naranjito de la provincia del Guayas, Ecuador.</p>	<p><b>X:</b> MODELO PEF DE COSTES DE LA CALIDAD</p> <p><b>Y:</b> GESTIÓN</p> <p><b>Unidad de Análisis:</b> PROCESO DE EMPAQUE DE LA HACIENDA BANANERA “MIRAFLORES”.</p>	<p>Presupuesto</p> <p>Control interno</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Reprocesos</p> <p>Etapas de la administración (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación.</li> <li>• Revisión y aprobación.</li> <li>• Ejecución y seguimiento.</li> <li>• Evaluación de riesgos.</li> <li>• Actividades de control.</li> <li>• Información y Comunicación.</li> <li>• Actividades de Monitoreo – Supervisión.</li> <li>• Supervisión de actividades asignadas.</li> <li>• Administración por objetivos.</li> <li>• No Conformidad de Productos</li> <li>• Incumplimiento de requisitos</li> <li>• Defecto del producto.</li> <li>• Plan estratégico Institucional.</li> <li>• Supervisión de lo planificado contra lo ejecutado.</li> <li>• Indicadores de gestión.</li> <li>• Control interno.</li> </ul>

## ANEXO 4: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	PREGUNTAS	TÉCNICA E INSTRUMENTO		
<p><i>El modelo PEF de costes de la calidad incide en la gestión del proceso de Empaque de la Hacienda bananera "MIRAFLORES" del Cantón Naranjito, Provincia del Guayas, Ecuador.</i></p>	<p>X: MODELO PEF "COSTES DE CALIDAD"</p>	<p>Es un modelo de costes de calidad que sirve para categorizar los costos según los componentes y plantear acciones en la gestión administrativa</p>	PRESUPUESTO	<p>16. ¿Considera usted que se debe asignar rubros para la prevención, evaluación y fallos en las actividades que se desarrollan en el proceso de empaque al momento de realizar el presupuesto?</p> <p>17. ¿Considera usted que la planificación de un presupuesto es importante para una adecuada gestión de los recursos en el proceso de empaque de la hacienda bananera? ¿Por qué?</p> <p>18. ¿Considera usted que la revisión y aprobación del presupuesto no solo debe ser por parte del administrador o encargado, sino también por parte del dueño de la hacienda Bananera?</p>	<p><b>Técnica:</b> Entrevista con el personal administrativo de la hacienda bananera "Miraflores".</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario.</p>		
			CONTROL INTERNO	<p>19. ¿Considera usted que tener políticas y procedimientos permite desarrollar mayor control en la gestión del proceso de empaque de la hacienda?</p> <p>20. ¿Considera usted que las actividades del proceso de empaque de la hacienda Miraflores, son llevados de acuerdo a normas establecidas?</p> <p>21. Considera usted que el administrador debe involucrarse en el control de las actividades durante el proceso de empaque de la hacienda?</p>			
			DESEMPEÑO LABORAL	<p>22. ¿Considera usted que tener establecido un plan de objetivos para el personal permite controlar y mejorar el proceso de empaque de la hacienda bananera?</p> <p>23. ¿Considera usted que tener un personal motivado y un ambiente laboral adecuado contribuye a un apropiado desempeño laboral en el proceso de empaque de la hacienda bananera?</p> <p>24. ¿Considera usted que fijar incentivos a los empleados permitirá mantener o aumentar el nivel de desempeño en el proceso de empaque de la hacienda bananera?</p>			
			REPROCESOS	<p>25. ¿Considera usted que la existencia y socialización de políticas y estándares permitirá disminuir el retraso e incumplimiento de las actividades en la gestión del proceso de empaque de la hacienda bananera?</p> <p>26. ¿Considera usted que, para realizar una adecuada gestión en el proceso de empaque de la hacienda bananera, el personal debe estar capacitado y actualizado en las actividades a desempeñar?</p> <p>27. ¿Considera usted que dotar de materiales, insumos y herramientas le permitirá al personal realizar una correcta gestión en el proceso de empaque?</p>			
			<p>Y: GESTIÓN</p>	<p>Acciones que realiza para conseguir un objetivo común</p>		ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN (PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR)	<p>28. ¿Considera usted que para realizar una adecuada gestión en el proceso de empaque se debe tener documentado la planificación, organización, dirección y control de los recursos que intervienen en el proceso?</p> <p>29. ¿Considera usted que la supervisión de los recursos y objetivos establecidos frente a lo realizado beneficia en la gestión del proceso de empaque?</p> <p>30. ¿Cree usted que establecer un modelo de costos de calidad beneficia en la gestión del proceso de empaque de hacienda bananera?</p>





Preguntas	Escala				
<p><i>1. ¿Considera usted que se debe asignar rubros para la prevención, evaluación y fallos en las actividades que se desarrollan en el proceso de empaque al momento de realizar el presupuesto?</i></p>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	1	2	3	4	5
	¿POR QUÉ?				
<p><i>2. ¿Considera usted que la planificación de un presupuesto es importante para una adecuada gestión de los recursos en el proceso de empaque de la hacienda bananera?</i></p>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	1	2	3	4	5
	¿POR QUÉ?				
<p><i>3. ¿Considera usted que la revisión y aprobación del presupuesto no solo debe ser por parte del administrador o encargado, sino también por parte del dueño de la hacienda Bananera?</i></p>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	1	2	3	4	5
	¿POR QUÉ?				

<p>4. <i>¿Considera usted que tener políticas y procedimientos permite desarrollar mayor control en la gestión del proceso de empaque de la hacienda?</i></p>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<p>¿POR QUÉ?</p>				
<p>5. <i>¿Considera usted que las actividades del proceso de empaque de la hacienda Miraflores, son llevados de acuerdo a normas establecidas?</i></p>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<p>¿POR QUÉ?</p>				
<p>6. <i>¿Considera usted que el administrador debe involucrarse en el control de las actividades durante el proceso de empaque de la hacienda?</i></p>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<p>¿POR QUÉ?</p>				


	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
<p>7. <i>¿Considera usted que tener establecido un plan de objetivos para el personal permite controlar y mejorar el proceso de empaque de la hacienda bananera?</i></p>	¿POR QUÉ?				

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
<p>8. <i>¿Considera usted que tener un personal motivado y un ambiente laboral adecuado contribuye a un apropiado desempeño laboral en el proceso de empaque de la hacienda bananera?</i></p>	¿POR QUÉ?				

	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	1	2	3	4	5
	9. <i>¿Considera usted que fijar incentivos a los empleados permitirá mantener o aumentar el nivel de desempeño en el proceso de empaque de la hacienda bananera?</i>				
	¿POR QUÉ?				
	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	1	2	3	4	5
	10. <i>¿Considera usted que la existencia y socialización de políticas y estándares permitirá disminuir el retraso e incumplimiento de las actividades en la gestión del proceso de empaque de la hacienda bananera?</i>				
	¿POR QUÉ?				
	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	1	2	3	4	5
	11. <i>¿Considera usted que, para realizar una adecuada gestión en el proceso de empaque de la hacienda bananera, el personal debe estar capacitado y actualizado en las actividades a desempeñar?</i>				
	¿POR QUÉ?				


<p><i>12. ¿Considera usted que dotar de materiales, insumos y herramientas le permitirá al personal realizar una correcta gestión en el proceso de empaque?</i></p>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<p>¿POR QUÉ?</p>				
<p><i>13. ¿Considera usted que para realizar una adecuada gestión en el proceso de empaque se debe tener documentado la planificación, organización, dirección y control de los recursos que intervienen en el proceso?</i></p>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<p>¿POR QUÉ?</p>				

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
<p><b>14.</b> <i>¿Considera usted que la supervisión de los recursos y objetivos establecidos frente a lo realizado beneficia en la gestión del proceso de empaque?</i></p>	¿POR QUÉ?				
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
<p><b>15.</b> <i>¿Cree usted que establecer un modelo de costos de calidad beneficia en la gestión del proceso de empaque de hacienda bananera?</i></p>	¿POR QUÉ?				

---


Firma

## ANEXO 6: REGISTROS DE ACOMPAÑAMIENTOS



REPUBLICA DEL ECUADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**



Milagro, 4 de septiembre del 2019

### REGISTRO DE ACOMPAÑAMIENTOS

Inicio: 28-11-2018 Fin 31-10-2019

**FACULTAD CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO**

**CARRERA:** INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA CPA

**Línea de Investigación:** ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE/ TURISMO SOSTENIBLE

**TEMA:** BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO PEF "COSTES DE LA CALIDAD" Y LA GESTIÓN DEL PROCESO DE EMPAQUE EN LA HACIENDA BANANERA "MIRAFLORES" DEL CANTÓN NARANJITO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS, ECUADOR 2019 -2020

**ACOMPAÑANTE:** VASQUEZ FAJARDO CARLOS EFRAIN

DATOS DEL ESTUDIANTE			
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA	CARRERA
1	BARCENAS CHIRIGUAYA KARINA DEL ROCIO	0918610821	INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA CPA
2	MAYORGA CADENA CESAR BRYAN	0942121070	INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA CPA

Nº	FECHA	HORA	Nº HORAS	DETALLE
1	24-06-2019	Inicio: 11:15 a.m. Fin: 13:15 p.m.	2	REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL TEMA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. DESARROLLO DEL PROBLEMA. SUB PROBLEMAS OBJETIVOS GENERALES. MATRIZ DE CONSISTENCIA.
2	01-07-2019	Inicio: 11:15 a.m. Fin: 13:15 p.m.	3	REVISIÓN DE LA MATRIZ DE LA CONSISTENCIA. REVISIÓN DE LA INTRODUCCIÓN (DESARROLLO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES, OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN, JUSTIFICACIÓN)
3	17-06-2019	Inicio: 11:15 a.m. Fin: 13:15 p.m.	2	CLASES DE INDUCCIÓN PARA ESTABLECER FORMA DE TRABAJO Y LINEAMIENTOS GENERALES. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA PARA OBTENER EL TEMA DE INVESTIGACIÓN.
4	08-07-2019	Inicio: 11:15 a.m. Fin: 13:15 p.m.	2	REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LA INTRODUCCIÓN. REVISIÓN DEL CAPÍTULO I.
5	15-07-2019	Inicio: 11:15 a.m. Fin: 13:15 p.m.	2	REVISIÓN DEL CAPÍTULO I.
6	22-07-2019	Inicio: 11:15 a.m. Fin: 13:15 p.m.	2	REVISIÓN DEL CAPÍTULO I. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.
7	29-07-2019	Inicio: 11:15 a.m. Fin: 13:15 p.m.	2	REVISIÓN DEL CAPÍTULO II. REVISIÓN DEL INSTRUMENTO DE ENCUESTA. REVISIÓN DEL CAPÍTULO III.
8	05-08-2019	Inicio: 11:15 a.m. Fin: 13:15 p.m.	2	APROBACIÓN DEL CAPÍTULO II, INSTRUMENTO DE ENTREVISTA. REVISIÓN CAPÍTULO III, CAPÍTULO IV.
9	12-08-2019	Inicio: 11:15 a.m. Fin: 13:15 p.m.	2	REVISIÓN DEL PRIMER BORRADOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. REVISIÓN DEL PLAGIO CON LA HERRAMIENTA TURNITIN.
10	19-08-2019	Inicio: 11:15 a.m. Fin: 13:15 p.m.	2	REVISIÓN DEL SEGUNDO BORRADOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. REVISIÓN DEL PLAGIO CON LA HERRAMIENTA TURNITIN.
11	01-09-2019	Inicio: 09:15 a.m. Fin: 11:15 a.m.	2	REVISIÓN DEL TERCER BORRADOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. REVISIÓN DEL PLAGIO CON LA HERRAMIENTA TURNITIN.

**Dirección:** Cda. Universitaria Km. 1 1/2 vía km. 25  
**Conmutador:** (04) 2715081 - 2715079 Ext. 3107  
**Telefax:** (04) 2715187  
**Milagro - Guayas - Ecuador**

**VISIÓN**  
 Ser una universidad de vanguardia e investigación.

**MISIÓN**  
 La UNEMI forma profesionales competentes con actitud proactiva y valores éticos, desarrolla investigación relevante y ofrece servicios que demandan el sector externo contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

[www.unemi.edu.ec](http://www.unemi.edu.ec)

GTA UNEMI Página 1/2





## ANEXO 7: FICHA DE VALIDACIÓN



**UNIVERSIDAD ESTADAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO**

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellidos y nombre del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autores del Instrumento
Dra. Ligia Fajardo Vaca	Docente Universitario-UNEMI	Entrevista	Bárceñas Chiriguaya Karina Mayorga Cadena César
<b>Título:</b> "Beneficios de la aplicación del Modelo PEF "Costes de la calidad" y la gestión del proceso de Empaque en la Hacienda bananera "MIRAFLORES" del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador 2019 - 2020"			

**II. ASPECTOS DE VALIDACION**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					✓
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					✓

**III. OPINION DE APLICACIÓN**

**IV. PROMEDIO DE VALIDACION**

01 de Agosto del 2019	2904510873		2998434012
Lugar y fecha	C. I.	Firma del Experto	Teléfono

## ANEXO 8: FICHA DE VALIDACIÓN



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO**

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**V. DATOS INFORMATIVOS**

Apellidos y nombre del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autores del Instrumento
Dra. (c) Nancy Quinaluisa Morán	Docente Universitario-UNEMI	Entrevista	Bárceñas Chiriguaya Karina Mayorga Cadena César
<b>Título:</b> "Beneficios de la aplicación del Modelo PEF "Costes de la calidad" y la gestión del proceso de Empaque en la Hacienda bananera "MIRAFLORES" del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas, Ecuador 2019 - 2020"			

**VI. ASPECTOS DE VALIDACION**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias					✓
8. COHERENCIA	Entre los indices, indicadores y las dimensiones					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					✓
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					✓

**VII. OPINION DE APLICACIÓN**

**VIII. PROMEDIO DE VALIDACION**

01 de Agosto del 2019	1204524068		0981043014
Lugar y fecha	C. I.	Firma del Experto	Teléfono

## ANEXO 9: ANTIPLAGIO

Milagro, 06 de Septiembre de 2019

### CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE SIMILITUD

A petición por parte de los interesados, tengo bien certificar que he realizado la revisión del contenido del presente Proyecto de Investigación, con el tema:

"BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO PEF 'COSTES DE LA CALIDAD' Y LA GESTIÓN DEL PROCESO DE EMPAQUE EN LA HACIENDA BANANERA 'MIRAFLORES' DEL CANTÓN NARANJITO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS, ECUADOR 2019-2020", de los estudiantes BÁRCENAS CHIRIGUAYA KARINA DEL ROCÍO portador de la cédula de identidad # 091881082-1 y MAYORGA CADENA CÉSAR BRYAN portador de la cédula de identidad # 094212107-0 previo a la obtención del título INGENIERO (A) EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA de la Universidad Estatal de Milagro; en el programa anti plagio TURNITIN quedando con 0% de coincidencia.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad, por lo que autorizo a los interesados hacer de este el uso que más conveniente creyere.

#### Tercera Revisión

INFORME DE ORIGINALIDAD

0%

INDICE DE SIMILITUD

0%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

PhD. CARLOS EFRAÍN VÁSQUEZ FAJARDO, MAE.  
CI: 0917928582  
N° de Registro SENESCYT: REG-INV-18-02672

PhD. Carlos Efraín Vasquez Fajardo MAE  
DOCENTE INVESTIGADOR  
SENESCYT: REG-INV-18-02672  
ORCID: 0000-0001-7938-496X

